



# Sistematización del modelo de gestión para el acceso de las mujeres de zonas periurbanas del Perú a métodos anticonceptivos asequibles

CONSULTORÍA

Abril, 2023

Autor



# Sistematización del modelo de gestión para el acceso de las mujeres de zonas periurbanas del Perú a métodos anticonceptivos asequibles

---

CONSULTORÍA

Abril, 2023

---

# Índice

<b>Lista de acrónimos</b>	<b>05</b>
<b>Introducción</b>	<b>06</b>
<b>1 Objetivos</b>	<b>08</b>
<b>2 Metodología</b>	<b>10</b>
<b>3 Situación inicial</b>	<b>14</b>
3.1. Contexto antes de la intervención	15
3.2. Problemática a resolver	18
3.3. Propuesta de intervención: Marco conceptual del modelo de gestión para el acceso de las mujeres en edad fértil de zonas periurbanas a Métodos Anticonceptivos (MAC)	20
<b>4 Proceso de intervención</b>	<b>28</b>
4.1. Contexto en el que se desarrolla la intervención	29
4.2. Línea de tiempo	32
4.3. Actores, rol y funciones en la intervención	38
4.4. Componentes de la intervención	42
4.4.1. Organización y gestión	42
4.4.2. Financiamiento	78
4.4.3. Comercialización y distribución	88
<b>5 Situación final</b>	<b>110</b>
5.1. Contexto luego de la intervención	111
5.2. Resultados	113
5.3. Factores internos y externos que influyeron y dificultaron la intervención	122
<b>6 Conclusiones y recomendaciones</b>	<b>126</b>
6.1. Conclusiones	127
6.2. Recomendaciones	133
<b>7 Lecciones aprendidas</b>	<b>136</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>140</b>

# Acrónimos

APROPO	ONG Apoyo a Programas de Población
DIGEMID	Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas
DIU	Dispositivo intrauterino
DKT	ONG internacional especializada en programas de planificación familiar y prevención de ITS y VIH / SIDA
ENDES	Encuesta Demográfica y de Salud Familiar
ES	Establecimiento de Salud
ForoLAC	Foro de Apoyo a la Coalición de Suministros de Salud Reproductiva (RHSC) para América Latina y el Caribe
INEI	Instituto Nacional de Estadística e Informática
NSE	Nivel Socio Económico
ONG	Organización No Gubernamental sin fines de lucro
PF	Planificación Familiar
RIAMA	Red Integrada de Acceso a Métodos Anticonceptivos
SSR	Salud Sexual y Reproductiva
MAC	Métodos Anticonceptivos
MEF	Mujeres en edad fértil
MINSA	Ministerio de Salud
PATH Org	Program for Appropriate Technology in Health (Programa de Tecnología Apropiaada en Salud)
RHSC	Reproductive Health Supplies Coalition (Coalición de Suministros de Salud Reproductiva)

# Introducción

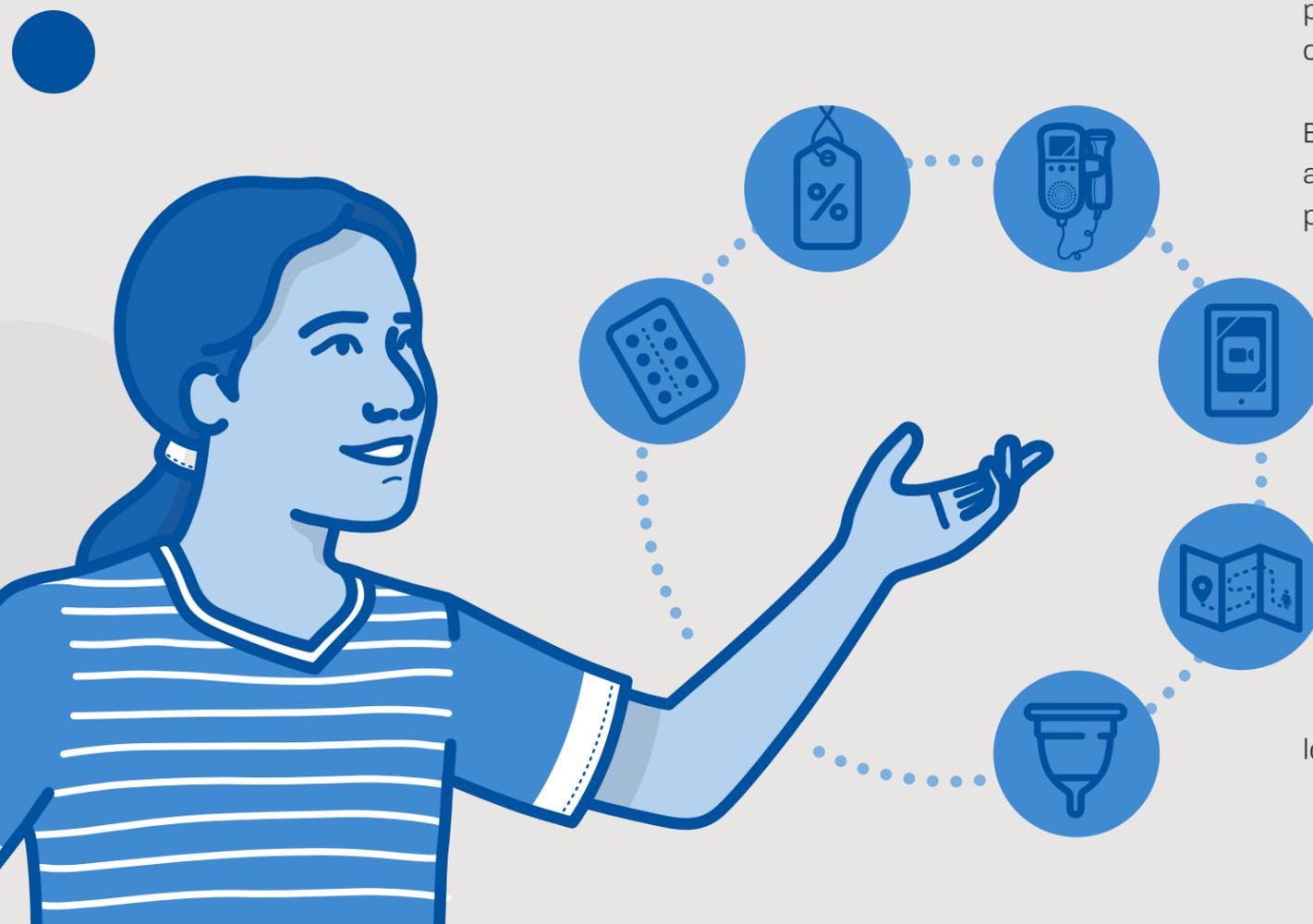
El presente documento sistematiza la experiencia de la Red Integrada de Acceso a Métodos Anticonceptivos (RIAMA), implementada por APROPO entre febrero de 2019 y abril de 2023. Su objetivo principal es facilitar el acceso a información y servicios de Salud Sexual y Reproductiva (SSR) de alta calidad y a precios asequibles para las mujeres en edad fértil (MEF) que residen principalmente en las zonas periurbanas del país.

Este modelo de gestión se basa en la compra de métodos anticonceptivos (MAC) en mayor volumen a distintos laboratorios farmacéuticos, lo que permite disponer con un portafolio variado y la reducción de costos. Esto, a su vez, se traduce en precios más accesibles para las usuarias finales.

Los componentes clave de este modelo de gestión incluyen la organización y gestión, la comercialización y distribución de productos MAC para MEF que residen en zonas periurbanas, así como el financiamiento para la compra de estos productos.

El contenido de este documento ofrece una sistematización que aborda el proceso realizado y los aprendizajes adquiridos con el propósito de mejorar la propia intervención y futuras intervenciones similares. Se incluyen aspectos relacionados con la identificación del problema a abordar, el marco conceptual y operativo de la propuesta de intervención, el desarrollo cronológico del proceso de intervención con énfasis en los actores involucrados y sus roles, así como las acciones emprendidas por cada componente.

Posteriormente, se presentan elementos referidos al análisis y se hace una interpretación crítica de la experiencia en base a los resultados obtenidos. Además, se examinan los factores que influyeron y obstaculizaron la intervención y, finalmente, se presentan las conclusiones, recomendaciones y los aprendizajes destacados derivados de esta experiencia.



# 1

# Objetivos



Tener acceso al documento de sistematización que describe el funcionamiento del Modelo de Gestión RIAMA (Red Integrada para el Acceso a Métodos Anticonceptivos Asequibles) para las mujeres en edad fértil (MEF) que residen en las zonas periurbanas de 19 ciudades del Perú, implementado entre los años 2019 y 2023.



Extraer conclusiones y lecciones aprendidas para integrar el Modelo de Gestión RIAMA en la estrategia comercial de APROPO y replicarlo en otros países que enfrentan desafíos similares al Perú en cuanto al acceso a métodos anticonceptivos para mujeres en edad fértil (MEF) en zonas periurbanas.



# 2 Metodología

Se trabajó en tres momentos:



**En primer lugar**, se realizó una revisión de información secundaria permitiendo tener una comprensión detallada y global del Modelo de Gestión RIAMA – Red Integrada de acceso de las mujeres en edad fértil (MEF) a métodos anticonceptivos. Esta revisión incluyó la consulta de documentos de formulación del proyecto RIAMA, la Línea de Base, el Plan Estratégico de Negocios de RIAMA, el Plan de Marketing de RIAMA, los brochures de los congresos internacionales, las presentaciones para eventos de lanzamiento, las campañas promocionales, los manuales de uso de aplicaciones informáticas para registrar pedidos y para la geolocalización de consultorios de obstetras y ginecólogos, los reportes periódicos enviados a la agencia cooperante desde el año 2019 hasta el 2022. Además, también se revisó información referida a derechos sexuales y reproductivos en el Perú, así como enfoques y marcos conceptuales relacionados con el modelo de gestión, entre otros.

## Cuadro 1: Personas entrevistadas

Equipo	Persona entrevistada	Cargo	Tipo de entrevista
Social APROPO	Teresa López	Responsable de monitoreo y evaluación	Grupal (Presencial)
	Constanza Paredes	Gerente social	
Comercial APROPO	Miguel Díaz	Director comercial	Grupal (Presencial)
	Fredy Nunura	Representante de ventas	
	Catalina Melgar	Representante de ventas	
Gerencial APROPO	Rolando Ancevalle	Gerente general	Grupal (Presencial)
	Constanza Paredes	Gerente social	
Técnico APROPO	José Torres	Contador general (Financiero)	Individual (Presencial)
	Hortensia Lovera	Directora técnica de APROPO / Farmacéutica	Individual (Virtual)
	Gianfranco Abanto	Jefe de marketing y comunicaciones	
	Francisco González Prada	Gerente regional norte	
	Víctor Las Heras	Gerente regional Sur	
RIAMA	Carmen Chávez	Coordinadora RIAMA	Individual (Presencial)
Obstetras	Herlinda Gonzáles Espinoza	Obstetra - San Juan de Lurigancho	Individual (Virtual)
	Olga Barba Mori	Obstetra (Loreto)	
	Salma Elguera Limaylla	Obstetra (La Molina)	
	Linda Zúñiga Roldán	Obstetra (Chimbote)	
Proveedor y cooperante	Eloísa Chávez	Proveedor ONG DKT	Individual (Virtual)
	Milka Dinev	Cooperante de ForoLAC	



**En segundo lugar**, se realizaron entrevistas semiestructuradas a un total de 18 participantes, llevadas a cabo entre el 8 y 23 de marzo, todas ellas con una presencia importante en la implementación de RIAMA.

Las entrevistas realizadas al personal de APROPO y a la coordinadora de RIAMA fueron de forma presencial en la oficina principal de Lima; mientras que, en el caso del jefe de Marketing y Comunicaciones, la directora técnica y los gerentes regionales se hicieron de manera virtual al encontrarse en otros lugares. Asimismo, las entrevistas a las obstetras, al proveedor DKT y la cooperante de ForoLAC, se dieron de manera virtual.

En general, se llevaron a cabo tres (3) entrevistas grupales presenciales, dos (2) entrevistas presenciales individuales y ocho (8) entrevistas virtuales individuales (ver cuadro 1).



**En tercer lugar**, luego del procesamiento y organización de la información obtenida, se realizaron dos reuniones de trabajo, la primera para validar y consensuar los resultados obtenidos en las entrevistas, y la segunda, para identificar las ideas fuerza de las Lecciones Aprendidas o Aprendizajes.

Fuente: Información proporcionada por APROPO. Marzo, 2023. Elaboración propia.

# Situación inicial



## 3.1. Contexto antes de la intervención

A nivel mundial<sup>1</sup>, la comprensión de la Salud Sexual y Reproductiva (SSR) avanzó significativamente en las últimas décadas; sin embargo, siendo este campo diferente de otros campos de la salud, su avance requiere de la presencia activa y el buen desempeño de los decisores encargados de definir políticas de salud pública, de los proveedores de servicios de salud, de las organizaciones de derechos humanos, particularmente las de derechos de las mujeres, y de la sociedad en general.

En el Perú<sup>2</sup>, los derechos sexuales y reproductivos de las mujeres continúan siendo una deuda pendiente por las deficientes condiciones que aún perduran en los establecimientos de salud pública para el servicio de la Salud Sexual y Reproductiva (SSR), así como las barreras normativas, económicas, territoriales y culturales que dificultan el acceso a los servicios y a la información para hacer ejercicio de estos derechos.

De acuerdo al estudio de la Línea de Base de RIAMA, a partir de la información obtenida de la ENDES del 2018, más de tres cuartos de mujeres actualmente unidas (casadas y/o convivientes), estaban usando algún método anticonceptivo (76,3%); el 55,0% algún método moderno y el 21,3% alguno tradicional. Comparado con el año 2013, los cambios no son significativos, porque existe una tendencia hacia la disminución del uso de métodos anticonceptivos tradicionales y al incremento de los modernos.

1. Távara, L. Derechos sexuales y reproductivos en Perú, más allá del Bicentenario. Junio, 2021.

2. PROMSEX. Contribución para la elaboración del Informe temático sobre la salud y los derechos sexuales y reproductivos de las mujeres y las niñas en situaciones de crisis que será presentado al 47 período de sesiones del Consejo de Derechos Humanos en junio de 2021. Agosto, 2020.

Según la representante del Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA) en el Perú<sup>3</sup>, el 55% de mujeres utiliza métodos anticonceptivos modernos, una tasa bastante menor que el promedio regional de 70%.

De ese 55% que usa métodos anticonceptivos modernos, el 54,2% los reciben de los servicios públicos y el 45% los reciben de los servicios privados, dentro de ellos, 8 de cada 9 los adquiere en farmacias.

Por otro lado, en mayo del 2019, al momento de realizar la encuesta de Línea de Base, se obtuvo la siguiente información:



Según área de residencia de las mujeres, en el área urbana predomina el uso de los métodos anticonceptivos modernos (56,4%) frente a 50,3% del área rural.



Respecto al uso de métodos anticonceptivos modernos específicos, la inyección continúa siendo la que tiene mayor porcentaje de uso (18,4%), seguido por el condón masculino (13,9%). La primera alcanza al 26,2% de mujeres usuarias residentes en el área rural, en cambio, el condón masculino es usado más frecuentemente en el área urbana (15,8%) que en el área rural (7,4%).

**55%**  
de mujeres utiliza  
métodos anticonceptivos  
modernos en el Perú,  
el promedio regional  
es de 70%.



Entre el 61,1% y el 67,3% de mujeres actualmente unidas, estaban usando algún método anticonceptivo moderno, en Tumbes, Moquegua, Callao, Región Lima (provincias de Lima), Pasco y Piura. En tanto que un menor porcentaje corresponde a Puno (32,8%).

En cuanto al acceso de las MEF a métodos anticonceptivos, siempre fue una preocupación de organizaciones privadas relacionadas con el tema de SSR, y en la búsqueda de facilitar ese acceso, entre los años 1999 y 2006, el Instituto de Paternidad Responsable – INPPARES, implementó una red denominada RedPlan Salud (RPS)<sup>4</sup>, cuyo objetivo fue ofrecer un canal alternativo a los establecimientos de salud pública y privada, que permita a las mujeres y a sus parejas acceder a servicios y productos de Planificación Familiar (PF) y servicios de SSR de calidad y accesibilidad (distancia, precio y disponibilidad). Estuvo formado por proveedores privados, principalmente obstetras y surgió

como un modelo de gestión innovador de socio entre organizaciones privadas (ONG, laboratorios y cooperación internacional) que compartían intereses y recursos comunes. Por alguna razón no conocida oficialmente, el RPS dejó de funcionar.

Otra experiencia, sin disponer de una organicidad y estructura formal, un grupo de obstetras que contaban con mayor capital de trabajo, se juntaron y compraron productos MAC en mayor volumen y mejor precio a los laboratorios, vendiéndolos luego a sus colegas.

Cabe mencionar también que dada la trayectoria de APROPO desde su fundación en 1983, trabaja con población adolescente y adulta, principalmente mujeres de nivel NSE C, D y E brindando productos y servicios relacionados con SSR, entre ellos métodos anticonceptivos, contando con una amplia experiencia y conocimiento de la población que necesita acceder a servicios e información de esta naturaleza.

3. PROMSEX. Contribución para la elaboración del Informe temático sobre la salud y los derechos sexuales y reproductivos de las mujeres y las niñas en situaciones de crisis que será presentado al 47 periodo de sesiones del Consejo de Derechos Humanos en junio de 2021. Agosto, 2020.

4. Calderón, J; Aspilcueta, D; Alzamora de los Gobos, L. Satisfacción de la demanda de usuarias que emplean los servicios profesionales de los proveedores de RedPlan Salud de INPPARES. <https://inppares.org/magazine/Revista%20III%202009/5%20Redplan.htm>

## 3.2. Problemática a resolver

Del análisis de la situación del contexto y de los resultados de las entrevistas realizadas, se evidencia que el mayor problema a resolver continúa siendo **la dificultad en el acceso a la información y servicios de SSR de calidad y precios asequibles** de las MEF de los NSE C, D y E y que radican, mayormente, en las zonas periurbanas de las ciudades del país.

Esta dificultad en el acceso se da tanto en los establecimientos de salud del sector público como en el privado. En el sector público generalmente está referido a condiciones apropiadas, la calidez y el profesionalismo en la atención, la poca variedad e incluso no disponibilidad de MAC en el momento que lo requieren, la distancia al ES y el tiempo que se destina para ser atendido. Mientras que en el sector privado, generalmente esta referido al precio de los MAC y no contar con la suficiente capacidad adquisitiva, así como la calidez en la atención.

*...Las MEF no siempre son atendidas en sus requerimientos de MAC en los establecimientos de salud del MINSA.*

*...La Calidad de la atención en el establecimiento de salud del MINSA no es cálida, ni cercana y es poco profesional.*

**(Testimonio de obstetras entrevistadas)**

En el entorno de esta problemática, existen otros elementos que complejizan aún más esta dificultad, los mismos que están referidos a la informalidad existente en la cadena de comercialización de productos MAC, así como los referidos a la participación de las obstetras en la intermediación con las usuarias MEF de productos MAC, pues la normativa les prohíbe que comercialicen desde sus consultorios porque no forma parte de sus competencias profesionales, no cumplen con exigencias referidas a condiciones de almacenaje, y no cuentan con una farmacia o droguería.

Siendo las obstetras y ginecólogos una solución que facilita el acceso de las MEF de las zonas periurbanas no es posible, por sí solos, que resulten atractivos para los laboratorios, dado que no compran variedad de productos en volúmenes significativos.

Asimismo, a las obstetras y ginecólogos tampoco les resulta atractivo conseguir un buen precio de los laboratorios sobre la base de disponer stock de un solo producto, pues las usuarias MEF requieren conocer y contar con alternativas varias de productos, factibles de adecuarse a sus necesidades fisiológicas y económicas.

Ante esta realidad, y considerando que son una alternativa de solución al mayor acceso de MEF a MAC, la información obtenida en

la Línea de Base, evidencia que el 57.5% de las obstetras encuestadas no pertenecen a una red.

Sin embargo, una muestra de la necesidad de construir una red de obstetras, es que el 63% de MEF usuarias de los servicios de Planificación Familiar del MINSA, estarían dispuestas a migrar hacia los consultorios de obstetras y ginecólogos, porque en ellos encuentran mejores condiciones de atención en los servicios de información y SSR, hecho que además requiere que estos profesionales desarrollen capacidades en el manejo de productos MAC, así como mejorar la organización y gestión de sus consultorios.



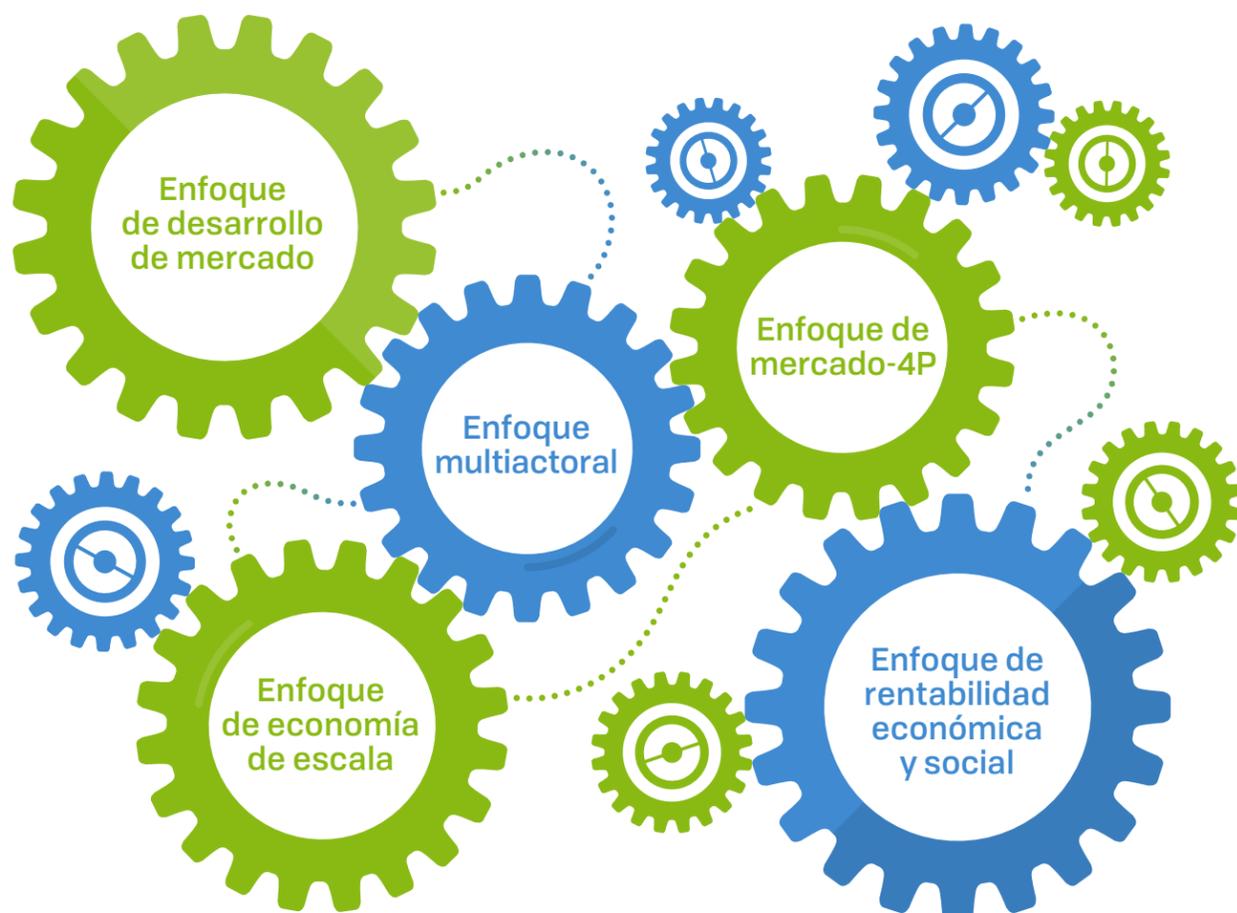
**“De los resultados de las entrevistas realizadas, se evidencia que el mayor problema a resolver continúa siendo la dificultad en el acceso a la información y servicios de SSR de calidad y precios asequibles de las MEF de los NSE C, D y E y que radican, mayormente, en las zonas periurbanas de las ciudades del país”.**

### 3.3. Propuesta de intervención: Marco conceptual del modelo de gestión para el acceso de las mujeres en edad fértil de zonas periurbanas a Métodos Anticonceptivos (MAC)

La intervención de RIAMA estuvo diseñada para facilitar el acceso de las MEF de zonas periurbanas a métodos anticonceptivos de calidad a precios asequibles. De acuerdo con ello, dos son las variables críticas a re-

solver: acceso y precio, con el adicional que, luego de validado el modelo de gestión, entre a formar parte de una línea de productos/servicios del área comercial de APROPO y sea trabajado como una unidad de negocio.

#### Cuadro 2: Enfoques del modelo de gestión



Precisamente, considerando que la arquitectura organizacional de APROPO tiene componentes de una entidad comercializadora dirigida a un mercado de carácter social, el modelo de gestión de RIAMA fue diseñado teniendo en cuenta los siguientes enfoques:

#### Enfoque de desarrollo de mercado<sup>5</sup>



Enfoque sistémico y flexible, aplicable tanto en el ámbito económico como en el social, cuyo objetivo es desarrollar sistemas de mercado<sup>6</sup> de tal manera que funcionen eficaz y sosteniblemente, generando beneficios para las personas de menor capacidad adquisitiva (en el caso de esta intervención, son las MEF de zonas periurbanas).

Como parte de su desarrollo analiza las diferentes funciones y actores del mercado, públicos y privados, formales e informales, y las causas profundas de su ineficiente desempeño, para desencadenar un proceso de cambio de gran escala, con impacto sostenible en muchas personas, en lugar de llegar a pocos y de forma temporal. Requiere de una organización que asuma un rol facilitador, que goce de credibilidad, in-

dependencia, capacidades y destrezas para articular a los actores e impulsarlos a actuar como una red.

En el caso de esta intervención, APROPO asumió el rol de facilitador en el desarrollo del mercado de productos MAC a MEF de zonas periurbanas, pues por su experiencia en la implementación de programas, productos y servicios con énfasis comercial, es bastante conocida y goza de buena reputación.

#### Enfoque multiactor



Enfoque donde se articula a los actores clave que cumplen un determinado rol en la intervención a lo largo de la cadena de valor, en el que su conocimiento y experiencia se centran en analizar los problemas y oportunidades reales que enfrentan los usuarios finales para hacer frente a sus requerimientos.

La articulación y la conformación de este tipo de alianzas multiactor, es bastante complejo debido a los diferentes intereses, perspectivas y lenguajes que configuran el discurso y modos de proceder de sus miembros.

5· Síntesis del enfoque "Lograr que los mercados funcionen para los pobres" (M4P). Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE). Octubre, 2008.

6· Acuerdo de varios actores con múltiples funciones, a través de las cuales tiene lugar el intercambio, se desarrolla, se adapta y crece.

Es por ello que la figura de un facilitador se hace imprescindible para crear y gestionar los espacios en los que todos puedan trabajar juntos, lo que pasa por consensuar y ponerse de acuerdo para lograr un propósito común, asumir tareas específicas, compartir riesgos, responsabilidades, recursos, competencias y beneficios.

En el caso de RIAMA, no se puede mencionar categóricamente que la articulación de los actores vinculados fue parte de un acuerdo consensuado en cuanto al objetivo de mejorar el acceso de MAC a las MEF de zonas periurbanas, lo que se dio, fue un acuerdo de contribuir desde su rol y experticia con la iniciativa, en el marco de un arreglo de negocio en el que coincidían, el mismo que se dio como producto de negociaciones bilaterales realizadas por APROPO.

### Enfoque de economía de escala - Efecto multiplicador



En general, las economías de escala<sup>7</sup> ocurren cuando existe demanda por comprar algo que cuesta menos –“Cuanto más compras de algo, menos cuesta”–. Esto ocurre cuando los bienes o servicios se pueden producir o co-

mercializar a mayor escala, pero a un costo menor por unidad. Dicho de otra forma, son ahorros que se consiguen comprando productos en mayor volumen.

En RIAMA, este enfoque se presenta en dos momentos, el más importante es en la negociación con los laboratorios para la adquisición de productos MAC, y el segundo, es organizando la demanda de las obstetras y ginecólogas para que estos compren a APROPO con volúmenes mínimos de compra y a precios menores que en las farmacias, de modo que puedan vender a las MEF a precios que estas pueden pagar incluido el servicio que acompaña la adquisición del producto.

### Enfoque de mercado - 4P



En todo negocio o acción en los que se busca que los intermediarios o consumidores adquieran un producto o servicio, se utiliza el enfoque de mercado como una estrategia para aplicar la interrelación de las 4P<sup>8</sup> (producto, precio, plaza y promoción).

En ese sentido, la estrategia de mercado permite dar cuenta de lo que el **Producto**

proporcionará al comprador o consumidor, acreditar que el **Precio** coincide con el valor del producto, estar el producto disponible en el lugar de venta (**Plaza**) al que el comprador o consumidor final es asiduo, y desarrollar acciones de **Promoción** efectivas y oportunas para llegar al potencial comprador o consumidor. Las 4P influyen en la relación producto-precio, al posicionamiento del producto, a seleccionar el canal de marketing más apropiado, al tipo de promoción y publicidad a realizar, así como en el tipo de contenido creativo que se requiere a lo largo de una campaña.

Con RIAMA, APROPO cuenta con una amplia y exitosa experiencia adquirida a lo largo de sus años de funcionamiento, y con los recursos que disponía para este fin ha desarrollado e implementado el Plan de Marketing, resaltando acciones estratégicas de fidelización de sus clientes, de desarrollo de canales de promoción y de fortalecimiento de la Red (entiéndase en este caso, organizar la red de obstetras y ginecólogas).

### Enfoque de rentabilidad económica y social



Este enfoque garantiza la sostenibilidad de la intervención en cualquier acción de negocios, está dirigido también a un mercado de carácter social –entendido operativamente como un segmento de la población

con menor o baja capacidad adquisitiva–, la **rentabilidad económica** se da cuando los ingresos obtenidos por concepto de la venta superan a los gastos incurridos, en cambio, la **rentabilidad social** ocurre cuando este segmento de la población puede ahorrar comprando a un menor precio y, además, satisfacer su necesidad con el producto o servicio adquirido.

Durante la implementación de RIAMA, y dado que lo principal era desarrollar un nuevo mercado, el objetivo estuvo puesto en desarrollar las estrategias pertinentes para demostrar que es posible atender o facilitar el acceso a productos MAC de MEF en zonas periurbanas. Por esta razón, la rentabilidad económica es parte del siguiente paso a seguir a analizar y resolver.

Como se observa, todos estos enfoques, de una u otra forma, han estado presentes en la implementación de RIAMA; de fondo hay un concepto que básicamente se sintetiza en una manera de intervención que se realiza con un conjunto de actores relevantes para desarrollar un mercado que requiere acceder a productos MAC de calidad, a precios que puedan pagar y que estén muy por debajo de lo que cuesta en las farmacias y boticas privadas, haciendo economía de escala.

Por lo tanto, RIAMA fue concebida como una Red especializada en la que las obstetras y ginecólogas cumplen un rol de inter-

7· <https://napkinfinance.com/es/napkin/economias-de-escala/>  
8· Conocido actualmente como marketing mix.

mediación/facilitación para que, a través de la atención que brindan en sus consultorios, APROPO llegue indirectamente con productos MAC a una mayor cantidad de MEF de NSE C, D y en menor cantidad al nivel socioeconómico E –mujeres que viven en las zonas periurbanas de las ciudades principales del país, que trabajan y no cuentan con el tiempo para ir a un ES del MINSA y esperar en promedio dos horas para ser atendidas–, resultándoles más económico ir a los consultorios de las obstetras de la zona donde viven y ser atendidas en mejores condiciones, con calidad y atención personalizada.

Para que las variables de acceso y precio respondan a la situación del mercado objetivo final –MEF de zonas periurbanas de NSE medio y medio bajo–, el modelo de gestión tiene como premisa, la compra de productos MAC en un mayor volumen a distintos laboratorios –posibilita diversificar y tener un portafolio variado para ofrecer–, abaratando los costos, los mismos que inciden al final en precios asequibles de adquisición de las MEF en tanto usuarias finales.

Junto a esta estrategia, el modelo de gestión también concibe que los productos MAC que se adquieren son de buena calidad y va acompañado del buen servicio de atención personalizada y cercana que dan las obstetras y ginecólogos en sus consultorios. En ese sentido, la propuesta de valor del modelo de gestión, es que:

**“RIAMA fue concebida como una Red especializada en la que las obstetras y ginecólogos cumplen un rol de intermediación y facilitación”.**



Las obstetras y ginecólogos cuentan en sus consultorios con una amplia variedad de productos MAC sin estar condicionados a una determinada marca, accediendo a ellos a través de un volumen de compra correspondiente a un importe mínimo de entre S/ 180.00 y S/ 200.00, lo que equivale a 48 y 54 dólares americanos, respectivamente.



Los consultorios son asumidos como una unidad de negocio y cumplen con su fin social de atender a las MEF de zonas periurbanas, aspecto que corresponde ser monitoreado frecuentemente.

En general, el Modelo de Gestión RIAMA<sup>9</sup>, cuenta con los siguientes componentes para su funcionamiento estratégico y operativo:

- **Organización y gestión de RIAMA**, relacionada con los mecanismos organizacionales y de gestión requeridas para garantizar el funcionamiento del proceso: Compra de productos MAC - Almacenamiento - Venta - Distribución. En cuanto a la organización se plantea: creación de RIAMA, rol y funciones de RIAMA, vinculación de RIAMA con APROPO, incorporación de integrantes (obstetras y ginecólogos) a RIAMA, desarrollo de capacidades del recurso humano de APROPO, así como de las obstetras y ginecólogos afiliados a RIAMA y el perfil del recurso humano de APROPO para implementar RIAMA. En cuanto a la gestión corresponde abordar: el arreglo institucional para el funcionamiento de RIAMA, RIAMA como estrategia comercial de MAC para MEF de zonas periurbanas, el marketing de los productos MAC y la sostenibilidad de RIAMA.
- **Financiamiento para la compra de productos MAC**, referido al mecanismo de financiamiento, la estructura de conducción del mecanismo financiero, el proceso de manejo y al seguimiento de su manejo.

• **Comercialización y distribución de productos MAC para MEF de zonas periurbanas**, se aborda elementos necesarios para garantizar el proceso y los resultados de la comercialización y distribución de los productos MAC a las obstetras y ginecólogos, tales como: el funcionamiento de la cadena de comercialización y distribución, el seguimiento a la provisión de productos MAC a las obstetras y ginecólogos y a las usuarias MEF y los desafíos del marco normativo para la venta de productos MAC.

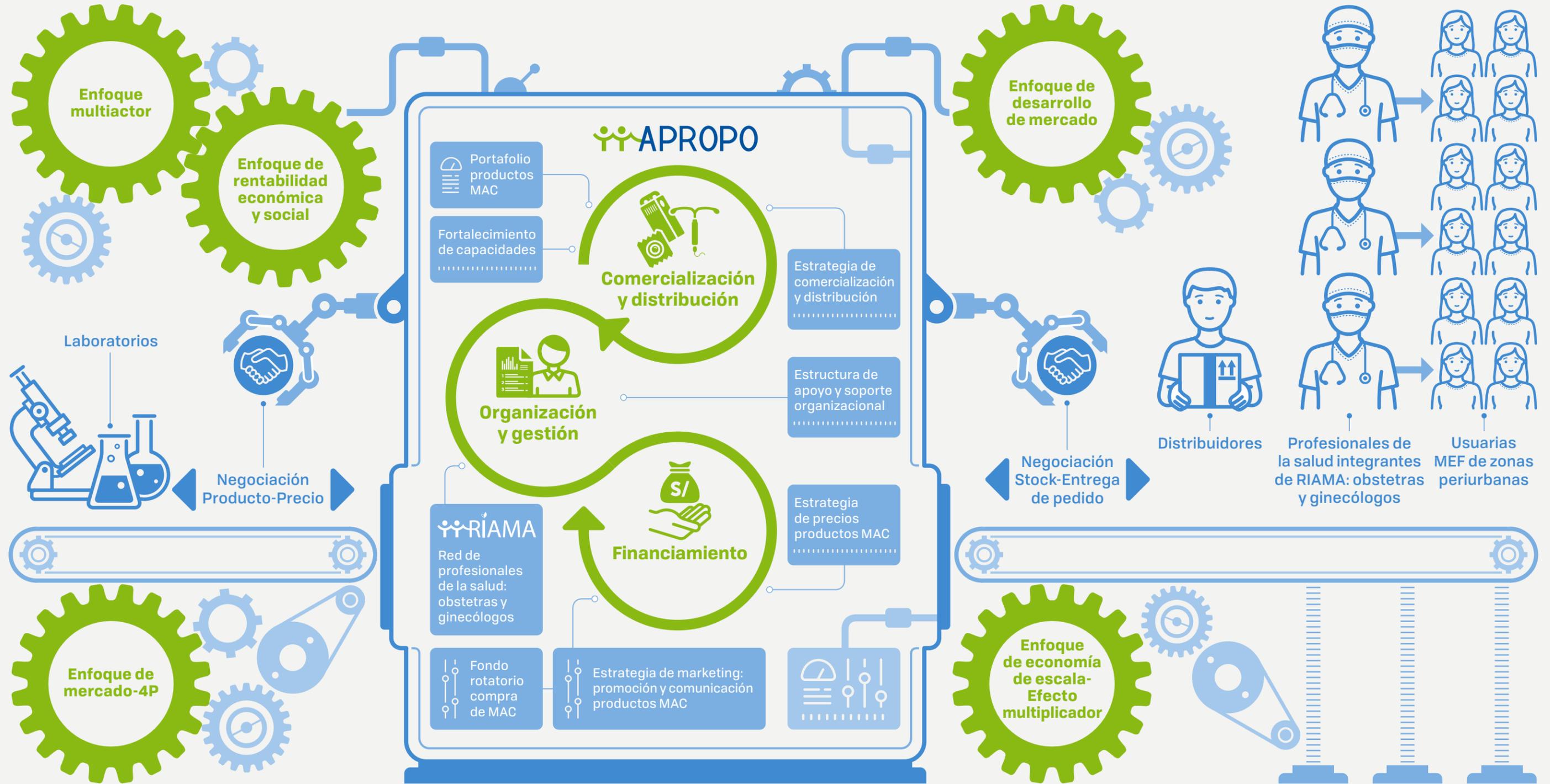
Asimismo, se requiere contar con las siguientes herramientas de gestión: Portafolio de productos MAC, estrategia de precios de productos MAC, registro de obstetras y ginecólogos afiliados, estrategia de desarrollo de capacidades, estructura de apoyo y soporte institucional, plan de negocios y de marketing.

Para la implementación del modelo de gestión RIAMA, se contó con el aporte económico no reembolsable de PATH<sup>10</sup>- RHSC/ ForoLAC, para el período 2019–2023, por un monto total de US\$ 425,412.90, desembolsado periódicamente según los acuerdos contractuales establecidos con APROPO.

9· Ver el cuadro 3.

10· Organización global sin fines de lucro, cuya misión es mejorar la salud de las personas en todo el mundo mediante el avance de tecnologías, el fortalecimiento de sistemas y el fomento de comportamientos saludables. Específicamente, en relación con el Foro de Apoyo a la Coalición de Salud Reproductiva (RHSC) para América Latina y el Caribe (ForoLAC), PATH busca aumentar el acceso de las mujeres a anticonceptivos asequibles, al reducir el precio de productos seleccionados vendidos por obstetras privadas, así como aumentar el número de obstetras privadas que incluyen la planificación familiar (PF) dentro de su paquete de servicios.

**Cuadro 3: Modelo de Gestión RIAMA – Red Integrada de Acceso a Métodos Anticonceptivos Asequibles**



Fuente: Documentos varios Proyecto RIAMA – APROPO. Años 2019 – 2023.

SISTEMATIZACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN PARA EL ACCESO DE LAS MUJERES DE ZONAS PERIURBANAS DEL PERÚ A MÉTODOS ANTICONCEPTIVOS ASEQUIBLES

RIAMA | Red Integrada de Acceso a Métodos Anticonceptivos

# Proceso de intervención

# 4

## 4.1. Contexto en el que se desarrolla la intervención

Este período estuvo principalmente marcado por la pandemia de COVID-19. A partir del 15 de marzo de 2020, el país entró en un estado de emergencia sanitaria y confinamiento social. El gobierno nacional implementó medidas sanitarias, económicas, sociales y laborales que resultaron en la paralización de todas las actividades, causando un impacto significativo en toda la población.



La dimensión de esta pandemia con una gran cantidad de fallecidos, no hizo más que revelar las deficiencias estructurales del sistema público y el colapso de los servicios de salud, pues al centrarse toda la atención hospitalaria en atender la situación de emergencia ocasionada por el COVID-19, evidenció, por un lado, la insuficiente capacidad para responder a esta grave situación, y por otro, el no atender otros problemas de salud<sup>11</sup>. Se corroboró la poca importancia que dan los gobernantes al sistema de salud pública, reflejada en la falta de implementación adecuada de los ES, escasos recursos humanos, escasa preparación para responder a este tipo de desastres sanitarios, fracaso en la atención primaria en salud, no considerar que la gestación es un factor de riesgo para la infección por COVID-19<sup>12</sup>.

Asimismo, según Salud con Lupa<sup>13</sup>, el acceso a métodos anticonceptivos en el Perú se ha visto perjudicado por el aumento de precios en farmacias y boticas, y por el cierre

de la atención de los servicios de planificación familiar en los ES públicos, generando un impacto negativo en las mujeres: embarazos no deseados, niñas que se convierten en madres y mujeres que se someten a abortos clandestinos que pueden causarles la muerte.

Cabe resaltar que, en el Perú, el porcentaje de mujeres que no logró obtener un método anticonceptivo en lo que va del 2021 fue de 19.9%, similar al que se registró en el 2016. En otras palabras, nuestro país tuvo un retroceso de cinco años, de acuerdo a las estimaciones del Fondo de Poblaciones de las Naciones Unidas<sup>14</sup>.

Por otro lado, mucho antes del inicio de la pandemia, emergieron propuestas de sectores fundamentalistas y conservadores que, incluso llegan a acaparar el Poder Ejecutivo y el Legislativo, arriesgando seriamente, los avances logrados en la normativa relacionada con la Salud Sexual y Reproductiva.

**19.9%**  
de mujeres no  
logró obtener  
un método  
anticonceptivo  
en el 2021  
en el Perú.



Es importante mencionar que las organizaciones de la sociedad civil, principalmente las que trabajan con mujeres, cumplieron un rol importante para responder a las necesidades de Salud Sexual y Reproductiva (SSR) en este tiempo de emergencia sanitaria, mediante consultas, consejería y acompañamientos virtuales. A medida que la pandemia fue cediendo y reduciendo su intensidad, los problemas que generaron el desabastecimiento de métodos anticonceptivos en el sector público y privado, fueron gradualmente solucionándose y posibilitando su disponibilidad en los servicios de salud.

Finalmente, el 26 de octubre de 2022 mediante D.S. N° 130-2022-PCM el Gobierno nacional oficializa el fin del estado de emergencia nacional declarado en marzo del 2020, con lo cual la población y las instituciones públicas y privadas, retornan a la presencialidad, teniendo en cuenta el mantener prácticas saludables y estar vigilantes ante cualquier indicio o rebrote de la pandemia.

11• PROMSEX. Contribución para la elaboración del Informe temático sobre la salud y los derechos sexuales y reproductivos de las mujeres y las niñas en situaciones de crisis que será presentado al 47 período de sesiones del Consejo de Derechos Humanos en junio de 2021. Agosto, 2020.

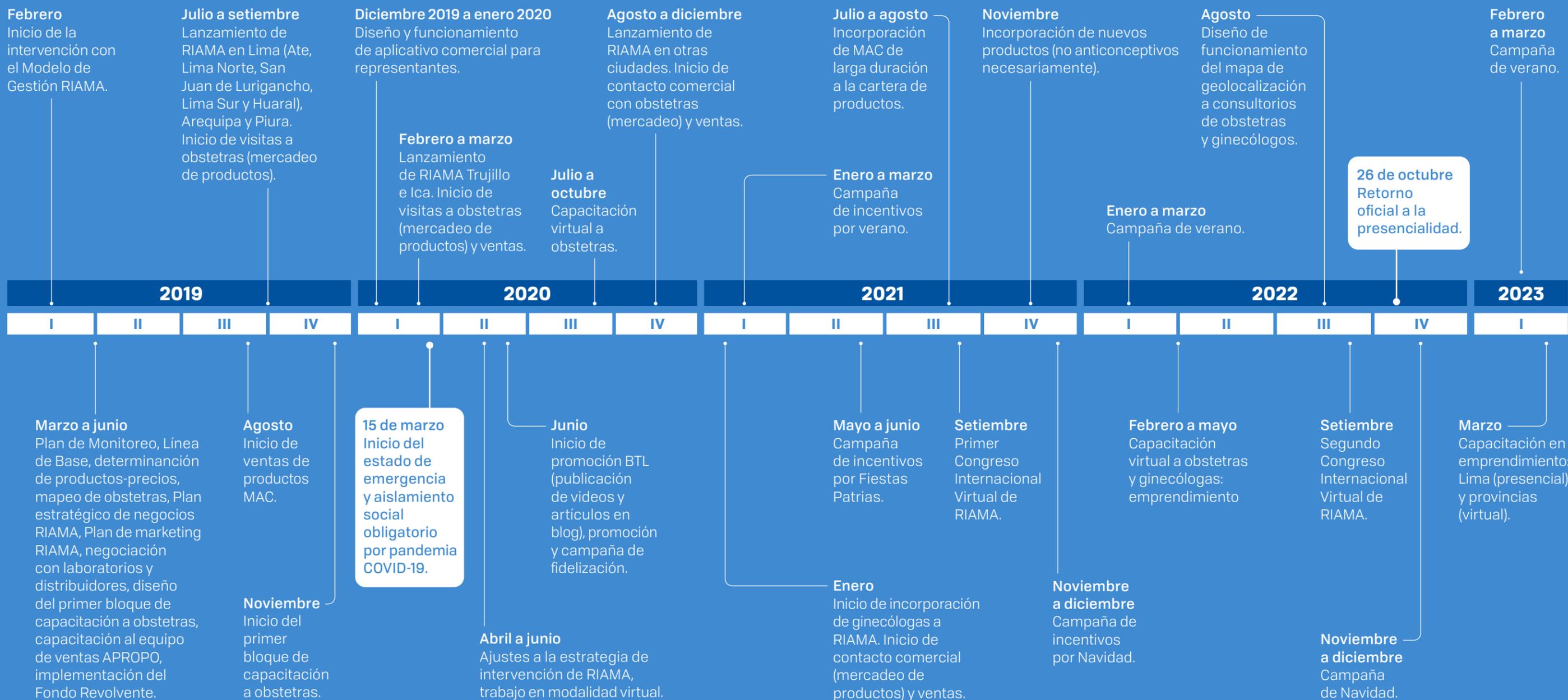
12• Távara, L. Derechos sexuales y reproductivos en Perú, más allá del Bicentenario. Junio, 2021.

13• Perú retrocedió cinco años en acceso a métodos anticonceptivos durante la pandemia. Salud con Lupa. Set., 2021. <https://saludconlupa.com/noticias/peru-retrocedio-cinco-anos-en-acceso-a-metodos-anticonceptivos-durante-la-pandemia/>

14• Informe: Impacto de la COVID-19 sobre el acceso a anticonceptivos en Perú. Oficina Regional para América Latina y el Caribe – UNFPA. Julio, 2021.

## 4.2. Línea de tiempo de RIAMA

Cuadro 4: Línea de tiempo de la implementación del Modelo de Gestión



Fuente: Documentos varios Proyecto RIAMA – APROPO. Años 2019-2023.

Como se observa en el cuadro 4, es posible identificar tres etapas en la intervención, determinada principalmente por la Pandemia del COVID-19, así se tiene el período prepandemia, pandemia propiamente dicha y la postpandemia.

Foto: Pexels



### Etapa prepandemia

Correspondió al período febrero 2019–marzo 2020 (14 meses), fue la etapa de arranque de la intervención, que supuso desarrollar, en un primer momento, el plan de monitoreo, las acciones típicas de conocimiento de la población objetivo y realizar los arreglos institucionales necesarios, teniendo en cuenta los planteamientos establecidos para la intervención.

El Plan de Monitoreo fue el instrumento de gestión base donde estuvieron claramente explicitados los indicadores a reportar, el tipo de reporte y la información a contener, y la periodicidad del mismo. Es un documento donde se señala los lineamientos o consideraciones para la elaboración de la Línea de Base y la Línea de Salida, así como el Plan Operativo de RIAMA materia de seguimiento, para que de forma sistematizada se presente la información cuantitativa y cualitativa que evidencie el avance en el logro de las metas propuestas.

Se elaboró la Línea de Base<sup>15</sup>, y se tomó contacto con las usuarias MEF y con las obstetras que contaban con consultorios y brindaban servicios a las MEF, obteniendo información valiosa sobre el comportamiento del mercado y las necesidades de SSR, en lo relacionado con productos MAC, precios, el tipo de promoción existente y los lugares a los que acudían para solicitar, recibir servicios y comprar los productos.

Como parte del acercamiento a este mercado, APROPO estableció acuerdos con asociaciones, colegios nacionales y regionales de obstetras, constituyéndose en un apoyo importante para llegar con mayor facilidad a las obstetras, logrando realizar un mapeo de ubicación de las mismas.

15 • Mayor información al respecto, ver Documento de Línea de Base. APROPO. Julio 2019.

Luego de tener un panorama más claro de la dinámica y funcionamiento de este mercado y los actores que intervienen, se elaboró el Plan Estratégico de Negocios de RIAMA, así como el respectivo Plan de Marketing. En ambas herramientas de gestión, se encontraba la estrategia base para la intervención con el Modelo de Gestión RIAMA.

En un segundo momento, de cara a lo establecido en el Plan Estratégico de Negocios y de Marketing, se realizó la negociación con los primeros laboratorios, se determinó el portafolio inicial de Productos MAC y sus respectivos precios.

Asimismo, a nivel institucional se realizaron ajustes internos para comprar, almacenar y comercializar los productos MAC (implementar el Fondo Rotatorio, contratar al personal del equipo RIAMA, capacitar a la fuerza de ventas en manejo y uso de productos MAC, seleccionar y contratar un distribuidor, preparar materiales de promoción y seleccionar materiales de merchandising, diseño y funcionamiento del aplicativo comercial para representante de ventas, principalmente).

En este período, luego de contar con las herramientas necesarias, en diferentes lugares se inició el lanzamiento gradual de RIAMA a las obstetras invitadas; se realizó el primer bloque de capacitación para estas profesionales y la fuerza de ventas empezó a visitarlas. En paralelo, la gran mayoría

de ellas fueron incorporándose y afiliándose a la Red RIAMA, iniciando así, el proceso de compra de productos MAC por parte de ellas, con la cual empieza el proceso de compra-venta-distribución de productos MAC.

El 15 de marzo y con las medidas de emergencia sanitaria y confinamiento social obligatorios, determinados por el gobierno peruano como consecuencia de la pandemia del COVID-19, esta intervención se paralizó por un corto período de tiempo debido, también, a que estuvieron paralizadas totalmente todas las actividades económicas y laborales.



**“El Plan de Monitoreo fue el instrumento de gestión base con indicadores, tipo de reporte, información y periodicidad”.**

Foto: Pexels



### Etapa de pandemia

Fue el período más largo; en los primeros 3.5 meses desde la fecha de inicio de la pandemia, se realizaron ajustes en la intervención para adecuarse a las medidas de confinamiento y distanciamiento social por la pandemia del COVID-19.

En todos los centros laborales y en la población en general, se dio inicio al trabajo remoto en modalidad virtual, lo que implicó que en general todas las actividades del Modelo de Gestión RIAMA se adecuaron a la modalidad virtual.

Pasados los 3.5 meses, se continuó con las actividades previstas, como el lanzamiento

virtual de RIAMA en otras ciudades, se inició las campañas BTL (*below the line*)<sup>16</sup> –Publicación de videos y artículos en blog–; promoción y campaña de fidelización, concurso de ventas, capacitación virtual, campañas de incentivos, negociación con laboratorios, actualización del portafolio de productos MAC, ampliación de afiliados e incorporación de ginecólogos a la Red, incorporación de productos MAC de larga duración, realización de congresos internacionales virtuales, entre otros.

En general, el funcionamiento del proceso de compra-venta-distribución continuó, y en la medida en que la situación de la pandemia iba mejorando y la mayor parte de la población estuvo vacunada, también el confinamiento y distanciamiento social se fue flexibilizando, haciendo posible que este proceso marchara en condiciones más favorables.

Dicha flexibilización se hizo desde finales del año 2021 en que, gradualmente y de manera restringida, se volvía a la presencialidad, aunque por la aparición de nuevas cepas de COVID-19, se activaban las restricciones, pero no llegó a mayores dificultades.

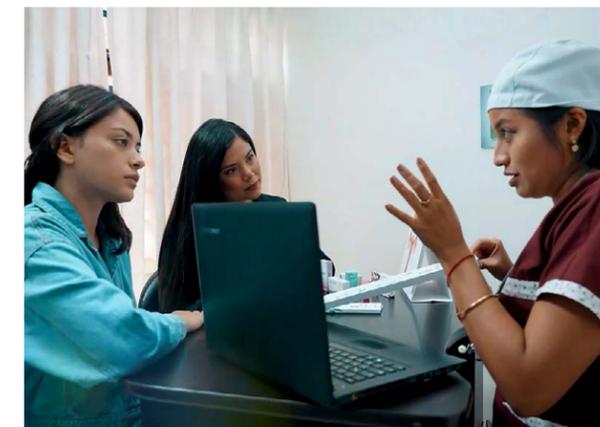
16· En español significa “debajo de la línea” y se refiere a campañas de comunicación no masivas, dirigidas a segmentos específicos del mercado. Las campañas BTL son la vía para llegar a esos segmentos, mediante técnicas como la creatividad, la sorpresa y el sentido de la oportunidad, y a su vez utilizando canales y métodos novedosos para transmitir mensajes. <https://rockcontent.com/es/blog/publicidad-btl/>

17· Evento organizado por la Mesa de Vigilancia Ciudadana por los Derechos Sexuales y Reproductivos, ente que agrupa a organizaciones de la sociedad civil que trabajan y velan por estos derechos.

“La modalidad virtual, adquirió un papel preponderante sobre todo en lo relacionado con las acciones de promoción”.



Foto: RIAMA



### Etapa postpandemia

Esta período abarca desde octubre 2022 en adelante, fecha en la que el gobierno peruano anuncia oficialmente el retorno a la presencialidad.

Las actividades contempladas continuaron con su dinámica prevista, muchas de ellas en modalidad híbrida (presencial-virtual) pero, también, solo presencial o solo virtual, de acuerdo a lo que convenía. Lo cierto es que la modalidad virtual, adquirió un papel preponderante sobre todo en lo relacionado con las acciones de promoción.

Un detalle importante en esta etapa, es que RIAMA fue invitada a participar en ferias, como la **Feria Calle Perú Fertur 2022** y el **1° Encuentro Nacional de Derechos Sexuales y Reproductivos**<sup>17</sup>, ambas actividades presenciales que fueron para promocionar RIAMA como una intervención importante en el acceso de MEF de zonas periurbanas a productos MAC de calidad.

### 4.3. Actores, rol y funciones en la intervención

RIAMA articula la Oferta y Demanda de productos MAC bajo un enfoque multiactor, trabajando fuertemente la intermediación de las obstetras y ginecólogos y, así, llegar masivamente a las MEF de zonas periurbanas.

Además, en la lógica de llegar con un portafolio diversificado de productos MAC, y al ser APROPO una entidad no productora de ellos, fue necesario trabajar con los laboratorios productores y abastecedores de estos productos. Asimismo, en la medida en que no contaba con las exigencias legales administrativas para ser distribuidor, tam-

bién fue necesario contar con un servicio en condiciones de realizar esta función.

En ese sentido, los actores vinculados para que el modelo de gestión RIAMA logre el objetivo de facilitar el acceso de MEF de zonas periurbanas a productos MAC asequibles, son los que se detallan en el cuadro 5. Se observa el papel protagónico y clave que desempeña APROPO en el Modelo de Gestión de RIAMA, prácticamente es el soporte y apoyo institucional de la implementación de RIAMA; en mayor o menor medida, todas las áreas están involucradas directamente.

**Cuadro 5: Actores vinculados en la implementación del Modelo de Gestión RIAMA (1/4)**

Actores	Rol	Funciones
1. Profesionales de la salud (obstetras ginecólogos)	Intermediación para que los productos MAC lleguen a las MEF de zonas periurbanas - Clientes de APROPO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adquirir de APROPO y proveer de productos MAC a las MEF de zonas periurbanas.</li> <li>Brindar información y consejería a las MEF de zonas periurbanas.</li> <li>Participar en las acciones de promoción y capacitación en SSR y manejo de productos MAC.</li> </ul>
2. Laboratorios	Proveedores de productos MAC de calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Negociar con RIAMA los precios de los productos MAC de su portafolio.</li> <li>Entregar los productos MAC en las condiciones de calidad, volumen y precio pactado.</li> <li>Proveer capacitación e información sobre sus productos, así como brindar la actualización necesaria de los mismos.</li> <li>Contribuir con la fidelización de las obstetras.</li> <li>Auspiciar los eventos que se realizan en el marco de la implementación de RIAMA.</li> </ul>

**Cuadro 5: Actores vinculados en la implementación del Modelo de Gestión RIAMA (2/4)**

Actores	Rol	Funciones
3. Distribuidores	Distribuir/entregar los productos MAC adquiridos a las obstetras y ginecólogos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Negociar con RIAMA las condiciones de pago y entrega de los pedidos de compra solicitados.</li> <li>Recibir del representante de ventas el pedido de compra solicitado por las obstetras y ginecólogos.</li> <li>Coordinar el envío del pedido de compra con el representante de ventas.</li> <li>Revisar el stock disponible, corroborar el pago de las obstetras y ginecólogos y entregar el pedido solicitado.</li> </ul>
4. APROPO	Facilitador y articulador en la implementación de RIAMA	<p><b>Coordinadora RIAMA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Garantizar la implementación de la estrategia de intervención de RIAMA.</li> <li>Participar activamente en la negociación con los laboratorios y los distribuidores en coordinación estrecha con el gerente comercial.</li> <li>Coordinar y participar conjuntamente con los responsables del diseño y la implementación de la estrategia de promoción y difusión, estrategia de precios, estrategia de negociación con laboratorios y distribuidores, estrategia de comercialización y distribución, y manejo del Fondo Revolviente.</li> <li>Capacitar y asesorar a los representantes de ventas en el desarrollo del mercado RIAMA, incluido el conocimiento y manejo del portafolio de productos RIAMA.</li> <li>Organizar y/o capacitar a los profesionales de la salud (obstetras y ginecólogos).</li> <li>Calcular y realizar la compra de productos MAC a los laboratorios previo V°B° del gerente general, la coordinadora de compras y el contador general.</li> <li>Calcular el volumen de pedido y/o de reposición de productos MAC por el distribuidor.</li> <li>Informar sobre los resultados de la implementación de RIAMA.</li> <li>Plantear ajustes en la implementación de RIAMA, de ser necesario.</li> <li>Proporcionar información para la elaboración de reportes periódicos de RIAMA.</li> <li>Participar en el Comité RIAMA.</li> </ul> <p><b>Jefe de Marketing y comunicaciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Participar en el Comité RIAMA donde se define la estrategia de marketing teniendo en cuenta los planes aprobados en cada período de subvención, los mismos que luego se operativizan en los planes anuales.</li> <li>Diseñar e implementar conjuntamente con la coordinación del proyecto, las acciones de promoción y difusión para los profesionales de la salud (obstetras y ginecólogos) integrantes de RIAMA.</li> <li>Monitorear y realizar mejoras a la implementación de las acciones de promoción y difusión.</li> <li>Proporcionar información para la elaboración de reportes periódicos de RIAMA.</li> </ul>

**Cuadro 5: Actores vinculados en la implementación del Modelo de Gestión RIAMA (3/4)**

Actores	Rol	Funciones
		<p><b>Gerentes regionales Norte/Sur</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar con la Gerencia Comercial las metas de ventas, así como la cantidad de obstetras y ginecólogos a afiliar.</li> <li>• Garantizar la implementación de la gestión comercial y social de RIAMA en sus respectivas regiones.</li> <li>• Fidelizar y realizar seguimiento a los profesionales de la salud (obstetras y ginecólogos).</li> <li>• Gestionar la búsqueda de nuevos clientes.</li> <li>• Supervisar a los representantes de ventas en la realización de sus responsabilidades para con los clientes y cumplimiento de metas.</li> <li>• Participar en el Comité RIAMA.</li> </ul>
		<p><b>Representantes de ventas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar visitas y/o reuniones virtuales a los profesionales de la salud (obstetras y ginecólogos) para informar sobre el portafolio de productos MAC y cerrar la venta.</li> <li>• Canalizar el pedido de la venta realizada al distribuidor para que este proceda con la entrega del pedido solicitado.</li> <li>• Proporcionar información para la elaboración de reportes periódicos de RIAMA.</li> </ul>
		<p><b>Gerente comercial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar y negociar con el apoyo de la coordinadora del proyecto RIAMA, las acciones de negociación con los laboratorios y los distribuidores, diseño e implementación de la estrategia de comercialización y distribución de los productos MAC.</li> <li>• Definir, conjuntamente con la coordinadora de RIAMA, los precios de los productos MAC y ponerlo en consideración de la Gerencia General.</li> <li>• Realizar seguimiento a la implementación de la estrategia de comercialización y distribución de los productos MAC.</li> <li>• Participar en el Comité RIAMA.</li> <li>• Proporcionar información para la elaboración de reportes periódicos de RIAMA.</li> </ul>
		<p><b>Gerente general</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantizar las condiciones para el funcionamiento oportuno y efectivo de RIAMA.</li> <li>• Participar en el planeamiento anual de RIAMA y en el planeamiento de cada período de subvención.</li> <li>• Determinar y revisar permanentemente los precios de los productos MAC.</li> <li>• Revisar el avance y las implicancias de la implementación de los productos MAC en la institución.</li> <li>• Revisar y dar el V°B° a los reportes periódicos que se envían a la entidad de cooperación financiera.</li> <li>• Participar en el Comité RIAMA.</li> </ul>

**Cuadro 5: Actores vinculados en la implementación del Modelo de Gestión RIAMA (4/4)**

Actores	Rol	Funciones
		<p><b>Gerente social</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantizar que en la implementación de RIAMA se internalice en la institución el enfoque de intervención social como marco para el desarrollo de un mercado que facilite el acceso de los productos MAC a MEF de zonas periurbanas.</li> <li>• Evaluar los avances de la internalización del enfoque y plantear los ajustes que se consideren necesarios.</li> <li>• Revisar los reportes periódicos que se envían a la entidad de cooperación financiera.</li> <li>• Participar en el Comité RIAMA.</li> </ul>
		<p><b>Contador</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar el Fondo rotatorio para la compra de productos MAC.</li> <li>• Informar periódicamente y cuando se requiera sobre el estado del Fondo Revolvente.</li> <li>• Coordinar la elaboración y revisión de los reportes financieros periódicos para la entidad de cooperación financiera y a la propia entidad.</li> <li>• Informar sobre el nivel de sostenibilidad económica de RIAMA, para que se tomen las decisiones requeridas.</li> <li>• Proporcionar información para la elaboración de reportes periódicos de RIAMA.</li> <li>• Participar en el Comité RIAMA.</li> </ul>
		<p><b>Responsable de almacén</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar e informar sobre los asuntos regulatorios de los productos MAC.</li> <li>• Registrar el ingreso de los productos MAC (registro sanitario, protocolo de análisis, así como las especificaciones y la documentación requerida por DIGEMID, entre otros).</li> <li>• Reportar cuando se requiera el nivel de stock de los productos MAC en el almacén.</li> <li>• Proporcionar información para la elaboración de reportes periódicos de RIAMA.</li> </ul>
		<p><b>Responsable de monitoreo y evaluación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar acciones de seguimiento y evaluación a la implementación de RIAMA.</li> <li>• Plantear los ajustes que se consideren necesarios de manera que la implementación de RIAMA marche de acuerdo a lo programado en su plan operativo.</li> <li>• Elaborar los Reportes de seguimiento y evaluación (Línea de Base, evaluación anual, evaluación final) en los períodos establecidos.</li> <li>• Participar en el Comité RIAMA.</li> </ul>

Fuente: Información obtenida de las entrevistas realizadas. Marzo, 2023.

## 4.4. Componentes de la intervención

### 4.4.1. Organización y gestión

#### La creación de RIAMA

RIAMA nace de la conjunción de tres elementos, que tienen en común la preocupación principal de facilitar el acceso de MEF de zonas periurbanas:



Lecciones aprendidas de la experiencia de RedPlan Salud (RPS) implementada durante siete años por INPPARES entre 1999 y 2006.



La experiencia de APROPO en SSR y la comercialización de condones PIEL, así como su experiencia anterior vendiendo píldoras e inyectables, todo en el marco de su filosofía institucional y su opción por trabajar con poblaciones vulnerables.



Conversaciones entre la entidad cooperante, el directorio y el equipo gerencial, en el sentido de que APROPO se interesó en apostar por esta iniciativa, dada su condición de ser una institución especializada, contar con infraestructura y recursos humanos ad hoc, y que era momento de empezar a diversificar los productos a comercializar, así como la existencia de un mercado MEF con necesidades insatisfechas.

Estos elementos propiciaron al interior de APROPO, una reflexión en torno al mecanismo más efectivo para facilitar el acceso a métodos anticonceptivos a las MEF de zonas periurbanas (NSE C, D e incluso E).

En un primer momento, la reflexión fue trabajar directamente con las MEF, pero eso suponía contar con una mayor fuerza de ventas y una logística de distribución, algo que no era posible asumir.

En un segundo momento, se estudia la posibilidad de trabajar contando con la intermediación de las obstetras, mecanismo que incluso formó parte de la conversación con la entidad cooperante.

Esta última opción, finalmente fue aceptada por el Directorio de APROPO, deciden trabajar en el diseño de la propuesta de intervención, conscientes de la problemática a cuya solución se buscaba contribuir y de los cuellos de botella que suponía resolver para el adecuado funcionamiento de la alternativa seleccionada.

*El primer momento fue en febrero 2019 cuando salimos, no teníamos mayor idea. Debíamos comprender la problemática, teníamos un equipo que empezó a investigar por qué razón las MEF tendrían que ir a comprar donde las obstetras, ¿por qué no a la posta, el estado o la clínica? Un porcentaje importante de mujeres, sí optaba por una opción intermedia que no fuera tan cara, estaba dispuesta a ponerse su método en un consultorio RIAMA, no una clínica; porque las obstetras no están en los distritos residenciales A y B, sino en Villa el Salvador, Villa María, en general en zonas periurbana.*

**(Testimonio de entrevistado)**

*...La idea era llegar a lugares lejanos donde no llegan los laboratorios, encontramos este grupo que son muy comprometidas con su profesión, muy unidas. Entramos a ofrecerles que crezcan profesionalmente "que ellas fueran sus propias jefas con su propio negocio".*

**(Testimonio de entrevistada)**

La propuesta de solución a estos cuellos de botella estuvo relacionada directamente con una apropiada negociación ganar-ganar con los laboratorios farmacéuticos de productos MAC en la lógica de hacer economía de escala, y el ubicar/afiliar/desarrollar capacidades a las obstetras ubicadas cerca a donde viven o trabajan las MEF de zonas periurbanas.

*...La concepción de RIAMA parte de la Idea de que necesitábamos tener un mejor poder de negociación con los laboratorios farmacéuticos, sabemos que la diferencia entre la producción y la venta es enorme, y un aspecto clave que te plantean los laboratorios es la idea de comprar en volumen para alcanzar una economía de escala, con esto tratamos que este grupo de personas pueda acceder a productos de muy buena calidad y de mejor servicio.*

**(Testimonio de entrevistada)**

*...Podimos haber soñado con ir directo a la usuaria final; pero se decidió que, en una primera etapa, 2 o 3 años vamos a trabajar solo con las intermediarias (obstetras y ginecólogos) y crear la red; una vez que esté todo y haya cogido vuelo, veremos.*

**(Testimonio de entrevistado)**

*...Había oportunidad de acercar métodos variados, con precios mejores que la farmacia y dar a las MEF una atención de calidad (a diferencia de MINSA con un solo método y tres minutos por paciente). APROPO para eso debía darles a las obstetras una propuesta de valor: que crecieran porque tendrían una mayor cartera por los precios y mejores capacidades en emprendimiento, mercadeo, formalización.*  
**(Testimonio de entrevistadas)**

Este proceso de conversaciones y análisis de alternativas comenzó a fines del año 2018, la propuesta diseñada fue presentada a inicios del año 2019 a la entidad cooperante, que lanzó la licitación y convocatoria a participar.

Finalmente, la propuesta fue adjudicada a APROPO ya que, en opinión de los entrevistados, la institución reunía todos los criterios solicitados por la entidad cooperante,

además de la reputación demostrada en su quehacer institucional, específicamente en la comercialización de condones PIEL.

En concreto, RIAMA trabaja principalmente con obstetras, porque son profesionales de la salud con experiencia y claves para promover la Planificación Familiar y acciones de SSR, posibilitando que las MEF de zonas periurbanas tengan acceso al uso de productos MAC. En ese sentido su propuesta se

detalla en el gráfico 1. Asimismo, la propuesta de valor de RIAMA radica en los elementos que se muestran en el gráfico 2.

La ventaja competitiva que tienen las obstetras y ginecólogos al afiliarse a RIAMA, es que solo tiene como requisito una compra mínima por un abanico de productos, mientras que cuando lo hacen directamente con los laboratorios, estos exigen una compra mínima por volumen por producto.



## Rol y funciones de RIAMA

A partir del funcionamiento y desempeño de RIAMA, es posible afirmar que su rol principal es: *“Ser una Red especializada en la comercialización de productos MAC dirigida a las MEF de zonas periurbanas contando con la intermediación de los Profesionales de la Salud (obstetras y ginecólogas) que se fidelizan como clientes de APROPO”.*

En este marco, las funciones que se le reconocen como importantes son las siguientes:



Vincular la oferta con la demanda de Productos MAC de calidad y precios asequibles con un enfoque de economía de escala.



Desarrollar un nuevo mercado para los productos MAC orientado a las MEF de zonas periurbanas, que posteriormente formarán parte de una nueva cartera para APROPO.



Negociar mejores condiciones de precios con los laboratorios farmacéuticos, fundamental para el funcionamiento de RIAMA.



Desarrollar el canal de intermediación conformado por las obstetras y ginecólogas para hacer efectiva la atención a este nuevo mercado –MEF del NSE C, D y E de zonas periurbanas–.



Negociar con los distribuidores, tanto el costo del servicio como el garantizar oportunamente la entrega de los productos MAC al canal de intermediación comercial.



Desarrollar y fortalecer los componentes del modelo de Gestión, realizar las mejoras y ajustes pertinentes en su funcionamiento, teniendo siempre presente la necesidad de apuntalar su sostenibilidad social y económica.

Estas funciones se hicieron efectivas a lo largo de la implementación del Modelo de Gestión RIAMA con las tensiones, dificultades y desafíos que supone llevarlas a cabo en un contexto de pandemia del COVID-19, de intervención multiactoral, en el que la coordinación asumió el liderazgo y rol protagónico por su conocimiento y experiencia en el manejo de productos MAC, pero también, por la iniciativa, proactividad, empatía y claridad de lo que se busca conseguir.

En todo momento, el respaldo y soporte institucional de APROPO fue un elemento clave.

## La vinculación de RIAMA con APROPO

RIAMA fue concebida y operó como un proyecto piloto de APROPO, con la finalidad de desarrollar un nuevo mercado a atender y analizar su viabilidad para incorporarla a la cartera institucional, dado que son la única organización referente en planificación familiar y SSR especializada en mercadeo social.

En ese sentido, APROPO le dio los medios necesarios para su funcionamiento –infraestructura, equipos principalmente–, dado que el equipo de RIAMA contaba con un equipo mínimo en el arranque (tres personas incluida la coordinadora), gradualmente se ha ido sumando con mayor intensidad a la dinámica institucional bajo la lógica de convertirse posteriormente, en una unidad de negocios sostenible.

Sin embargo, cabe mencionar que, si bien esta vinculación es clara a nivel de los tomadores de decisiones de APROPO, no termina siendo igual para el conjunto del personal operativo, principalmente para la fuerza de ventas de Condones Piel, quienes –en la medida en que las acciones de RIAMA crecían incluso hacia otras ciudades–, fueron gradualmente asumiendo responsabilidades

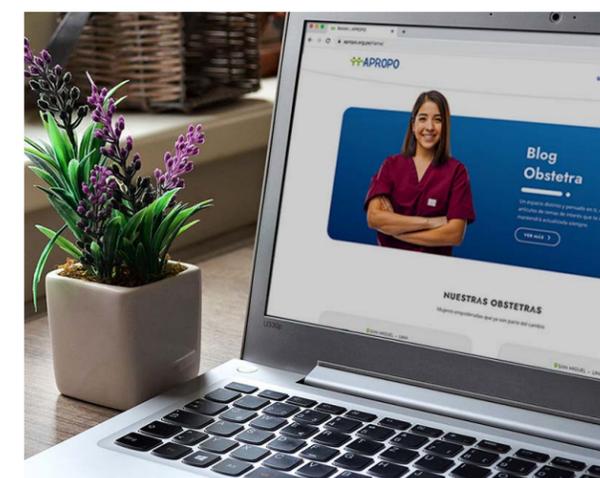


Foto: Pexels / APROPO

en las ventas de RIAMA sin ser su responsabilidad principal, y sin tener la experticia suficiente –solo recibieron una capacitación sencilla y rápida–, para vender productos MAC realizando la función de asesores visitando los consultorios de las obstetras y ginecólogos; en general, lo asumieron como acciones adicionales y marginales en relación a la intensidad con que se dedican a la venta de PIEL.

En el caso de Lima, RIAMA cuenta con un equipo de ventas (incluida la coordinadora) exclusiva para la venta de productos MAC, sin embargo, la dimensión de este equipo no es suficiente.

## El perfil de las obstetras y ginecólogos integrantes de RIAMA

Más allá de contar con un consultorio privado pequeño, algunos destinan inclusive un espacio dentro de sus domicilios; las obstetras son profesionales que, además de sus funciones convencionales, son quienes trabajan y tienen mucha experiencia en abordar la planificación familiar y la SSR, e incluso realizan trabajos de salud comunitaria, lo que les da experiencia y sensibilidad para un trato respetuoso, cálido y de confianza a sus clientes que generalmente son MEF.

APROPO trabaja con ellas porque son un excelente canal de intermediación para llegar a las MEF de zonas periurbanas, desarrollan su trabajo con profesionalismo y respon-

sabilidad, tiene mucha predisposición y receptividad, tienen muchas expectativas de crecer y desarrollarse, lo que las hacen aliadas estratégicas para el funcionamiento del modelo de gestión RIAMA.

*...Tienen un "sentido social", cobran por partes a las señoras si no disponen del monto completo para pagar por sus servicios. La obstetra se convierte en una coach porque les ayuda a resolver sus problemas de pareja y con sus hijos. La gente los aprecia, los valora y están dispuestas a pagarles por sus servicios.*  
(Testimonio de un entrevistado)

**"APROPO trabaja con obstetras porque son un excelente canal de intermediación para llegar a las MEF de zonas periurbanas".**



## El proceso de incorporación de integrantes de RIAMA y los acuerdos establecidos para su participación

Es importante saber que las obstetras y ginecólogos desde antes de RIAMA, conocen y mantienen relación comercial con los laboratorios, algunos de ellos agrupándose para comprar en un mayor volumen y beneficiarse de un mejor precio, por lo que no les fue extraño la propuesta que APROPO les hacía para afiliarse a RIAMA, sin embargo, si les pareció interesante que a través de ella pudieran acceder a una mayor variedad de productos MAC a precios que les convenía para luego vender a las usuarias MEF como parte del servicio solicitado.

La captación y empadronamiento de obstetras, se realizó de diferentes maneras: en un primer momento, sobre todo en Lima, a través de un mapeo de obstetras que cuentan con consultorios, realizado por un grupo de pares, contratadas en el marco de la elaboración de la Línea de Base. Este grupo, contó con información preliminar obtenida por APROPO del Colegio Nacional de Obstetras y de Asociaciones existentes en las zonas donde se realizó el trabajo.

Otro espacio de captación en un segundo momento, fueron los Lanzamientos de RIAMA realizados en las ciudades y las visitas

de los representantes de ventas como visitantes médicos, es decir, explicar qué es y cómo funciona RIAMA.

En las ciudades de la zona sur (Apurímac, Arequipa, Cusco, Madre de Dios, Moquegua, Tacna y Puno) fue más difícil encontrar obstetras, la mayoría trabajaba en el MINSA y pocas tenían consultorios privados. En las ciudades de la zona norte se encontró más obstetras con consultorios privados.

Para el empadronamiento<sup>18</sup> se establecieron criterios y condiciones, tanto para identificar los consultorios privados a visitar, como para la inclusión de las obstetras y ginecólogos. En cuanto al consultorio privado, el principal criterio es que sea formal y quien atiende sea una obstetra que puede ser la dueña o asalariada, mientras que, por el lado de las obstetras, sea cual sea su relación contractual con el consultorio, éstas deciden la compra de insumos MAC.

Respecto a la afiliación o pertenencia a RIAMA, luego de ser empadronados y aceptar pertenecer y trabajar con RIAMA, las obstetras y ginecólogos firman el "Documento de Filiación y aceptación de las condiciones

18 • Ver documento Plan Estratégico de Negocios RIAMA. APROPO, 2019.

de membresía”, que se sella con la firma del compromiso de apoyo mutuo, y además se les hace entrega de una señalética que identifica el consultorio como perteneciente a la red de planificación familiar y cuidado de la salud sexual RIAMA.

Sin embargo, durante el tiempo de pandemia, dadas las condiciones existentes, no se hizo firmar el documento de filiación, simplemente quedaron registradas en RIAMA, y cuando las condiciones lo permitieron les hicieron llegar la señalética respectiva para sus consultorios.

La realización de las visitas, cerrar ventas, y a la vez continuar captando otras obstetras y ginecólogos, fue parte de la dinámica permanente de los representantes de ventas, acompañado de un monitoreo para analizar la evolución del crecimiento del padrón de empadronados y afiliados.

*...Todos los años ha sido un gran empuje fidelizar a las obstetras. El segundo año abrimos para que más representantes de ventas fueran de consultorio en consultorio, conversando con ellas, colocando los productos MAC y así escalar la operación hacia un mayor cumplimiento de metas. Como éstas se cumplían, el donante sigue apoyando.*  
(Testimonio de entrevistado)

En el año 2021 se inició la incorporación de los ginecólogos, hasta la fecha son pocos, y su acercamiento a RIAMA se dio principalmente para aprovechar los precios bajos de los productos MAC en cartera. Ellos optan preferentemente por productos MAC de larga duración dada la mayor capacidad de pago de las MEF que atienden en los consultorios privados y que mayormente las captan en los establecimientos de salud donde trabajan.

En la medida en que el proceso de empadronamiento y afiliación es permanente, APROPO actualiza la base de datos de las obstetras y ginecólogos que forman parte de RIAMA.



**“APROPO actualiza la base de datos de las obstetras y ginecólogos que forman parte de RIAMA”.**

## El desarrollo de capacidades de las obstetras y ginecólogos, integrantes de RIAMA

En la concepción y lógica del modelo de gestión, el desarrollo de capacidades de las obstetras y ginecólogos tiene un rol clave, e incluso durante el proceso de implementación de las acciones de capacitación es un elemento importante para la fidelización de las obstetras y ginecólogos a RIAMA.

En ese sentido, las acciones de capacitación estuvieron principalmente dirigidas a los obstetras y ginecólogos afiliados, aunque en algunos casos se dejó participar a no afiliados, previa filtración de sus datos y procedencia.

En principio, las acciones de capacitación fueron planteadas para realizarse en modalidad presencial, pero a propósito de la presencia de la pandemia del COVID-19, se hicieron ajustes para continuar con lo previsto, en modalidad virtual.

Finalmente, cuando la pandemia fue cediendo y se retornaba gradualmente a la presencialidad, se continuó en una modalidad híbrida (presencial-virtual), que se mantiene a la fecha.

En términos generales, se abordó temas de **mercadeo social, marketing digital, implementación de los consultorios de acuerdo a la normativa vigente, formalización de negocios y manejo financiero, empen-**

**dimiento y actualización en manejo de productos MAC**, en la mayoría de los casos, fueron mediante exposiciones dialogadas, con un total de 53 horas, cuando fueron en modalidad presencial, y de 63 horas cuando se desarrolló en modalidad virtual.

Los expositores fueron especialistas en los temas contratados por APROPO, pero en lo relacionado con los productos MAC fue el personal técnico de los laboratorios.

*La capacitación en productos MAC fue muy buena, genial. Con respecto a las capacitaciones de marketing, muy útil, pues no manejaba redes y aprendí. RIAMA nos ha motivado a mostrar nuestros servicios, para lo cual nos enseñó el manejo del Tik Tok.*  
(Testimonio de obstetra entrevistada)

*Por el horario no he podido ingresar mucho, pero cuando lo hice, es muy bueno. También he salido como ejemplo por cómo manejaba las redes sociales, para fomentar a las más mayores que también la hagan. RIAMA es quien más nos ayuda, porque para otras empresas y los ginecólogos, no somos nada.*  
(Testimonio de obstetra entrevistada)

Foto: Pexels



Otro detalle importante es que, conforme los laboratorios se interesaron más en RIAMA, no solo aceptaban ser expositores de charlas relacionadas con conocer el producto MAC que ofertan, sino empezaron a auspiciar algunos eventos, en la que resalta los dos congresos internacionales realizados, entre otros.

### A

**El primer bloque de acciones de capacitación a las obstetras** se llevó a cabo en el mes de noviembre de 2019, básicamente su finalidad fue dar a conocer RIAMA y aprender el uso de herramientas para el mercadeo social y actualización en MAC. Se realizó en Lima Norte y Lima Sur, participaron un total de 60 obstetras –35 de Lima Norte y 25 de Lima Sur–, aunque se invitó a un grupo mayor, que por razones de horario no podían asistir. Fueron las dos únicas acciones de capacitación realizada de manera presencial antes de la declaración de la emergencia sanitaria por la pandemia del COVID-19.

Según el cuadro 6, se observa que en ambos lugares se impartieron temas de mercadeo social, en 6 sesiones y un total de 21 horas por lugar, respectivamente. Adicionalmente en el caso de Comas (Lima Norte), se impartió el tema de “Orientación en MAC” de 3 horas de duración, mientras que en San Juan de Miraflores (Lima Sur), el tema impartido fue “Tecnología anticonceptiva. Obstetras Agenda 2030” de 3 horas de duración.

Los temas fueron elegidos en función de las necesidades obtenidas en la Línea de Base, pero también en función a la aspiración de RIAMA de empoderar a las obstetras y ginecólogos, como, por ejemplo, en el tema de emprendimiento, formalización del consultorio, marketing digital, y cómo gestionar el consultorio como negocio, entre otros.

*...Es muy buena la capacitación en MAC, han aprendido sobre muchos métodos que no conocía, nos mantienen actualizadas. Sobre el tema de emprendimiento, nosotros no sabíamos absolutamente nada, sólo nos enseñan temas de salud, no sabíamos nada sobre cómo formalizarse.*  
(Testimonio de obstetra entrevistada)

**Cuadro 6: Primer bloque de capacitación a profesionales de la salud (obstetras y ginecólogos) en 2019**

Temas	Sesiones por temas	Hras./Sesión	Participantes	Período	Lugar
Mercadeo Social	Servicios obstétricos como empresa social	3.5	35	15/10	Comas - Presencial
	Marketing para servicios obstetricos	3.5		22/10	
	Marketing como una herramienta de rentabilidad	3.5		29/10	
	Promoción de servicios obstetricos	3.5		05/11	
	MKT Digital para obstetras	3.5		05/11	
	Formalización Inteligente para emprendedores	3.5		12/11	
Orientación en MAC	Orientación y consejería en métodos anticonceptivos	3		19/11	
Mercadeo Social	Servicios obstétricos como empresa social	3.5	25	12/10	San Juan de Miraflores - Presencial
	Marketing para servicios obstétricos	3.5		19/10	
	Marketing como una herramienta de rentabilidad	3.5		26/10	
	Promoción de servicios obstétricos	3.5		9/11	
	Formalización inteligente para emprendedores	3.5		16/11	
	Marketing digital a la vena	3.5		23/11	
Tecnología Anticonceptiva - Obstetras agenda 2030	Nuevas tendencias en Anticoncepción, Criterios de elegibilidad para MAC, Desafíos	3		23/11	

Fuente: Base de datos de APROPO. Abril 2023.

## B

El segundo bloque de acciones de capacitación, se realizó durante el tiempo de pandemia y fue en modalidad virtual. Dentro de este bloque, se realizaron una secuencia de temas para los años 2020, 2021, y 2022, respectivamente (ver cuadro 7).

Según el cuadro 7, se observa que, en el año 2020 los meses de julio y agosto, se impartió el tema “Salud sexual y uso de redes sociales” en 6 sesiones, un total de 9.5 horas y un promedio aproximado de 174 participantes.

En el año 2021, entre los meses de enero y diciembre, se impartieron ocho temas, en la secuencia detallada a continuación.



**174** participantes en la capacitación “Salud sexual y uso de redes sociales”.



**Mercadeo social y marketing:** 3 sesiones, 6 horas en total y un promedio aproximado de 91 participantes.



**Marketing digital:** 2 sesiones 4 horas en total y un promedio aproximado de 74 participantes.



**Orientación de MAC Jadelle:** 1 sesión, 2 horas y 144 participantes.



**Formalización y finanzas:** 3 sesiones, 6 horas en total y un promedio aproximado de 210 participantes.



**Temas puntuales varios:** 6 sesiones, 12.5 horas en total y un promedio aproximado de 168 participantes.



**Manejo de Tik Tok:** 1 sesión, 2 horas y 50 participantes.



**Manejo de anticonceptivo de larga duración:** 1 sesión, 2 horas y 70 participantes.



**Manejo de copas menstruales:** 1 sesión, 2 horas y 161 participantes.

Finalmente, el año 2022, entre los meses de marzo y mayo, se implementó el programa de capacitación denominado “Vamos por tu sueño”, en 6 sesiones, 18 horas de duración y un promedio aproximado de 182 participantes.

**Cuadro 7: Segundo bloque de capacitación a profesionales de la salud (obstetras y ginecólogos) (1/3)**

Año	Temas	Sesiones por temas	Hras./Sesión	Participantes	Período	Lugar
2020	Salud sexual y uso de redes sociales	Sesión 1: Métodos anticonceptivos en tiempos de COVID-19	3	110	31/07	Teams
		Sesión 2: Orientación y consejería en métodos anticonceptivos	1h30min	180	07/08	Teams
		Sesión 3: Reconectando con nuestras pacientes en tiempos de COVID-19	1h30min	176	14/08	Teams
		Sesión 4: Haz crecer tu consultorio con el uso de las redes sociales	1h30min	220	21/08	Teams
		Sesión 5: Obstetras en redes sociales	1h30min	210	28/08	Teams
		Sesión 6: Sexualidad femenina: Anticoncepción y salud sexual de la mano de los laboratorios aliados	1h30min	150	04/09	Teams
2021	Mercadeo social y marketing	Sesión 1: Mercadeo social para emprender como obstetra independiente	2	116	29/01	Zoom
		Sesión 2: Marketing comercial, social y digital para ser una obstetra independiente	2	89	05/02	Zoom
		Sesión 3: Estrategias de marketing y ventas para atraer pacientes	2	68	12/02	Zoom
	Marketing digital	Sesión 1: Marketing digital para obstetras independientes	2	86	19/02	Zoom
		Sesión 2: Marketing digital para obstetras independientes	2	61	26/02	Zoom

Cuadro 7: Segundo bloque de capacitación a profesionales de la salud (obstetras y ginecólogos) (2/3)

Año	Temas	Sesiones por temas	Hras./Sesión	Participantes	Período	Lugar
2021	Orientación de MAC Jadelle	Sesión especial: Jadelle: Anticoncepción subdérmica por 5 años	2	144	05/03	Zoom
	Formalización y finanzas de negocios Orientación de MAC DIU Andalan	Sesión 1: Beneficios en formalizar tu negocio obstétrico	2	106	12/03	Zoom
		Sesión 2: Finanzas para obstetras emprendedoras	2	70	19/03	Zoom
		Sesión 3: Orientación en MAC y actualización en DIU'S Andalan	2	453	26/03	Zoom
	Temas puntuales varios	Sesión 1: Venta inteligente para obstetras	2	159	14/05	Zoom
		Sesión 2: Vender en pandemia solo para obstetras	2	120	21/05	Zoom
		Sesión 3: Implementación de consultorios obstétricos en el contexto COVID-19	2h30min	258	28/05	Zoom
		Sesión 4: Finanzas personales para obstetras emprendedoras	2	113	04/06	Zoom
		Sesión 5: Nexplanon: Anticoncepción subdérmica de larga duración	2	182	11/06	Zoom
		Sesión 6: II Actualización DIU'S Andalan	2	173	18/06	Zoom

Cuadro 7: Segundo bloque de capacitación a profesionales de la salud (obstetras y ginecólogos) (3/3)

Año	Temas	Sesiones por temas	Hras./Sesión	Participantes	Período	Lugar
2021	Manejo de Tik Tok	Entrenamiento Tik Tok - Obstetras en tendencia	3	50	15/10 22/10	Zoom
		Anticoncepción a largo plazo: Inserción y extracción	2	70	19/11	Zoom
		Actualización de copas menstruales Diva Cup y Diafragma Caya	2	161	17/12	Zoom
2022	Programa: Vamos por tu Sueño	Sesión 1: Marca personal y comunicación	3	416	25/03	Zoom
		Sesión 2: Estrategias comerciales y de marketing digital	3	142	01/04	Zoom
		Sesión 3: Herramientas digitales de localización y atención (Google My Business, ChatBot y WhatsApp Business)	3	113	08/04	Zoom
		Sesión 4: Estrategias financieras para consituir tu consultorio	3	149	22/04	Zoom
		Sesión 5: Implementación del consultorio obstétrico (post pandemia)	3	113	29/04	Zoom
		Sesión 6: Manejo del implante anticonceptivo Nexplanon	3	159	13/05	Zoom

Fuente: Elaboración propia.

**Cuadro 8: Tercer bloque de capacitación a profesionales de la salud (obstetras y ginecólogos) en 2023**

Temas	Sesiones por temas	Hras./Sesión	Participantes	Período	Lugar
Programa: Emprendiendo Juntos	Sesión 1: Proyectando tu marca personal	1	58	27/04	Presencial
	Sesión 2: Marketing comercial y digital: Estrategias claves	1			
	Sesión 3: Nuevas tecnologías: Implementación para tu consultorio	1			
	Sesión 4: Estrategias financieras para consituir tu consultorio	1			
Métodos anticonceptivos de larga duración	Sesión 1: Inserción y retiro de métodos de larga duración	1		28/04	

Fuente: Elaboración propia.

**C**

**El tercer bloque de acciones de capacitación**, se realizó posterior al levantamiento de la emergencia sanitaria debido a la pandemia del COVID-19, cuando se retornó a la presencialidad. Fue en modalidad presencial-virtual en el mes de abril (ver cuadro 8).

Según el cuadro 8 se observa que, se realizó el Programa de Capacitación **“Emprendiendo Juntos”**, versión ajustada de lo realizado en modalidad virtual, versión realizada solo en Lima, en 4 sesiones. Adicionalmente se realizó 1 sesión sobre **“Métodos anticonceptivos de larga duración”** de 1 hora de duración.

*...La capacitación que ofrece RIAMA es de mucha utilidad y actualidad. Se ha aprendido sobre métodos anticonceptivos modernos, marketing, organización y gestión del consultorio, emprendimiento, formalización, manejo del Tik Tok, así como temas de SSR. (Testimonio de obstetra entrevistada)*

*...Es muy buena la capacitación en MAC, han aprendido sobre muchos métodos que no conocían, las mantienen actualizadas. No sabíamos absolutamente emprendimiento y de cómo formalizarse. (Testimonio de obstetra entrevistada)*

**D**

**Congresos internacionales virtuales**, fueron realizados en el año 2021 y 2022<sup>19</sup>, con la finalidad de generar espacios de aprendizaje e intercambio de experiencias en temas de SSR y métodos anticonceptivos modernos. Estuvieron dirigidos a las obstetras y ginecólogos

afiliados a RIAMA, se contó con expositores internacionales y nacionales, incluido obstetras. Contó con el auspicio de los laboratorios, al final del evento se realizaron sorteos de premios, asimismo, se otorgó constancias de participación.

**Cuadro 9: Congresos Internacionales realizados (1/2)**

1° Congreso			
Temas	Institución expositora	Participantes	Fecha
Presentación de ForoLac y colaboración como aliado de APROPO	Ing. Milka Dinev (Perú)	356	23 - 24 setiembre 2021
Situación actual y estrategias de planificación familiar durante el contexto de pandemia	Dra. Virginia Camacho (Panamá)		
Evolución y avances en anticoncepción mensual con Mensille	Dr. Samuel Santoyo (México)		
Experiencia, adaptación y cambios profesionales en contexto de pandemia	Obs. Silvia Martínez (Perú)		
Anticoncepción de corta y mediana duración con Soluna 5/Solutres	Dr. Daniel Aspilcueta (Perú)		
Implante subdérmico por 5 años con Levonorgestrel-Jadelle	Dr. Enrique Noboa (Ecuador)		
Implante subdérmico de Etonogestrel-Nexplanon	Dra. Ximena Calvo (Chile)		
Experiencia educando a jóvenes sobre sexualidad y métodos anticonceptivos vía redes sociales	Obs. Salma Elguera (Perú)		
Dispositivos intrauterinos libre de hormonas para mujeres jóvenes	Dr. Miguel Gutiérrez (Perú)		

Fuente: Base de datos de APROPO. Abril 2023.

19 · Ver cuadro 9.

## Cuadro 9: Congresos Internacionales realizados (2/2)

2° Congreso			
Temas	Institución expositora	Participantes	Fecha
Presentación de ForoLac y colaboración como aliado de APROPO	Milka Dinev (Perú) Asesora regional del Foro LAC	360	22 - 23 setiembre 2022
Situación de la epidemia de VIH en el Perú y la región de América Latina y el Caribe (LAC). Avance en el abordaje y tratamiento.	Dr. Hugo Manrique Chicoma (Perú) Miembro del Roster de Consultores del Programa Mundial de Lucha contra el SIDA de las Naciones Unidas - ONUSIDA		
Avances y seguridad en anticoncepción de corto plazo-Mensille	Dra. Julie Salomón Kuri (México) Ginecóloga, Obstetra y Médica cirujana		
Experiencia, cambios y mejoras desde su actividad con RIAMA	Obs. Julia Estela Cruz Ruiz (Perú)		
Importancia de la anticoncepción y la planificación familiar para mejorar la salud sexual	Dr. Daniel Aspilcueta Gho (Perú)		
Impacto del uso de las TIC'S y telemedicina en el contexto de emergencia sanitaria	Dr. Walter Curioso Vílchez (Perú)		
Evidencia en la ecacia y seguridad de implante subdérmico-Jadelle	Dra. María Benilde Corser (Venezuela)		
Actualización, vacunas y prevención	Dr. Teobaldo Herrera Acuña (Perú)		
Actualización y lanzamientos métodos de larga duración libre de hormonas-IUB ANDALAN BALLERINE	Dr. Miguel Gutiérrez (Perú)		

Fuente: Base de datos de APROPO. Abril 2023.

El 1° Congreso internacional se realizó el 23 y 24 de setiembre de 2021, en el marco del Día Mundial de la Anticoncepción con una duración aproximada de 3 horas. Su propósito fue intercambiar conocimientos y experiencias relacionadas con el acceso y las necesidades de abastecimiento de MAC, así como los desafíos de la Salud Sexual y Reproductiva en contexto de la Pandemia del COVID-19. Participaron en el evento un total de 356 obstetras y ginecólogos de Lima y provincias.

El 2° Congreso internacional se realizó el 22 y 23 de setiembre de 2022, con una duración aproximada de 3 horas. Su propósito fue impartir conocimientos y experiencias en métodos anticonceptivos modernos, salud sexual femenina y el impacto de la tecnología en el rubro de la salud. Participaron en el evento un total de 360 obstetras y ginecólogos de Lima y provincias.

**E**

**Talleres promovidos por laboratorios**, fueron realizados por iniciativa de los laboratorios y coordinados con RIAMA. La participación de los obstetras y ginecólogos en los talleres se realizó mediante sorteo y el premio fue ser participantes invitados.

Entre marzo del 2021 y setiembre del 2022<sup>20</sup>, se realizaron 14 talleres de tres horas de duración cada uno, tanto en modalidad presencial (10 talleres) como en virtual (4 talleres).

En los talleres presenciales participaron en promedio 19 obstetras y ginecólogos, mientras que, en los talleres virtuales participaron en promedio 108. Los temas abordados estuvieron relacionados directamente con el conocimiento y manejo de los productos MAC de los laboratorios correspondientes e impartidos por sus especialistas.



20 • Ver cuadro 10.

## Cuadro 10: Talleres realizados por los laboratorios

Laboratorio	Taller	Horas por taller	Participantes	Fecha	Modalidad
Bayer	Jadelle: Anticoncepción subdérmica por 5 años	3	97	5/03/2021	Virtual
DKT	Actualización en DIU Andalan para obstetras Cusco	2	33	17/07/2021	Virtual
Organon	Inserción y retiro implante Nexplanon	3	12	10/08/2021	Presencial
Organon	Inserción y retiro implante Nexplanon	3	15	12/08/2021	Presencial
DKT	Inserción y retiro de DIU Andalan	3	13	28/09/2021	Presencial
DKT	DIU libre de hormonas para mujeres jóvenes	2	15	20/10/2021	Presencial
Bayer	Anticoncepción a largo plazo: Taller virtual Inserción y retiro implante Jadelle	3	200	19/11/2021	Virtual
Biofilia	Actualización en copas menstruales Diva Cup y Diafragma Caya	3	100	10/12/2021	Virtual
Carnot	Fortalecimiento de la marca Mensille	3	40	25/05/2022	Presencial
Organon	Inserción y retiro implante subdérmico NEXPLANO	3	17	14/06/2022	Presencial
DKT	Técnicas de inserción y extracción de DIU Andalan	3	14	21/07/2022	Presencial
DKT	Presentación comercial de DIU Andalan	3	14	18/08/2022	Presencial
DKT	Lanzamiento DIU Andalan Ballerine	2	20	31/08/2022	Presencial
DKT	Técnica de inserción DIU Andalan Ballerine	3	9	1/09/2022	Presencial

Fuente: Base de datos de APROPO. Abril 2023.

## El arreglo institucional para el funcionamiento de RIAMA

La implementación del modelo de gestión RIAMA, dada su concepción y enfoques, subyacentes en su diseño, requirió que APROPO, aún con la experiencia de largos años en mercadeo social, realizara arreglos internos; sobre todo porque se tuvo que validar el modelo que posteriormente se incorporaría a la cartera comercial institucional.

A continuación, se detallan los arreglos institucionales implementados:

### A

#### La incorporación de estrategias para la implementación de RIAMA

- **La negociación de precios con los laboratorios farmacéuticos fabricantes y proveedores de productos MAC**, es esencial en el funcionamiento del modelo de gestión RIAMA, la reducción que se consigue en los precios posibilita que las MEF de zonas periurbanas, consumidoras finales, puedan obtener, a través de las obstetras y ginecólogos, los métodos anticonceptivos que requieren, acorde con su capacidad adquisitiva.

Esta permanente acción de negociación, fue asumida principalmente por la coordinadora de RIAMA, contando con el soporte de la Gerencia Comercial y la Gerencia General de APROPO. Es importante men-

cionar que en algunas negociaciones se contó con el apoyo de la representante de la agencia de cooperación ForoLAC.

*...El factor precio atraviesa todo RIAMA. El porcentaje de ahorro que se consigue, sin considerar los métodos conceptivos de alta duración, como implantes y DIU, es de alrededor del 60%. Se espera que la obstetra traslade parte del mismo a la usuaria, por ahora no lo comprobamos, ni el traslado de ahorro ni el margen con lo que se quedan. Vamos a hacer una medición final ahora en marzo 2023, para contrastar con la información obtenida al respecto en marzo 2019.*

(Testimonio de una entrevistada)

Los laboratorios acceden a la reducción de precios por la compra que se hace de los productos MAC en mayor volumen –dada la disponibilidad de un Fondo Revolvente que se utiliza para este fin–, con la condición de vender a las consumidoras finales, únicamente con la intermediación de las obstetras, es decir fuera de los canales de venta donde normalmente estos laboratorios colocan sus productos.

Esta negociación también es posible, porque los laboratorios son conscientes que APROPO está orientada a un mercado

**Cuadro 11: Porcentaje de margen en la cadena de valor**

Productos MAC	Laboratorio		APROPO		Distribuidores		Clientes (obstetras y ginecólogos)		Usuarías MEF	
	P.U. S/	Margen adicional %	P.U. S/	Margen adicional %	P.U. S/	Margen adicional %	P.U. S/	Margen adicional %	P.U. (*) S/	Margen adicional %
Mensille- Carnot	No se conoce el precio que los laboratorios compran sus insumos, ni sus costos y costes de importación.	-	6.49	28%	9.00	10%	10.00	67%	30.00	El proceso termina hasta la colocación en la usuria final.
Drokse 3- Pak Farma		-	10.00	31%	14.40	10%	16.00	54%	35.00	
Mesigyna - Bayer		-	8.65	20%	10.80	10%	12.00	60%	30.00	
Andalan Classic 380 - DKT		-	12.07	46%	22.50	10%	25.00	69%	80.00	
Andalan Comfort Mini- DKT		-	24.29	46%	45.00	10%	50.00	67%	150.00	
Andalan Silverflex - DKT		-	77.37	34%	117.00	10%	130.00	48%	250.00	
Andalan Comfort 375 - DKT		-	24.29	46%	45.00	10%	50.00	67%	150.00	
Andalan Classic Posparto - DKT		-	30.57	39%	50.00	11%	56.00	63%	150.00	
Andalan Ballerine-DKT		-	342.43	22%	440.00	8%	480.00	31%	700.00	
Jadelle Implante - Bayer		-	143.06	21%	182.00	9%	200.00	43%	350.00	
Nexplanon Implante-Organon		-	250.06	19%	310.00	9%	340.00	43%	600.00	
Belezza 21 X 21 - OQ Pharma		-	2.30	39%	3.80	10%	4.20	83%	25.00	
Mixyday Display X 30 - OQ Pharma		-	1.85	49%	3.60	10%	4.00	84%	25.00	
Postpil Display x10 - DKT		-	3.22	27%	4.40	10%	4.90	80%	25.00	
Diva Cup talla 0 - Biofilia		-	81.40	19%	100.00	9%	110.00	39%	180.00	
Diva Cup talla 1 - Biofilia		-	82.40	18%	100.00	9%	110.00	39%	180.00	
Diva Cup talla 2 - Biofilia	-	83.40	17%	100.00	9%	110.00	39%	180.00		
Diafragma Caya - Biofilia	-	118.00	31%	170.00	10%	188.00	25%	250.00		
Condón Piel - APROPO	-	4.71	60%	11.80	11%	13.20	62%	35.00		

Nota: Todos los precios incluyen IGV.

(\*) Precio al que compran las usuarias MEF (incluye el producto MAC, la consulta y la colocación del mismo).

Fuente: Información contable de RIAMA. APROPO, año 2023.

social que conocen y saben cómo llegar, lo que los hace confiables, pero, además, por contar con el respaldo de ser importadores y comercializadores de los condones Piel. Son razones sólidas por las cuales los laboratorios se alinean con la propuesta RIAMA.

*...Con los laboratorios se tiene acuerdos interesantes y beneficiosos, se tienen precios de los productos MAC que no los consigue nadie, y además apoyan con acciones de capacitación y promoción para las obstetras.*  
**(Testimonio de una entrevistada)**

Para plantear la negociación con los laboratorios, se realiza previamente un sondeo de precios de la competencia, estudio a cargo del área comercial a través de los representantes de ventas, luego se triangula la información obtenida con la gerencia general, quien tiene una participación activa, dado que uno de los compromisos de la institución es llegar con productos de calidad a un menor precio, en concreto hasta un 30% por debajo del precio de la farmacia.

Los precios obtenidos en la negociación hacen posible que APROPO pueda pagar el costo del almacenamiento, el pago al distribuidor y los gastos operativos. Las obstetras y ginecólogos pueden comprar el producto a un buen precio, de manera

que les es posible agregar el costo de su servicio, y sumado, sea menor que el precio al cual expenden las farmacias<sup>21</sup>.

Al inicio de la intervención, RIAMA trabajaba con los laboratorios BAYER, Carnot, Pak Farma y Medifarma, luego fueron gradualmente incorporándose los demás laboratorios, trabajando en la actualidad con un total de ocho laboratorios.

---

*...La estrategia "boca a boca" ha funcionado mucho, ahora son los laboratorios quienes nos llaman, que quieren participar en RIAMA. Tenemos un laboratorio en que casi la totalidad la vende APROPO. Normalmente la negociación se mantiene, no nos cambian los precios, pero claro con el COVID-19, subieron los precios.*  
**(Testimonio de una entrevistada)**

---

• **La negociación con los distribuidores** fue bastante simple pues son muy pocos los que cumplían con los requisitos que la normativa exige. La negociación con ellos –se trabajó al inicio con un solo distribuidor y actualmente son dos–, básicamente giró alrededor de la oportunidad en la entrega, hacerlo de manera formal y profesional, tener la capacidad para repartir tanto en

Lima como a nivel nacional y entregar los productos adquiridos en los consultorios de las obstetras y ginecólogos, y por ello, acordar un porcentaje de distribución por producto.

---

*...En realidad, había pocos distribuidores en el mercado que vendían directamente a las obstetras, y los otros que había, a nivel de historial financiero estaban mal. El único que encontramos, calzaba con la propuesta y, además, en el tema financiero estaba en luz verde.*

**(Testimonio de una entrevistada)**

---

Hasta la fecha está funcionando bien, con pocos inconvenientes, solucionados rápidamente, porque se trata de un elemento de la cadena de valor que debe funcionar de manera óptima para cumplir con los clientes. Sin embargo, la experiencia dice que siempre es necesario contar con más alternativas al respecto, porque si se presenta alguna dificultad, se pone en riesgo el cumplimiento adecuado con los clientes.

Igualmente, en la negociación con los distribuidores tuvieron participación efectiva la Coordinadora de RIAMA y la Gerencia General.

• **La fidelización de las obstetras y ginecólogos**, es importante porque son pieza importante como canal de intermediación en la comercialización de productos MAC para la MEF de zonas periurbanas. Esta estrategia se hizo efectiva a través de las visitas de la fuerza de ventas, quienes conversaban sobre sus necesidades y si no estaban en condiciones de absolverlas, las canalizaban hacia la Coordinadora de RIAMA. Asimismo, se beneficiaban con señaléticas para sus consultorios, materiales de merchandising, premios en campañas promocionales por volumen de ventas, lo que les permitió contar con accesorios para equipar sus consultorios e interactuar con las MEF, así como otros accesorios de uso familiar y acciones de capacitación.

De hecho, un elemento importante de la fidelización fue contar con precios competitivos de productos MAC que, sumada a los beneficios promocionales fortalecía su permanencia en RIAMA, la misma que se explicaba en la recompra de los productos.

Las campañas promocionales y los premios a los que accedían fueron parte de las ventas cruzadas que se promovían en el marco de la fidelización, siendo posible implementarlos por los recursos con los que contaba RIAMA como parte de la validación del modelo de gestión y del desarrollo de un nuevo mercado de productos MAC.

*...Se ha comenzado generando interés en las obstetras por la Red RIAMA, porque encuentran en ella un lugar no solamente de abastecimiento de insumos anticonceptivos, un lugar seguro, sino también un programa donde puedan relacionar lo que compran con lo que venden, y con lo que crecen, que sus compras tengan un propósito.*  
**(Testimonio de entrevistada)**

---

En el desarrollo de la estrategia de fidelización tuvieron parte activa el equipo RIAMA, la Gerencia comercial y el equipo de marketing de APROPO.

**B**

**El recurso humano para implementar RIAMA**

Dada las características del modelo de gestión de RIAMA, el núcleo principal del equipo está conformado por una coordinadora y su propia fuerza de ventas.

Al iniciar la intervención, se planteó el siguiente perfil ideal general:

1. Conocimiento y habilidades necesarias para brindar servicios acordes a las exigencias del público objetivo de obstetras que atiende.
2. Amplio conocimiento del mercado farmacéutico y experiencia en negociación con laboratorios.

21 · Ver cuadro 11.

3. Experiencia tanto comercial como de visitas médicas.
4. Buena capacidad de análisis, buen nivel de comunicación, proactividad, deseo de superación, alto nivel de responsabilidad, confianza y compromiso.
5. Manejo de situaciones difíciles con respuesta asertiva.
6. Destreza en el manejo de relaciones interpersonales y habilidades sociales.
7. Capacidad para trabajar en equipo y bajo presión.

La coordinación debe cumplir todos los elementos mencionados en dicho perfil y a la fuerza de ventas les corresponde el 1, 3, 4, 5, 6 y 7.

Asimismo, a la fuerza de ventas de RIAMA le fueron asignadas las siguientes funciones:

1. Promover y desarrollar RIAMA con el público objetivo de su zona –obstetras y ginecólogos–.
2. Visitar, captar y fidelizar nuevas obstetras como su público objetivo.
3. Negociación y seguimiento a órdenes de pedidos con el distribuidor.
4. Programar capacitaciones y participar de actividades con obstetras estratégicas.
5. Proponer ingreso de nuevos productos al portafolio.
6. Levantar información de amenazas y competencias de RIAMA en sus zonas.
7. Enviar reportes semanales y mensuales requeridos por la coordinadora.

En la práctica, en el caso de la fuerza de ventas de RIAMA, no todos cumplieron con el perfil establecido, predominando mayoritariamente un perfil de ventas, razón por la que fue importante desarrollar sus capacidades y habilidades fue clave porque las ventas de productos MAC –medicamentos que no son de venta libre que, además, precisa un conocimiento de las características vinculadas con su acción terapéutica, efectos secundarios, entre otros–, y la relación con el canal de comercialización –obstetras y ginecólogos–, se realiza a través de visitas médicas.

Como el portafolio de los productos MAC, tenía como intencionalidad validarlos para luego incorporarlos a la cartera comercial de APROPO, pero, además, por un tema económico y de aprovechamiento de recursos humanos identificados con la filosofía institucional, la fuerza de ventas mayoritaria provino de su propia cantera.

El desempeño de la coordinación fue clave para la negociación con los laboratorios, para motivar e impulsar a la fuerza de ventas e introducir/posicionar en las obstetras los productos MAC, para incrementar y fortalecer a los obstetras y ginecólogos en su rol de intermediación, para el logro de metas establecidas.

Por su lado, en las zonas fuera de Lima, por decisiones institucionales, la fuerza de ventas asumió la venta de condones Piel y de

productos MAC; mientras que, en Lima la fuerza de ventas de productos MAC fue de dedicación exclusiva.

---

*...Los representantes son principalmente vendedoras de Piel, con más de 10 años en APROPO. El trabajo de los vendedores con las obstetras y ginecólogos, lego de trabajar en la venta de condones fue muy desafiante, pues tienen muchas expectativas de crecer, de desarrollarse. Otro reto, fue llegar a ellas en plena pandemia vía telefónica.*

**(Testimonio de entrevistada)**

---

*...La coordinación es un gran aporte y es un motor fuerte para RIAMA. Tiene que haber un personal con un perfil comercial, que conozca del mundo de los laboratorios, tiene que haber respaldo financiero y vendedores que conozcan de mercadeo social, eso les da APROPO.*

**(Testimonio de entrevistados)**

---

*...Buenos vendedores, respetuosos, atentos, conocen su producto. Siempre se están capacitando sobre los medicamentos.*

**(Testimonio de obstetra entrevistada)**

La cantidad de representantes de ventas que intervinieron en RIAMA se muestra en el cuadro 12, y al respecto, se menciona lo siguiente:

- **En el caso de Lima** se cuenta con una fuerza de ventas diferenciada, es decir, se cuenta con vendedores exclusivos para RIAMA (productos MAC) y APROPO (condones Piel); llegando a contar hacia el final del año 2022 con 7 vendedores en total (3 de RIAMA y 4 de APROPO).

- **En la Zona Norte**, del total de la fuerza de ventas y durante todos los años, todos se encargan de vender condones Piel y productos MAC. Al final del año 2022 se cuenta solamente con 1 vendedor para toda la zona norte.

- **En la Zona Sur**, en el 2019, de los 3 vendedores, 1 vende condones Piel y productos MAC; del 2020 al 2022, 2 vendedores venden Piel y productos MAC. Al final del año 2022 se cuenta con 3 vendedores para toda la zona sur.

- **En la Zona Centro Oriente**, en el 2019 no se vende productos MAC, y desde el 2020 al 2022, los 3 vendedores venden Piel y RIAMA.

En el mismo cuadro también se observa que, desde el 2020, se reducen el total de vendedores, principalmente en Lima y la zona norte, llegando al final del año 2022 a tener 14 vendedores. Asimismo, en el caso específico de RIAMA, los vendedores exclusivos de productos MAC prácticamente se mantuvieron y su centro de actuación es Lima.

**Cuadro 12: Nro. de representantes de ventas por año, por zonas**

Región	2019		2020		2021		2022	
	RIAMA	APROPO	RIAMA	APROPO	RIAMA	APROPO	RIAMA	APROPO
Lima	2	6	3	5	3	4	3	4
Zona Norte (*)	-	4	-	2	-	1	-	1
Zona Sur (**)	-	3	-	3	-	3	-	3
Zona Centro Oriente (***)	-	3	-	3	-	3	-	3
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>16</b>	<b>3</b>	<b>13</b>	<b>3</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>11</b>
	<b>18</b>		<b>16</b>		<b>14</b>		<b>14</b>	

Solo en Lima, tanto RIAMA y APROPO, tiene vendedores dedicados exclusivamente a vender productos MAC y Piel, respectivamente.

(\*) De la fuerza de ventas de APROPO, todos se encargan de Piel y de RIAMA.

(\*\*) De la fuerza de ventas de APROPO; en el 2019, 01 vende Piel y RIAMA; del 2020 al 2022, 02 venden Piel y RIAMA.

(\*\*\*) De la fuerza de ventas de APROPO, desde el 2020 al 2022, los 03 venden Piel y RIAMA.

Fuente: Base de datos de APROPO. Abril 2023.

**C**

**Desarrollo de capacidades de la fuerza de ventas**, fue realizado por los laboratorios quienes contribuyeron al conocimiento y desarrollo de destrezas en el manejo de los Productos MAC que forman parte del portafolio de RIAMA. Participaron principalmente los representantes de ventas y el equipo RIAMA, pero en dependencia de los temas, también estuvieron presentes los orientadores, la gerencia comercial, la gerencia social y los gerentes regionales de APROPO. Las sesiones se desarrollaron entre ju-

lio 2019 y marzo de 2023, con una duración entre 1 y 3 horas, los participantes por sesión se movieron en un rango de 4 a 20 profesionales. A excepción de las capacitaciones realizadas en el año 2019 que fueron en modalidad presencial, las demás se realizaron en modalidad virtual<sup>22</sup>.

Asimismo, las capacitaciones se trabajaron mediante exposiciones dialogadas y la técnica del “juego de roles”<sup>23</sup>, los expositores fueron especialistas de los laboratorios.

22· Ver cuadro 13.

23· Significa “modelar eventos que sirvan como preparación a los participantes para una exitosa interacción con circunstancias semejantes en el futuro”.

**Cuadro 13: Capacitación a la fuerza de ventas (1/2)**

Año	Temas	Sesiones por temas	Hras./Sesión	Participantes	Período	Lugar	
2019	Marcas por parte de laboratorios aliados	Sesión 1: Drokse y Familia 28 Lab. Pak Farma Ponente: Q.F. Flor Elescano Torres	1	6	01/07	Oficina APROPO San Isidro	
		Sesión 2: Patector y Mensille Lab. Carnot Ponente: Gte. Comercial Daniel Alvarado	1	6	02/07	Oficina APROPO San Isidro	
		Sesión 3: Mesigyna, Microgynon y Pregna T Lab. Bayer Ponente: Lic. Obs Gloria Dávila	1	6	03/07	Oficina APROPO San Isidro	
2020	Línea de productos ginecológicos Laboratorio Medifarma	Sesión 1: Línea de productos ginecológicos del Laboratorio Medifarma Ponente: Miriam Aguilar	1	18	06/08	Teams	
		Línea de productos DIUS Laboratorio DKT	Sesión 1: Línea de productos DIU Andalan Laboratorio DKT Ponente: Juliana James	2	16	30/07	Teams
			Sesión 2: Línea de productos DIU Andalan Laboratorio DKT Ponente: Juliana James	1	22	09/10	Teams
2021	Línea de productos DIU Laboratorio DKT	Sesión 1: Línea de productos DIU Andalan Laboratorio DKT Ponente: Eloísa Chávez	2	15	25/05	Teams	
		Técnicas de ventas de DIU Andalan	Sesión 1: Técnicas de ventas de DIUS Andalan Ponente: Eloísa Chávez	2	10	19/08	Teams
	Sesión 2: Técnicas de ventas de DIUS Andalan Ponente: Eloísa Chávez		2	10	20/08	Teams	

Cuadro 13: Capacitación a la fuerza de ventas (2/2)

Año	Temas	Sesiones por temas	Hras./Sesión	Participantes	Período	Lugar
2022	Producto Mensille y línea dermatológica	Sesión 1: Mensille y demostración línea dermatológica de Laboratorio Carnot Ponente: Gte. Claudia Iregui	2	10	18/01	Teams
	Refresh línea de productos DIU Laboratorio DKT	Sesión 1: Refresh línea de productos DIUS Andalan Laboratorio DKT Ponente: Eloísa Chávez	2	10	04/02	Teams
	Entrenamiento en Visita Médica, Alineación y Segmentación Profesionales Médicos	Sesión 1: Principios de la visita médica y la nueva realidad y tipos de Health Care Professionals -Prestadores del cuidado de la salud Ponente: Eduardo Rentería	3	10	11/07	Teams
		Sesión 2: Tipos de Health Care Professionals y Segmentación virtual y proceso de planeación Ponente: Eduardo Rentería	3	10	15/07	Teams
		Sesión 3: Conexión e identificación de necesidades y manejo de objeciones Ponente: Eduardo Rentería	3	10	18/07	Teams
		Sesión 4: Dar soluciones, cierre y seguimiento Ponente: Eduardo Rentería	3	10	22/07	Teams
	DIU Andalan Ballerine Laboratorio DKT	Sesión 1: Producto DIU Andalan Ballerine Laboratorio DKT Ponente: Eloísa Chávez	1	20	25/08	Teams
2023	Refresh línea de productos DIUS Laboratorio DKT	Sesión 1: Refresh línea de productos DIUS Andalan Laboratorio DKT Ponente: Eloísa Chávez	1	4	01/03	Oficina APROPO San Isidro

Fuente: Base de datos de APROPO. Abril 2023.

**D****Capital semilla para la compra de productos MAC**

Como se mencionó en el componente de Financiamiento, se opera un Fondo Revolvente como capital semilla que durante la intervención ha ido creciendo con los márgenes que deja la operación. La disponibilidad del recurso financiero para implementar el Fondo Revolvente fue posible también por el apoyo de la agencia de cooperación PATH Org; luego de finalizada la intervención pasaba a formar parte del activo institucional.

Esta acción, no significó grandes cambios, solo ajustes en el sistema contable financiero de la institución, para incorporar la data que se genera, producto de la gestión del Fondo. Esto también significó una función más en el quehacer del área administrativa-contable y de la gerencia general, que en términos de tiempo fueron mínimos.

**E****Adecuación al cumplimiento del marco regulatorio para la comercialización de Productos MAC**

Según el D.S. 014-2011-SA, Reglamento de Establecimientos Farmacéuticos, en su Artículo 69, menciona: "...Las droguerías pueden comercializar productos farmacéuticos, dispositivos médicos y productos sanitarios, según su condición de venta autorizada úni-

camente a farmacias, boticas, almacenes especializados, droguerías, farmacias de los establecimientos de salud a las instituciones que tengan bajo su responsabilidad a estos establecimientos, y a establecimientos comerciales comprendidos en los establecimientos no farmacéuticos...".

En el marco de esta normativa, APROPO cuenta con una droguería, pero no con una botica que es lo que se requiere para la comercialización a las obstetras y ginecólogos de productos MAC, que son productos farmacéuticos; es por eso que se ve obligada a negociar y contratar los servicios de la Droguería Bralma, que sí cuenta con una botica para comercializar productos farmacéuticos y médicos, directamente a los intermediarios y consumidores finales. De esta forma se solucionó el impase para la puesta en marcha del modelo de gestión RIAMA.

Otro elemento que tocó resolver fue la ampliación del almacén de APROPO para albergar los productos MAC, porque son productos que deben almacenarse a una temperatura no mayor de 30°. Si se observa que la temperatura está por encima de los 27° se enciende el aire acondicionado y el problema se resuelve.

Además, el almacén cuenta con certificación BPA y las supervisiones periódicas de DIGEMID para constatar el cumplimiento que exige la normativa en torno a ello.

## F

### Organización y logística para la implementación de acciones de fortalecimiento de capacidades y marketing, orientado a obstetras y ginecólogos

La responsabilidad en el diseño e implementación de las acciones para el fortalecimiento de capacidades recayó principalmente en la coordinación de RIAMA con el apoyo de la Gerencia Social.

Esta tarea es altamente intensiva y demandante en lo que concierne a su organización y a la logística que se requiere para ejecutarlas (contenido temático, búsqueda de expositores, elaboración de materiales, convocatoria, manejo de plataforma virtual o acondicionamiento de salas de ser presenciales, entre otros).

En el caso de las acciones de marketing fue necesaria una relación estrecha entre la coordinación de RIAMA, la Gerencia Comercial y el área de marketing de APROPO para la definición de las distintas estrategias, acciones a implementar y logros esperados.

En la parte operativa, es el equipo del área de marketing quien asumió la ardua tarea de su implementación, sin el requerimiento adicional de personal, significando más bien, mayor dirección, coordinación y trabajo en equipo, así como supervisión de lo que era preciso tercerizar para que el plan de marketing se efectivice.

## G

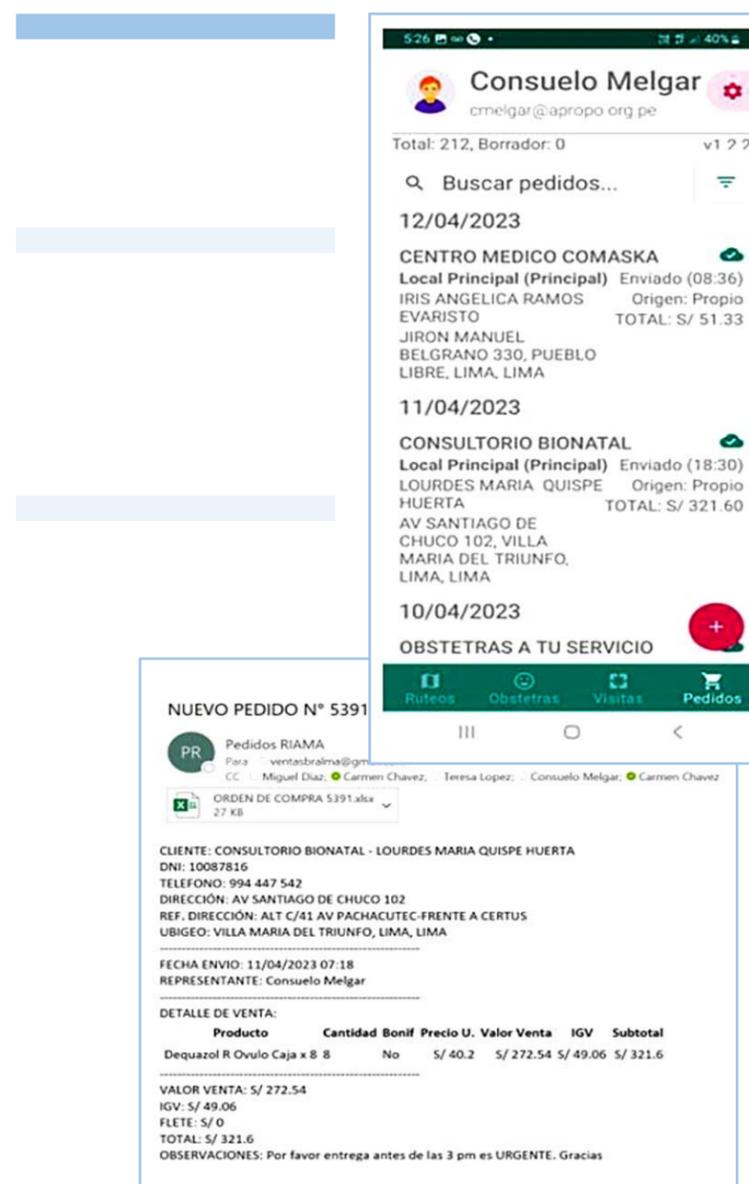
### Diseño e implementación de aplicativos móviles para representantes de ventas, para las obstetras y para la geolocalización de consultorios

Son herramientas tecnológicas necesarias que facilitan el trabajo en línea tanto a los representantes de ventas, como a las obstetras y ginecólogos, y a las usuarias MEF en sus requerimientos específicos.

En el contexto del mundo digital y la comodidad de contar con los aplicativos respectivos en los celulares, es una herramienta potente de información y comunicación para usarse en el momento que se requiera como instrumento de trabajo y de consulta.

- **Aplicativo móvil para representantes de ventas, comunicación directa de la fuerza de ventas.** La finalidad principal del aplicativo es para la solicitud y registro de los pedidos de productos MAC. Entre sus contenidos se encuentra información referida a: empadronamiento y enrolamiento (afiliación) de obstetras y ginecólogos, edición y actualización de datos de las obstetras y ginecólogos, así como de sus locales; registro de pedidos (solicitud de pedidos de obstetras y reenvío por correo electrónico al proveedor/distribuidor), registro de visitas (de seguimiento y control, y mantenimiento de usuarias APP obstetras y ginecólogos RIAMA). Empezó a ser usado por los representantes de ventas desde el año 2020.

A continuación, se presenta algunos reportes de cómo se visualiza un pedido en el aplicativo en la pantalla del móvil o de la computadora.



- **Landing page para la geolocalización de consultorios de las obstetras y ginecólogos.** El landing page en marketing digital es una página dentro de un sitio web, que se desarrolla con el objetivo de convertir a los visitantes en clientes potenciales o prospectos de venta por medio de una oferta determinada.

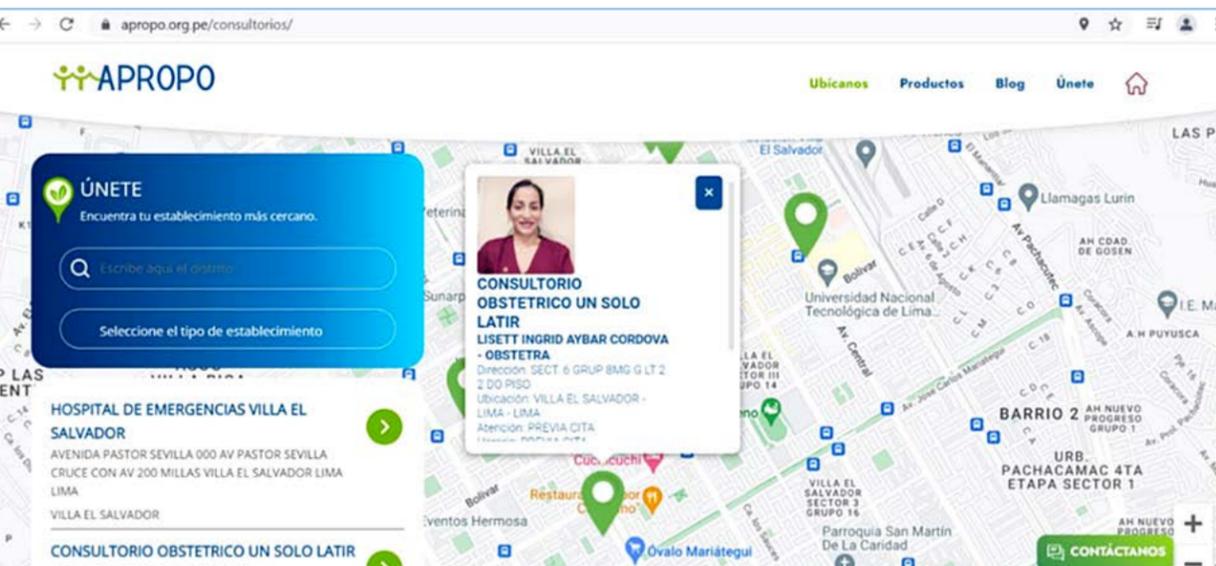
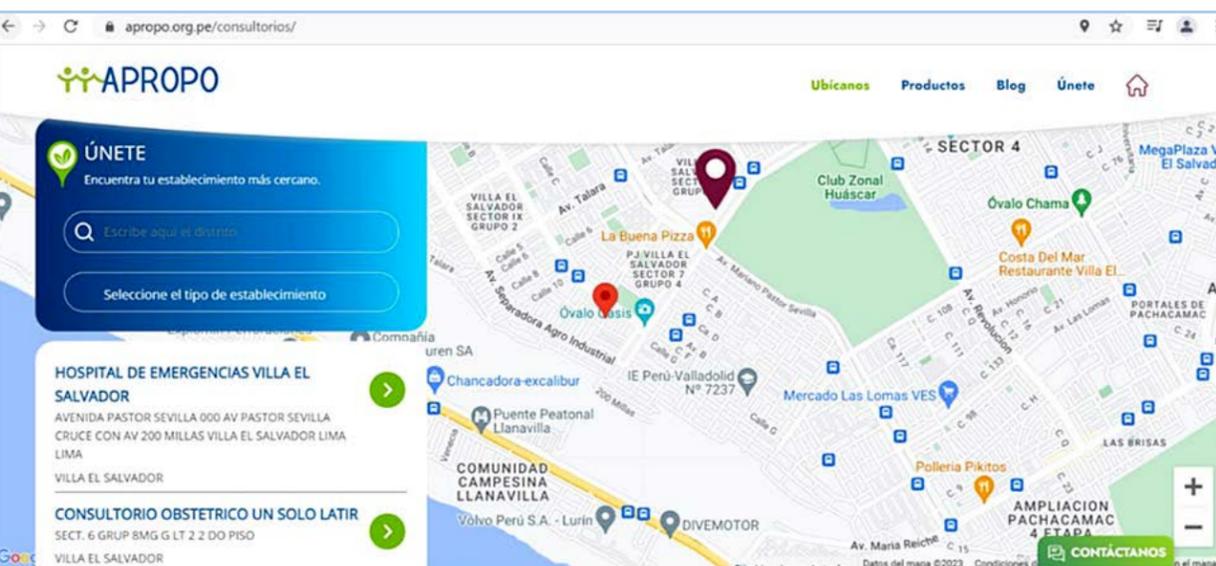
El mapa de geolocalización de RIAMA es una landing page ubicada en la página web de APROPO <https://www.apropo.org.pe/consultorios/> que tiene las siguientes funcionalidades:

- Muestra la ubicación de la persona al momento de abrirse, siempre y cuando ella acepte rastrear su ubicación actual, caso contrario, abrirá en la misma vista inicial.
- Cuenta con la opción de trazar la ruta y distancia de la ubicación del usuario hacia el consultorio.
- Permite el filtro de diferentes tipos de consultorios.
- Interactúa con el usuario con las siguientes frases:
  - Encuentra el establecimiento más cercano a tu ubicación
  - Escribe aquí el distrito
  - Selecciona el tipo de establecimiento

La web de APROPO se actualizó y el landing page del mapa de geolocalización de obstetras y ginecólogos se lanzó en vivo el 11 de setiembre del 2022. Durante el mes de noviembre 2022 se hicieron mejoras en las categorías de búsqueda de esta herramienta. El mapa de geolocalización es necesario, principalmente,

para las usuarias MEF quienes desean acceder a la compra de Productos MAC a través de RIAMA.

A continuación, se presenta dos imágenes del landing page de geolocalización de consultorios de obstetras y ginecólogos de RIAMA.



- **Aplicativo móvil para las obstetras y ginecólogos.** Es un aplicativo especialmente desarrollado para las obstetras y ginecólogos, en el que se encuentran contenidos referidos a: registro de asistencia a eventos, sección noticias, gestión del paciente usuarias, registro de atención al paciente, solicitud de pedidos, calendario de cumpleaños, reportes, gestión de usuarias.

Este aplicativo; se empezó a desarrollar desde el año 2021, al mes de abril 2023 no está totalmente culminado, por un problema de retraso del proveedor. Se han realizado pruebas y actualizaciones. Se espera que cuando esté concluido, las obstetras y ginecólogos puedan usarlo, para lo que será necesario entrenarlas previamente en su manejo.

**H**

**Comisiones por ventas RIAMA**

En este período de validación de RIAMA, como estaba previsto, el equipo encargado de su implementación (Coordinadora y representantes de ventas) han contado con salarios subvencionados por el proyecto, solo se manejaron montos únicos, es decir, sin comisiones de ventas. En el caso de los representantes de ventas en las zonas de intervención fuera de Lima, también el proyecto asumió una parte de sus salarios.

Cuando RIAMA se incorpore a la cartera comercial de APROPO, esta situación cambiará, será el área comercial y la gerencia general quienes tomarán las decisiones sobre las nuevas formas salariales.

**“El mapa de geolocalización es necesario para las usuarias MEF quienes desean acceder a la compra de Productos MAC a través de RIAMA”.**

## 4.4.2. Financiamiento

### Mecanismo de financiamiento: Fondo Revolvente

El modelo de gestión RIAMA, tiene como componente clave el financiamiento; en ese sentido, conjuntamente con PATH Org, se decidió contar con un Fondo Revolvente que opera como capital semilla que crece con los márgenes que deja la operación.

El objetivo principal<sup>24</sup> del Fondo Revolvente, es proveer a las obstetras con consultorios privados de productos MAC de alta calidad, a precios menores de los que obtienen en sus formas habituales de aprovisionamiento, a partir de los ahorros que se consiguen en el costo de los MAC, los mismos que deben fluir hacia las usuarias MEF. En el manejo de este fondo, APROPO se comprometió a identificar, negociar y adquirir, insumos anticonceptivos de alta calidad a bajos precios, hasta un 30% por debajo del precio actual del mercado.

Para lograr esta situación ventajosa para las obstetras con consultorios privados, APROPO, en algunos casos, con el apoyo de Foro-LAC, ha sostenido reuniones de negociación con diferentes laboratorios farmacéuticos a lo largo de la intervención, lo que permitió contar con un portafolio de productos MAC de calidad y precios asequibles.

Los laboratorios con los que APROPO tiene esta relación contractual son Bayer, Biofilia, Carnot, DKT, Medifarma, Merck Sharp & Doh-

me, OQ Pharma y Pak Farma. Todos ellos se han ido incorporando a lo largo de los años, iniciando en el año 2019 con Bayer, Carnot, Medifarma y Pak Farma, respectivamente.

Para el funcionamiento de este mecanismo de financiamiento, las acciones fueron:

-  1. Crear el Fondo Revolvente con reservas de capital crecientes.
-  2. Apertura de la cuenta corriente del Fondo.
-  3. Adquisición de Productos MAC (estimación realizada por cada compra, en el período requerido).
-  4. Revisar y elaborar reporte de ingresos generados.
-  5. Elaborar informe de movimientos del Fondo.
-  6. Informe sobre las cuentas por cobrar.
-  7. Informe de inventarios de suministros MAC adquiridos por el fondo.

A partir de la actividad 3, estas se realizan de manera permanente.

#### A

#### Procedencia y aportes realizados al Fondo Revolvente

El Fondo Revolvente procede igualmente de la agencia de cooperación PATH Org, bajo los criterios acordados, en el que lo principal es el uso específico para la compra de Productos MAC y los gastos operativos en que se incurre para su manejo (almacenaje,

agua, luz, transporte, operarios, gestión administrativa, gastos financieros).

A lo largo de la implementación de RIAMA, PATH Org realizó los aportes que se muestran en el cuadro 14. Como se observa, ascienden a un monto total de US\$ 55,505.00, desembolsado en tres armadas.

**Cuadro 14: Aportes al Fondo Revolvente**

Entidad	1° aporte		2° aporte		3° aporte	
	Monto US\$	Fecha	Monto US\$	Fecha	Monto US\$	Fecha
PATH ORG	22,000.00	2019	10,000.00	15/10/2020	23,505.00	1/08/2021

Fuente: Información contable de RIAMA. APROPO, año 2023.

#### B

#### Lineamientos para el uso del Fondo Revolvente

En estos lineamientos se encuentran detalladas las condiciones y criterios que determinan su finalidad, su manejo, su carácter

revolvente, y los requerimientos para su uso. Es de naturaleza no reembolsable y plantea el compromiso de asegurar su sostenibilidad, pasando finalmente a formar parte de los fondos propios de APROPO.

24 · Plan estratégico de Negocios RIAMA – Anexo: Fondo Revolvente. APROPO 2019.

## Estructura de conducción del Fondo Revolvente

En la gestión del Fondo Revolvente, participan el Gerente General, responsable de aprobar su administración; el Contador, quien ve directamente la gestión operativa; la Gerente Social, Gerente Comercial y la Coordinadora de RIAMA, en momentos puntuales como, por ejemplo, los productos y cantidad a comprar, la negociación con laboratorios, entre otros.

## Proceso de manejo del Fondo Revolvente

Existen tres procesos que se realizan en relación al manejo del Fondo revolvente:

### A

#### Compra de Productos MAC

Se lleva a cabo como en toda actividad de compra de una organización que comercializa productos de terceros. En el caso de la compra de productos MAC, APROPO, sigue los siguientes pasos:

- **Paso 1:** La coordinadora de RIAMA es quien se encarga de consultar el stock, si hay stock solo para 15 a 20 días, se hace la reposición, pues generalmente la compra se realiza para un stock de 60 a 70 días, aunque en algunos casos, si el laboratorio ofrece un precio por un mayor volumen y existen recursos para la compra, esta se efectiviza-, también revisa los pedidos que

realizan las obstetras y ginecólogos, para con ello hacer un balance, y finalmente, definir la cantidad y el monto total de compra.

- **Paso 2 y 3:** La propuesta de compra a realizar es aprobada por el Gerente General, previa consulta de disponibilidad del Fondo Revolvente al contador. Con esta acción se informa a la coordinadora de RIAMA la formalización de la solicitud de compra.
- **Paso 4 y 5:** La coordinadora de compras de APROPO, identifica el laboratorio o los laboratorios, e informa a la Gerencia Comercial para la negociación respectiva del precio, volumen y condiciones.
- **Paso 6:** La Gerencia comercial elabora y emite la Orden de Compra al Laboratorio.
- **Paso 7:** La Gerencia comercial realiza el seguimiento y expedición de la Orden de Compra, buscando asegurar lo pactado con el o los laboratorios.
- **Paso 8:** Almacén recibe la compra, la ubica en los lugares establecidos, registra el producto e informa a la Gerencia comercial.
- **Paso 9:** La Gerencia comercial autoriza al área administrativa-contable para liquidar la factura y proceder al pago del laboratorio.
- **Paso 10:** El área administrativa-contable registra y actualiza la información para la emisión de reportes que se soliciten.

Cuadro 15: Proceso de compra de productos MAC



Fuente: Información obtenida de entrevistas a personal de RIAMA, APROPO. Abril, 2023.

A continuación se presentan las compras de productos MAC realizadas por año.

**Cuadro 16: Compras de productos MAC a Laboratorios (1/2)**

Laboratorio	Producto MAC	2019			2020			2021			2022			Total	
		Unidades	P.U. RIAMA S/ (sin IGV)	Monto total S/	Unidades	P.U. RIAMA S/ (sin IGV)	Monto total S/	Unidades	P.U. RIAMA S/ (sin IGV)	Monto total S/	Unidades	P.U. RIAMA S/ (sin IGV)	Monto total S/	Unidades	Monto total S/
Bayer	Mesigyna Ampolla x1 ml	5,600	5.08	28,469.28	5,500	7.33	40,319.18	12,000	7.33	87,969.00	28,000	7.33	205,261.00	51,100	362,018.46
	Mesigyna Ampolla x1 ml	-	-	0.00	-	-	0.00	6,000	9.16	54,980.64	-	-	0.00	6,000	54,980.64
	Microgynon x 21 grageas	1,100	3.44	3,786.95	-	-	0.00	-	-	0.00	-	-	0.00	1,100	3,786.95
	Jadelle 75 mg x 2 implantes	-	-	0.00	166	151.54	25,155.14	180	151.54	27,276.66	-	-	0.00	346	52,431.80
	Pregnat Model T Cu 380 x1 DIU	350	5.51	1,929.11	-	-	0.00	-	-	0.00	-	-	0.00	350	1,929.11
Biofilia	DivaCup Talla 0 x1 copa menstrual	-	-	0.00	-	-	0.00	5	68.98	344.92	10	68.98	689.83	15	1,034.75
	DivaCup Talla 1 x1 copa menstrual	-	-	0.00	-	-	0.00	20	68.98	1,379.66	-	-	0.00	20	1,379.66
	DivaCup Talla 2 x1 copa menstrual	-	-	0.00	-	-	0.00	5	68.98	344.92	-	-	0.00	5	344.92
	Diafragma Caya x1 unidad	-	-	0.00	-	-	0.00	10	100.00	1,000.00	-	-	0.00	10	1,000.00
	Gel Caya x1 tubo 60 G.	-	-	0.00	-	-	0.00	10	36.02	360.16	-	-	0.00	10	360.16
Carnot	Patector ampolleta x1ml caja unitaria	5,000	4.66	23,305.10	5,000	4.92	24,576.25	8,000	6.19	49,491.52	-	-	0.00	18,000	97,372.87
	Mensille 1 ampolleta 0.5 ml caja x1 ampolla	2,000	4.24	8,474.58	3,000	4.36	13,093.23	34,000	4.36	148,389.94	10,000	4.36	43,644.10	49,000	213,601.85
	Mensille 1 ampolleta 0.5 ml caja x1 ampolla	-	-	0.00	1,000	4.24	4,237.29	-	-	0.00	30,000	5.50	165,000.00	31,000	169,237.29
DKT	Andalan Classic Cu 380	-	-	0.00	750	9.39	7,042.50	2,370	10.23	24,245.10	1,050	10.23	10,741.50	4,170	42,029.10
	Andalan Comfort Mini Cu 375	-	-	0.00	120	20.59	2,470.80	640	20.59	13,177.60	480	20.59	9,883.20	1,240	25,531.60
	Andalan Silverflex Cu 380 Aq	-	-	0.00	150	65.57	9,835.49	850	65.57	55,734.50	750	65.57	49,177.50	1,750	114,747.49
	Andalan Comfort Cu 375	-	-	0.00	-	-	0.00	310	20.59	6,382.90	150	20.59	3,088.50	460	9,471.40
	Andalan Classic Posparto Cu 380	-	-	0.00	-	-	0.00	40	25.91	1,036.40	10	25.91	259.10	50	1,295.50
	Postpil 1.5 mg caja x1 tableta	-	-	0.00	-	-	0.00	200	2.72	544.00	400	2.72	1,088.00	600	1,632.00
	Andalan Ballerine Cu 300	-	-	0.00	-	-	0.00	65	261.18	16,976.70	-	-	0.00	65	16,976.70

**Cuadro 16: Compras de productos MAC a Laboratorios (2/2)**

Laboratorio	Producto MAC	2019			2020			2021			2022			Total	
		Unidades	P.U. RIAMA S/ (sin IGV)	Monto total S/	Unidades	P.U. RIAMA S/ (sin IGV)	Monto total S/	Unidades	P.U. RIAMA S/ (sin IGV)	Monto total S/	Unidades	P.U. RIAMA S/ (sin IGV)	Monto total S/	Unidades	Monto total S/
OQ Pharma	Belezza 21 caja x 21 tabletas recubiertas	-	-	0.00	2,500	1.86	4,661.00	1,590	1.53	2,425.42	6,720	1.98	13,326.10	10,810	20,412.51
	Belezza 21 caja x 21 tabletas recubiertas	-	-	0.00	-	-	0.00	500	1.78	889.83	-	-	0.00	500	889.83
	Belezza 21 Caja x 21 tabletas recubiertas	-	-	0.00	-	-	0.00	1,000	1.95	1,949.15	-	-	0.00	1,000	1,949.15
	Mixyday 1.5 mg caja x 1 tableta	-	-	0.00	-	-	0.00	810	1.35	1,091.43	2,100	1.57	3,292.36	2,910	4,383.79
Organon	Nexplanon 68 mg x 1 implante	-	-	0.00	-	-	0.00	340	211.91	72,049.88	390	211.91	82,645.51	730	154,695.38
Pak Farma	Famila 28F tabletas	397	2.97	1,177.54	150	2.97	444.92	-	-	0.00	-	-	0.00	547	1,622.46
	Famila 28F tabletas	-	-	0.00	200	3.56	711.86	-	-	0.00	-	-	0.00	200	711.86
	Drokse 150mg/ml suspensión inyectable	2,312	5.08	11,736.34	1,000	5.08	5,076.27	1,350	8.05	10,868.65	450	9.41	4,233.05	5,112	31,914.30
	Drokse 150mg/ml suspensión inyectable	-	-	0.00	500	7.63	3,813.56	2,000	8.47	16,949.16	-	-	0.00	2,500	20,762.72
	Drokse 150mg/ml suspensión inyectable	-	-	0.00	2,000	8.05	16,101.68	-	-	0.00	-	-	0.00	2,000	16,101.68
	Drokse 3 - 150mg/ml suspensión inyectable	-	-	0.00	-	-	0.00	-	-	0.00	4,000	8.47	33,898.28	4,000	33,898.28
<b>Total</b>		-	-	<b>78,878.89</b>	-	-	<b>157,539.17</b>	-	-	-	-	-	<b>626,228.02</b>	-	<b>1,458,504.22</b>

Fuente: Información contable de RIAMA. APROPO, año 2023.

Considerando el total de todos los años, tres productos representan el 67% de las compras (Mesigyna Ampolla x 1 ml del laboratorio Bayer, Mensille 1 Ampolleta 0.5 ml Caja x 1 ampolla del laboratorio Carnot, y Nexplanon 68 mg x 1 Implante del laboratorio Organon).

Asimismo, entre el año 2020 y 2021, se presentan incrementos considerables en las

compras -99.72% y 278.23%, respectivamente-, pero en el año 2022 este incremento cae a 5%.

El alto incremento de las compras ocurre en los años más críticos de la pandemia del COVID-19, lo que obligó a mantener un alto stock de productos, debido a las amenazas de desabastecimiento de insumos por

parte de los laboratorios, pues limitarían las cantidades a comprar e incluso se originarían alzas en los precios, principalmente porque el transporte marítimo dio prioridad al traslado de productos que permitan enfrentar el COVID-19.

Para enfrentar estas amenazas, APROPO compró productos MAC con mayor deman-

da, lo que fue posible debido a los aportes adicionales y exclusivos realizados al Fondo Revolvente por la agencia cooperante los años 2020 y 2021.

Para el año 2022, el stock fue sincerado, y solamente se realizaron compras de productos sujetos a la rotación normal, sin necesidad de contar con un mayor stock.

**Cuadro 17: Estado y uso del Fondo Revolvente**

Rubro	2019		2020		2021		2022	
	Monto en US\$	Monto en S/	Monto en US\$	Monto en S/	Monto en US\$	Monto en S/	Monto en US\$	Monto en S/
<b>Fondo Revolvente inicial</b>	<b>22,000.00</b>	<b>72,600.00</b>	<b>22,000.00</b>	<b>72,600.00</b>	<b>22,000.00</b>	<b>72,600.00</b>	<b>22,000.00</b>	<b>72,600.00</b>
Adición al Fondo Revolvente	-	-	-	-	10,000.00	38,970.00	10,000.00	38,970.00
Adición al Fondo Revolvente	-	-	-	-	23,505.00	94,020.00	23,505.00	94,020.00
Ventas Bralma (distribuidor)	18,577.10	72,450.68	56,165.71	219,046.28	174,194.80	679,359.74	320,878.23	1,251,425.09
Cuentas por cobrar	4,483.85	17,487.00	9,226.38	35,982.90	32,647.74	127,326.20	59,677.56	232,742.50
Compras	28,824.55	112,415.74	80,527.47	314,057.12	201,926.92	787,514.98	204,488.93	797,506.81
Cuentas por pagar	31,012.67	120,949.41	54,563.53	212,797.77	94,553.51	368,758.68	50,792.55	198,090.94
Ventas MediFarma	230.80	900.14	1,515.45	5,910.27	4,817.07	18,786.56	6,837.93	26,667.93
Cuentas por cobrar MediFarma	66.29	258.54	-	-	2,415.28	9,419.58	-	-
<b>Saldo Fondo Revolvente</b>	<b>47,546.16</b>	<b>172,230.02</b>	<b>62,943.61</b>	<b>232,280.10</b>	<b>162,206.48</b>	<b>621,725.77</b>	<b>289,202.35</b>	<b>1,117,009.65</b>
Cuentas por cobrar	4,483.85	17,487.00	9,226.38	35,982.90	32,647.74	127,326.20	59,677.56	232,742.50
Inventarios	9,289.63	36,229.55	8,269.59	32,251.41	58,656.40	228,759.96	27,467.41	107,122.91
Cuentas por pagar	31,012.67	120,949.41	54,563.53	212,797.77	94,553.51	368,758.68	50,792.55	198,090.94
<b>Crecimiento del Fondo Revolvente</b>	<b>21,339.27</b>	<b>70,023.16</b>	<b>7,423.29</b>	<b>15,750.84</b>	<b>93,661.63</b>	<b>354,400.85</b>	<b>206,199.65</b>	<b>793,299.12</b>
<b>Crecimiento del Fondo Revolvente %</b>	<b>97.00%</b>	<b>96.45%</b>	<b>33.74%</b>	<b>21.70%</b>	<b>168.74%</b>	<b>172.38%</b>	<b>371.50%</b>	<b>385.86%</b>

Tipo de cambio: S/ 3.90.  
Fuente: Información contable de RIAMA. APROPO, año 2023.

**B**

**Recuperación/incremento del Fondo Revolvente**

Este proceso forma parte del manejo económico que APROPO, a través del área administrativa-contable, ejecuta del Fondo Revolvente, en el marco del desenvolvimiento de la acción de comercialización y distribución a obstetras y ginecólogos de los productos MAC.

En el cuadro 17, se observa el movimiento de los diferentes rubros contables y el resultado del ejercicio anual obtenido. En términos porcentuales, considerando el dólar como referencia, en el año 2019, el Fondo Revolvente creció en 97%, en el año 2020, el incremento fue menor, alrededor del 34% (aproximadamente la tercera parte del año anterior), situación que se da porque fue el período más crítico de la pandemia; mientras que, los años 2021 y 2022, el crecimiento fue de 169% y 372%, respectivamente. Se percibe que el 2021, hubo un apalancamiento de US\$ 33,305.00.

**C**

**Seguimiento al manejo del Fondo Revolvente**

Por exigencias de la agencia cooperante, APROPO emite informes periódicos acordados; uno de los aspectos informados son los detalles respecto al uso del Fondo Revolvente. Sin embargo, estos pueden emitirse en el momento en que sean solicitados, tanto por la Gerencia General o el Directorio de APROPO.

### 4.4.3. Comercialización y distribución

#### RIAMA como estrategia comercial de MAC para MEF de zonas periurbanas

**A**

##### La matriz de Producto - Precio

Con la información de la Línea de Base, se indagó sobre las marcas de productos MAC que más prescribe la obstetra, el precio al que compra el insumo, el precio cargado a la paciente y precio final del servicio. Asimismo, un 30% de las obstetras mencionan que el primer beneficio que obtienen por su actual forma de adquirir los insumos anticonceptivos, radica en los precios bajos, descuentos, facilidades de pago. La variable "precio" termina siendo la principal condición para que las obstetras cambien de proveedor.

Por el lado de las usuarias MEF, el 68% mencionó que se protegen con un método anticonceptivo, de las cuales, 25% usan condón, 23% usan inyectable mensual, 17.6% inyectable trimestral, 16.7% usa píldora anticonceptiva y 13% el implante.

Con esta primera información, con lo indagado en los laboratorios, y la negociación realizada, en el año 2019 APROPO desarrolló un primer portafolio diversificado de productos MAC, el mismo que se actualiza mensualmente, sea por incorporación de un producto nuevo, por un ajuste en el precio o por la discontinuación del mismo. A la información del portafolio de productos MAC de RIAMA se puede acceder también a través de la página web y el Facebook de APROPO.

En el siguiente cuadro se dispone de la matriz Producto-Precio y sus variantes a lo largo de los cuatro años de intervención con RIAMA. En él se observa un portafolio diversificado de Productos MAC de calidad, al que tienen acceso las obstetras y ginecólogos, y a su vez, las usuarias MEF lo que permite contar con amplia información para decidir comprar tal o cual producto.

**68%**

**de las usuarias MEF se protege con un método anticonceptivo.**



Cuadro 18: Matriz Producto - Precio (1/2)

Laboratorios	Productos MAC	Precio unitario S/.				Observaciones
		2019	2020	2021	2022	
Bayer	Mesigyna	8.30	12.00	12.00	12.00	-
	Microgynon	6.00	6.00	-	-	Desde 2021 no se comercializa en RIAMA
	Pregna T	15.50	15.50	-	-	Desde 2021 no se comercializa en RIAMA
	Jadelle 75 mg	-	-	200.00	200.00	No se comercializa en farmacias
Biofilia	Diafragma Caya X1 unidad	-	-	188.00	188.00	-
	DivaCup talla 0 X1 copa menstrual	-	-	110.00	110.00	-
	DivaCup talla 1 X1 copa menstrual	-	-	110.00	110.00	-
	DivaCup talla 2 X1 copa menstrual	-	-	110.00	110.00	-
	Gel Caya	-	-	-	55.00	No se comercializa en RIAMA
Carnot	Patector	8.30	8.90	11.30	-	Descontinuado
	Mensille	7.80	8.00	8.00	10.00	-
DKT	Postpil	-	-	4.90	4.90	-
	Andalan Ballerine CU 300	-	-	-	480.00	-
	Andalan Classic 380	-	22.00	25.00	25.00	No se comercializa en farmacias

Cuadro 18: Matriz Producto - Precio (2/2)

Laboratorios	Productos MAC	Precio unitario S/.				Observaciones
		2019	2020	2021	2022	
DKT	Andalan Classic Postparto CU 380	-	-	56.00	56.00	No se comercializa en farmacias
	Andalan Comfort Mini CU 375	-	50.00	50.00	50.00	No se comercializa en farmacias
	Andalan Comfort CU 375	-	-	50.00	50.00	No se comercializa en farmacias
	Andalan Silver Flex CU 380	-	115.00	130.00	130.00	No se comercializa en farmacias
Medi Farma	Solouna 5	9.14	9.52	9.77	10.08	-
	Soluna	12.39	12.97	13.26	13.93	-
	Solutres	15.00	15.53	16.32	17.11	-
	Medgynol	4.34	4.45	4.55	4.65	-
Merck Sharp & Dohme	Nexplanon 68 mg	-	-	340.00	340.00	No se comercializa en farmacias
OQ Pharma	Belezza 21	-	4.00	3.80	4.20	-
	Mixyday	-	-	3.60	4.00	-
Pak Farma	Drokse	9.00	14.40	16.00	14.90	-
	Familia 28F	5.50	6.70	-	-	Desde 2021 no se comercializa en RIAMA, está agotado en farmacias
APROPO	Piel	12.50	13.20	13.20	13.20	-

Fuente: Base de datos de APROPO. Abril 2023.

Foto: RIAMA



B

### El marketing de los productos MAC

APROPO trabajó el Plan Estratégico de Negocios de RIAMA, en el cual está inserto el respectivo Plan de Marketing. Ambos tuvieron como punto de partida el diagnóstico situacional realizado en la Línea de Base, sobre el mercado de los productos MAC, los canales de intermediación/comercialización, los estilos de vida de las MEF en cuanto consumidoras finales, entre otros.

Al afiliarse a RIAMA, las obstetras y ginecólogos tienen acceso a una cartera amplia de productos MAC, novedades de métodos más modernos, sin tener que estar buscando de un laboratorio a otro.

*...Cuando ingresé a RIAMA, me llamó la atención el tener acceso a las novedades y a los métodos anticonceptivos más modernos sin estar buscando y llamando a un laboratorio u otro.*  
(Testimonio de una obstetra entrevistada)

En el cuadro 19, es posible darse cuenta de que los precios del portafolio de productos MAC de RIAMA –al que acceden las obstetras y ginecólogos–, son bastante competitivos en relación a otros espacios donde se encuentran, como las farmacias, boticas, clínicas, etc.

Los contenidos del Plan de Marketing son los siguientes: objetivo de corto y largo plazo, promesa de valor, oferta de valor, target o público objetivo, portafolio de productos, estrategia de precios, plan de distribución, plan de promoción, acciones estratégicas tácticas, y el respectivo presupuesto.

En su elaboración participaron la coordinadora de RIAMA, el jefe de Marketing y Comunicaciones y la Gerente Social; finalmente, su aprobación estuvo a cargo de la gerente general y del gerente comercial.

Más allá de lo importante que son todos los puntos que contiene el Plan de Marketing, hay dos elementos, que marcan su implementación, por un lado, el objetivo de corto plazo “Desarrollar un canal de comercialización y promoción de MAC” y el objetivo de largo plazo “Lograr la inclusión de productos propios dentro del canal”, y por otro, las acciones estratégicas tácticas, orientadas

a “Fidelización de intermediarios”, “Desarrollar canales de promoción” y “Fortalecer la Red RIAMA”.

La implementación efectiva del Plan de Marketing, empezó en el año 2020, el año 2019 fue el período en el que se determinó y desarrolló los materiales requeridos para las

diferentes acciones de marketing previstas. Al inicio, estas acciones se trabajaron de manera conjunta entre la coordinadora de RIAMA y el equipo del área de marketing de APROPO, posteriormente, fue solo el equipo de marketing el que los llevó a cabo, con el seguimiento respectivo de la coordinadora de RIAMA.

• **La promoción de RIAMA.** Se realizó mediante visitas médicas y técnicas de marketing digital como BTL (*below the line*) y OTL (*On The Line*)<sup>26</sup>. En términos operativos, tanto las visitas médicas como las técnicas de marketing digital, se utilizaron para fidelizar a las obstetras y ginecólogos como integrantes y parte importante de RIAMA, potenciarlos

como canal de intermediación de RIAMA, fortalecer la relación RIAMA – APROPO.

En general, para contribuir al posicionamiento de RIAMA en las obstetras y ginecólogos, y de manera indirecta en las usuarias MEF que acuden y se atienden en sus consultorios.

**Cuadro 19: Comparación de precios de productos RIAMA con los de farmacias<sup>25</sup> (1/2)**

Laboratorio	Producto MAC	2019		2020		2021		2022		Observaciones
		P.U. en farmacia S/	P.U. RIAMA S/	P.U. en farmacia S/	P.U. RIAMA S/	P.U. en farmacia S/	P.U. RIAMA S/	P.U. en farmacia S/	P.U. RIAMA S/	
Bayer	Mesigyna	17.53	8.30	16.70	12.00	16.70	12.00	23.50	12.00	-
	Microgynon	8.03	6.00	7.50	6.00	7.50	-	7.40	-	No se comercializa en RIAMA
	Pregna T	-	-	-	15.50	-	-	-	-	No se comercializa en RIAMA
	Jadelle 75 mg	-	-	-	-	-	200.00	-	200.00	No se comercializa en farmacias
Biofilia	Diafragma Caya X1 unidad	-	-	-	-	205.00	188.00	220.00	188.00	-
	DivaCup talla 0 X1 copa menstrual	-	-	-	-	145.00	110.00	145.00	110.00	-
	DivaCup talla 1 X1 copa menstrual	-	-	-	-	145.00	110.00	145.00	110.00	-
	DivaCup talla 2 X1 copa menstrual	-	-	-	-	145.00	110.00	145.00	110.00	-
	Gel Caya	-	-	-	-	-	-	66.00	55.00	No se comercializa en RIAMA
Carnot	Patector	18.92	8.30	19.00	8.90	19.00	11.30	19.00	-	Descontinuado
	Mensille	19.60	7.80	18.40	8.00	16.00	8.00	16.00	10.00	-

25 · Los precios unitarios RIAMA están referidos al monto al que acceden las obstetras y ginecólogos.

26 · BTL (marketing que se lleva a cabo en medios no convencionales y se enfoca a un público objetivo específico) y OTL (marketing que se lleva a cabo en medios digitales con crecimiento exponencial a través de internet).

Cuadro 19: Comparación de precios de productos RIAMA con los de farmacias<sup>25</sup> (2/2)

Laboratorio	Producto MAC	2019		2020		2021		2022		Observaciones
		P.U. en farmacia S/	P.U. RIAMA S/	P.U. en farmacia S/	P.U. RIAMA S/	P.U. en farmacia S/	P.U. RIAMA S/	P.U. en farmacia S/	P.U. RIAMA S/	
DKT	Postpil	-	-	-	-	17.00	4.90	17.00	4.90	-
	Andalan Ballerine CU 300	-	-	-	-	-	-	-	480.00	-
	Andalan Classic 380	-	-	-	22.00	-	25.00	-	25.00	No se comercializa en farmacias
	Andalan Classic Postparto CU 380	-	-	-	-	-	56.00	-	56.00	No se comercializa en farmacias
	Andalan Comfort Mini CU 375	-	-	-	50.00	-	50.00	-	50.00	No se comercializa en farmacias
	Andalan Comfort CU 375	-	-	-	-	-	50.00	-	50.00	No se comercializa en farmacias
	Andalan Silver Flex CU 380	-	-	-	115.00	-	130.00	-	130.00	No se comercializa en farmacias
Medi Farma	Solouna 5	14.80	9.14	14.50	9.52	-	9.77	17.30	10.08	-
	Soluna	19.00	12.39	19.00	12.97	-	13.26	17.90	13.93	-
	Solutres	25.00	15.00	22.40	15.53	22.40	16.32	24.00	17.11	-
	Medgynol	8.70	4.34	8.70	4.45	8.40	4.55	8.10	4.65	-
Merck Sharp & Dohme	Nexplanon 68 mg	-	-	-	-	-	340.00	-	340.00	No se comercializa en farmacias
OQ Pharma	Belezza 21	-	-	6.00	4.00	6.00	3.80	6.00	4.20	-
	Mixyday	-	-	-	-	12.00	3.60	12.00	4.00	-
Pak Farma	Drokse	19.70	9.00	22.90	14.40	22.90	16.00	22.90	14.90	Agotado en farmacias
	Famila 28F	7.50	5.50	8.50	6.70	8.50	-	8.50	-	-
APROPO	Piel	36.00	12.50	36.00	13.20	36.00	13.20	36.00	13.20	No se comercializa en RIAMA, está agotado en farmacias

Fuente: Base de datos de APROPO. Abril 2023.

**Cuadro 20: Materiales POP y de merchandising distribuidos**

Zona	2020			2021			2022			2023			Totales		
	Descripción del material	Material POP (Unid.)	Material Merch. (Unid.)	Descripción del material	Material POP (Unid.)	Material Merch. (Unid.)	Descripción del material	Material POP (Unid.)	Material Merch. (Unid.)	Descripción del material	Material POP (Unid.)	Material Merch. (Unid.)	Material POP (Unid.)	Material Merch. (Unid.)	
A nivel nacional	Lapiceros inyectables	-	1,000	Mascarillas protectoras	-	1,440	Tacos promocionales	-	3,000	Gorros quirúrgicos	-	1,500	-	<b>6,940</b>	
	Bolsas institucionales	500	-	Lanyard + frasco atomizador	-	1,000	Cinta métrica	-	1,000	Bolsa notex	-	1,500	<b>500</b>	<b>3,500</b>	
	-	-	-	Rompe ampolla	-	2,000	Lapiceros jeringa	-	3,000	Lapiceros jeringas	-	3,000	-	<b>3,500</b>	
	-	-	-	Neceser promocional	-	1,000	Impresión de Banner	1	-	Cartilla de control	8,000	-	<b>8,001</b>	<b>1,000</b>	
	-	-	-	Peine espejo	-	3,000	Engrapador cápsula	-	2,000	Jalavista promocional	1,000	-	<b>1,000</b>	<b>5,000</b>	
	-	-	-	Lapiceros Jeringas	-	4,000	Resaltador jeringa	-	1,000	Mouse pad	-	300	-	<b>5,300</b>	
	-	-	-	Pelota antiestrés	-	2,000	Tarjeteros RIAMA	-	40	Saca sangre	-	2,500	-	<b>4,540</b>	
	-	-	-	Mangas protectoras	-	3,000	Lapiceros metálicos	-	40	-	-	-	-	<b>3,040</b>	
	-	-	-	Saca sangre	-	3,000	-	-	-	-	-	-	-	<b>3,000</b>	
	-	-	-	Señalética publicitaria	400	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>400</b>	-
	-	-	-	Portafolio promocional	500	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>500</b>	-
	-	-	-	Mouse pad	-	500	-	-	-	-	-	-	-	<b>500</b>	-
	-	-	-	Reloj de pared promocional	-	600	-	-	-	-	-	-	-	<b>600</b>	-
	-	-	-	Pop socket	-	1,000	-	-	-	-	-	-	-	<b>1,000</b>	-
	-	-	-	Gel antibacterial	-	2,200	-	-	-	-	-	-	-	<b>2,200</b>	-
	-	-	-	Bolsas institucionales	700	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>700</b>	-
-	-	-	ABC de la anticoncepción	12,000	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>12,000</b>	-	
<b>Total</b>	-	<b>500</b>	<b>1,000</b>	-	<b>13,600</b>	<b>24,740</b>	-	<b>1</b>	<b>10,080</b>	-	<b>9,000</b>	<b>8,800</b>	<b>23,101</b>	<b>44,620</b>	

Fuente: Base de datos de APROPO. Abril 2023.

• **Distribución de materiales POP (Point Of Purchase)<sup>27</sup> y de merchandising<sup>28</sup>.** Se distribuyeron principalmente en el marco de las visitas realizadas de los representantes de ventas para identificar/empadronar obstetras y ginecólogos, en los eventos de lanzamiento de RIAMA, en las visitas médicas relacionadas con el propio proceso de ventas, así como en las diferentes acciones promocionales y de capacitación. Durante el período de implementación de RIAMA se distribuyeron a las obstetras y ginecólogos un total de 23,101 unidades de materiales POP y 44,620 unidades de materiales merchandising.

**Materiales POP**

- Stickers RIAMA
- Porta folletos informativos
- Porta lapicero RIAMA



**Materiales de merchandising**

- Tasas RIAMA
- Lapiceros jeringa
- Tacos tomanota



27 · “Punto de Compra” en español impulsa de una manera indirecta el reconocimiento de una marca o producto en el consumidor, ya que se encuentra en los diferentes puntos de compra o distribución del mercado.

28 · Técnica de marketing que busca incentivar las ventas de productos y servicios, tanto en un sitio Web como dentro y fuera de un punto de venta físico, de manera que estimulen la compra por parte de los clientes.

**Cuadro 21: Campañas de promoción realizadas**

Campañas	2020		2021		2022		2023	
	Premios	Cantidad	Premios	Cantidad	Premios	Cantidad	Premios	Cantidad
Concurso de ventas	Bandeja desinfectante de calzado	250	Doppler fetal digital	12	-	-	-	-
	-	-	Tensiómetro digital	12	-	-	-	-
	-	-	Termómetros infrarojos	30	-	-	-	-
	-	-	Frigobar Elextrolux o Miray	6	-	-	-	-
	-	-	Pack de 12 mascarillas	140	-	-	-	-
	-	-	Pauta promocional FB	1	-	-	-	-
Verano	-	-	Frigobar Blackline 46 Lt.	10	Doppler fetal digital	12	Cooler 52 LT. con rueda+ Ventilador regulable	12
	-	-	Esterilizador de calor seco 16 Lt.	6	Tensiómetro digital	12	Ventilador digital	12
	-	-	-	-	-	-	Glucómetro digital	24
Fiestas Patrias	-	-	-	-	Tablet Lenovo+estación de carga	12	-	-
	-	-	-	-	Tablet Lenovo	12	-	-
	-	-	-	-	Balanza digital Xiaomi	24	-	-
Navidad	-	-	Canasta navideña económica	60	Canasta navideña económica	50	-	-
	-	-	1 vale de pavo 8 kilos+ 1 panetón+1 champagne	25	1 vale de pavo 8 kilos+ 1 panetón+1 champagne	20	-	-
	-	-	Canasta navideña económica+2 vales de pavo 8 kilos+2 panetones	10	Canasta navideña económica+1 vale de pavo 8 kilos+2 panetones+ 2 champagne	10	-	-

Fuente: Base de datos de APROPO. Abril 2023.

• **Campañas promocionales**, principalmente estuvieron orientadas a incrementar las compras de las obstetras y ginecólogos, básicamente mediante promociones por realizar montos establecidos de cantidad a comprar. En el cuadro 21 se observa que se realizaron concursos por ventas, así como campañas de verano, fiestas patrias y navidad. Los que accedían a las promociones se hacían ganadores de los premios establecidos.

*...RIAMA siempre nos envía promociones y realiza campañas con beneficios para incentivarlos a vender más, se aprecia los premios, sobre todo para las que compran más, aunque debiera existir también para montos menores de compras. (Testimonios de obstetras entrevistadas)*

Los concursos de ventas se realizaron en los años 2020 y 2021, las campañas de verano en los años 2021, 2022 y 2023; la campaña de fiestas patrias en el año 2022, y la campaña de navidad en los años 2022 y 2023, respectivamente.

En el año 2020 se realizó 250 promociones; en el año 2021, 312 promociones; el año 2022, 152 promociones; y en el año 2023, 48 promociones. Durante el período de intervención se realizaron en total 762 promociones. En concreto, hubo 762 ganadores que accedieron a 1 premio establecido.

- **Canales de visibilidad**, a través de canales digitales con la finalidad de dar mayor visibilidad y posicionar la marca RIAMA ante las obstetras y ginecólogos actuales y potenciales.

Como se observa en el cuadro 22 se trabajó con la técnica de Branding Videos<sup>29</sup> y las redes sociales<sup>30</sup> principalmente. Se realizaron videos publicitarios en YouTube y Tik Tok, se publicaron artículos en el blog #EntreObstetras alojada en la web de APROPO, así como diferentes acciones de publicación de información y publicidad para conocimiento de las obstetras y ginecólogos.

En el año 2020, solamente se realizaron 4 acciones publicitarias en las redes sociales; en el año 2021 se hizo 8 publicaciones en el blog #EntreObstetras, y 11 acciones publicitarias en las redes sociales; en el año 2022 se publicaron 3 videos, 11 publicaciones en el blog #EntreObstetras, y 7 acciones publicitarias en las redes sociales. Tal como se observa, se aprecia gradualmente, una mayor intensidad en el uso de los canales digitales.

Como parte del uso de canales digitales también se tiene, por un lado, el aplicativo

móvil –aún no operativo en su totalidad– exclusivo para las obstetras y ginecólogos, y por otro, el Landing Page de geolocalización de sus respectivos consultorios.

Landing Page Geolocalización de consultorios y App Móvil Mi Obstetra.



Asimismo, se realizó publicidad pagada sobre RIAMA y los productos MAC, mediante el uso de influencers<sup>31</sup> (personas de influencia), en este caso, con Tik Tokers obstetras, con amplia comunidad en redes sociales, no solamente son seguidas por sus pacientes, también son seguidas por obstetras en formación y en ejercicio profesional. Es un beneficio importante tanto para RIAMA, como para los obstetras, porque se posicionan y visibilizan más.

29 · Proceso de construir y consolidar una marca en el ámbito de internet y las plataformas sociales.

30 · A través de ellas, se enfoca en optimizar la presencia de RIAMA.

31 · Generan confianza en los usuarios por la imagen positiva que tienen, son influyentes en la comunidad digital y tienen amplias audiencias.

**Cuadro 22: Promoción en canales de visibilidad (1/3)**

Canales de visibilidad	2020		2021		2022	
	Cantidad	Temas abordados	Cantidad	Temas abordados	Cantidad	Temas abordados
Branding videos	-	-	-	-	1	Obstetra
	-	-	-	-	1	RIAMA Branding
	-	-	-	-	1	Usuario final
Publicaciones en Blog #EntreObstetras	-	-	1	ITS, cómo informar los resultados positivos	1	Vacuna COVID y menstruación: Qué debemos hacer
	-	-	1	Auto examinación de mamas, la mejor forma de explicarla	1	Rejuvenecimiento vaginal, asunto de aspecto o calidad de vida
	-	-	1	Personas intersexuales, una población poco atendida	1	Hormonas anticonceptivas y várices, cuál es la relación
	-	-	1	Qué avances científicos hay en el tratamiento de la vulvodinia	1	Anticonceptivos hormonales sin estrógenos
	-	-	1	Vacunas del VPH, cuál es su efectividad	1	Edad de menarquía y de menopausia tienen relación
	-	-	1	Todo sobre la reproducción asistida	1	Método sintotérmico ¿cuán fiable es como anticoncepción?
	-	-	1	Atención a mujeres lesbianas y bisexuales	1	Relación entre una dieta y la fertilidad

Cuadro 22: Promoción en canales de visibilidad (2/3)

Canales de visibilidad	2020		2021		2022	
	Cantidad	Temas abordados	Cantidad	Temas abordados	Cantidad	Temas abordados
Publicaciones en Blog #EntreObsteras	-	-	1	Suplementación: una alternativa para un embarazo con endometriosis	1	Obesidad: ¿Realmente es un factor de riesgo en el embarazo?
	-	-	-	-	1	VIH y embarazo ¿Qué hacer ante un caso así?
	-	-	-	-	1	Parto vertical, ¿Cuáles son las ventajas?
	-	-	-	-	1	Lactancia, beneficios para la salud de las mujeres
Redes sociales	1	Lanzamiento RIAMA - Cusco	1	Afiliate a RIAMA - Red Integrada de Acceso a Métodos Anticonceptivos, y participa de este gran Congreso Internacional	1	Participa de este gran Congreso Internacional
	1	RIAMA sesión en vivo: Sexualidad femenina	1	APROPO sigue capacitando a las obstetras de RIAMA - Red Integrada de Acceso a Métodos Anticonceptivos	1	Sesión 6: Manejo del implante anticonceptivo: Nexplanon
	1	La presencia digital de nuestro consultorio	1	Andalan, a cargo de 2 ponentes expertos en el tema	1	Sesión 5: Implementación del consultorio obstétrico (Post pandemia)

Cuadro 22: Promoción en canales de visibilidad (3/3)

Canales de visibilidad	2020		2021		2022	
	Cantidad	Temas abordados	Cantidad	Temas abordados	Cantidad	Temas abordados
Redes sociales	1	¿La pandemia ha afectado tu negocio y no sabes cómo reactivarlo?	1	Nexplanon, abordada por una experimentada ponente	1	Sesión 4: Estrategias financieras para constituir tu consultorio
	-	-	-	Correcto manejo de las finanzas personales	1	Sesión 3: Herramientas digitales de localización y atención
	-	-	-	Implementar consultorios durante la pandemia	1	Sesión 2: Estrategias comerciales y marketing digital
	-	-	-	Las mejores técnicas de ventas	1	Sesión 1: Marca personal y comunicación
	-	-	1	Finanzas	-	-
	-	-	1	Formalizar un consultorio de salud	-	-
	-	-	1	Jadelle, implante anticonceptivo del laboratorio Bayer	-	-
	-	-	1	Marketing comercial y digital	-	-

Fuente: Base de datos de APROPO. Abril 2023.

- **Otros espacios promocionales: talleres con laboratorios, ferias.** Estos espacios se dieron como producto del reconocimiento y posicionamiento que gradualmente iba teniendo RIAMA; en un primer momento se hizo con los laboratorios proveedores, su modalidad de apoyo fue ofrecer cupos a las obstetras y ginecólogos para los talleres específicos que realizaron en torno al desarrollo de destrezas para el manejo de sus productos. Para

RIAMA, esta también fue una manera de posicionarse y fortalecer su identidad de marca.

En un segundo momento fueron invitaciones recibidas de instituciones de la sociedad civil vinculadas al tema de SSR, dado que RIAMA se hizo cada vez más conocida y un referente importante, por lo que su participación en estos eventos también sumó a su posicionamiento.

### Cuadro 23: Otras campañas de promoción realizadas

Campañas	2021		2022	
	Premios	Cantidad	Premios	Cantidad
Promoción para participar en talleres con laboratorios	1 vacante para el taller inserción y retiro de implante Nexplanon	30	1 vacante para el taller inserción y retiro DIU Andalan	40
	1 vacante para el taller inserción y retiro de DIU Andalan	30	-	-
Participación RIAMA en ferias/exposiciones	-	-	Feria de Planificación Familiar organizado por el Colegio Regional de Obstetras de Lima	1
	-	-	Feria de Emprendedores organizado por el Congreso de la República y FERTUR	1

Fuente: Base de datos de APROPO. Abril 2023.

- **Promoción hacia las usuarias (baja intensidad, principalmente indirecta).** En las acciones promocionales por la propia concepción de RIAMA, su target o público objetivo principal son las obstetras y ginecólogos. La promoción de RIAMA a las usuarias MEF, se realiza de manera indirecta, quienes, al visitar los consultorios para ser atendidos, encuentran los materiales POP y merchandising a la vista, y con lo que las obstetras y ginecólogos les explican, van teniendo una idea fija que se va posicionando en su imaginario personal. A partir de ello es posible también que se produzca el “boca a boca”, informando de su existencia y de los beneficios que tiene.

Un medio importante a través del cual las usuarias MEF conocen RIAMA, es el Landing Page de geolocalización de consultorios de obstetras y ginecólogos afiliados a RIAMA, así como a través de la publicidad realizada por las Tik Toker obstetras quienes llegan a un número elevado de seguidoras.



Foto: RIAMA

En general, tanto las visitas como las acciones promocionales, fueron gradualmente motivando e impactando en las obstetras y ginecólogos, que también fueron pasando la voz “boca a boca” a otras colegas sobre RIAMA; de esta forma fue expandiéndose y creciendo cada vez más, en la cantidad de empadronadas y afiliadas.

APROPO fue convirtiéndose en una institución especializada y de confianza para las obstetras y ginecólogos por su experiencia en salud sexual y reproductiva.

...Me gustó que RIAMA trabaje con obstetras, porque en el medio de la salud no son muy reconocidas, y aquí se les daba prioridad – RIAMA es quien más nos ayuda, porque para otras empresas y los ginecólogos, no somos nada. Nos permite contar con un respaldo institucional y facilita oportunidades como variedad de productos MAC de calidad, precios apropiados, rapidez en la entrega, estar actualizadas en nuevos métodos anticonceptivos, interactuar con colegas de mayor experiencia, formalizar mi consultorio.  
(Testimonio de obstetra entrevistada)

...RIAMA trabaja con obstetras de consultorios privados, aporta conocimiento y con toda la capacitación que tenemos facilitamos el acceso a información a nuestras usuarias para que tomen decisiones acordes a lo que requieren; nos permite colocar el MAC correcto, en la fecha prevista, con la dosificación apropiada; con un servicio de calidad y calidez, haciendo su control de peso y talla; mientras que en la farmacia sólo se compra o no se encuentra disponible.  
(Testimonio de obstetra entrevistada)

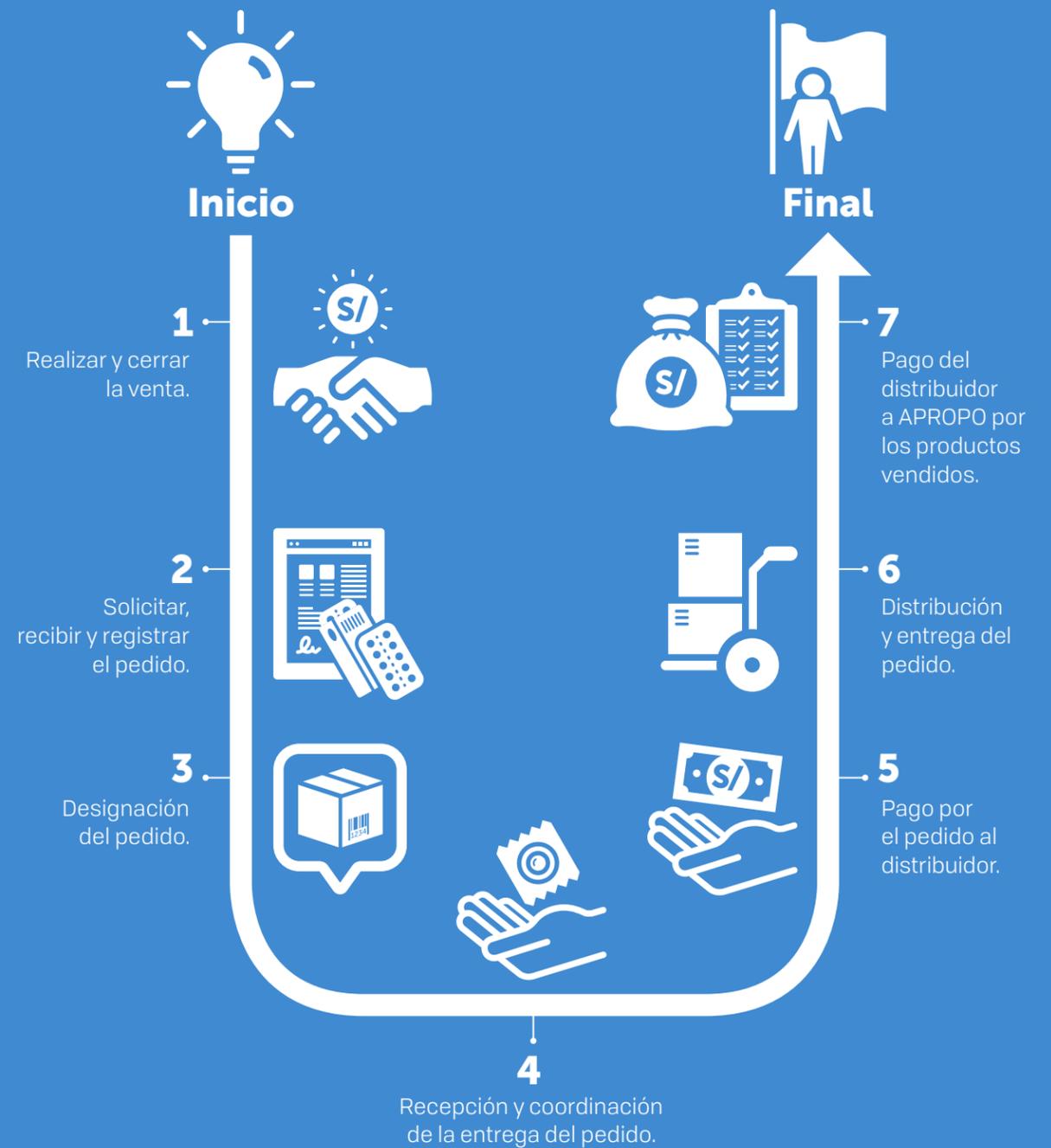
...Sin RIAMA, mi trabajo sería diferente:  
1. Si no hubiera vendido MAC y una supervisión me hubiera intervenido con medicamentos del estado, estaría en falta  
2. No tendría la oportunidad de trabajar con obstetras de todo el Perú, para compartir con ellas.  
3. Tampoco sabría por ejemplo colocar implantes de dos varillas, sólo nos enseñaron de 1, y esto lo sé por RIAMA: clave la actualización, la capacitación.  
4. Ahora tengo un portafolio de productos variado para mis clientes. RIAMA es mi familia, y APROPO también, mi relación con ellas es intensa.  
(Testimonio de obstetra entrevistada)

### C

#### El proceso de funcionamiento de la cadena de comercialización y distribución

Esta parte se aborda desde el momento en el que se realiza la venta de productos MAC a las obstetras y ginecólogos y comprende hasta el pago de los distribuidores a APROPO por los productos vendidos y distribuidos. En el siguiente cuadro, se observan los pasos que se siguen en el respectivo proceso.

Cuadro 24: Proceso de comercialización y distribución de productos MAC



Fuente: Información obtenida de entrevistas a personal de RIAMA, APROPO. Abril, 2023.

• **Paso 1:** El representante de ventas identifica al cliente, lo empadrona, luego lo afilia a RIAMA para que sea posible gestionar sus pedidos, de inmediato consulta/asegura la disponibilidad de stock, finalmente cierra la venta.

• **Paso 2:** La obstetra o ginecólogo solicita el pedido, el representante de ventas receptiona y registra el pedido en el App móvil de representantes.

• **Paso 3:** El representante de ventas designa al distribuidor según corresponda (cobertura de entrega, stock de productos, etc.) a quien le envía el registro de pedido por correo electrónico.

• **Paso 4:** El distribuidor receptiona el pedido, elabora el comprobante de pago y se pone en contacto con el representante de ventas para coordinar la entrega al cliente –obstetra o ginecólogo–.

• **Paso 5:** Las obstetras o ginecólogos realizan el pago al contado al distribuidor.

• **Paso 6:** El distribuidor entrega el pedido a las obstetras o ginecólogos en sus respectivos consultorios en el caso de Lima; cuando la entrega del pedido es a provincias se realiza el envío a la agencia de transporte definida previamente, y las obstetras o ginecólogos se acercan a la respectiva agencia recogerlo. La obstetra o ginecólogo dispone de 36 horas para ve-

rificar la conformidad de su pedido y elevar cualquier observación.

• **Paso 7:** El distribuidor procede a desaguar su stock y paga a APROPO por los productos vendidos.

A continuación, se presentan algunos detalles que muestran la forma cómo se dio este proceso:



1. Con respecto al stock de productos MAC no hubo problemas, puesto que la compra de insumos se hacía con la previsión respectiva y el manejo óptimo del inventario.



2. Las obstetras y ginecólogos son personas ordenadas, llevan control de su stock y saben cuánto van a necesitar y cuándo requieren comprar. Pagan al contado por el pedido realizado, que les llega dentro de las 24 horas de solicitado.



3. Los representantes de ventas cuentan con un App móvil en el que registran sus visitas a las obstetras y ginecólogos, así como los pedidos de productos MAC que solicitan. Cuando es una obstetra nueva la agregan al App móvil.



4. El distribuidor es quien les vende los productos MAC a las obstetras y ginecólogos y el pago que

realizan por el pedido es al contado. El distribuidor no conoce a las obstetras y ginecólogos, a través de él se hace el reparto; él es el que vende y APROPO le factura a él –por el monto total del pedido, incluido el margen acordado–. El distribuidor no mantiene ninguna relación directa con las obstetras y ginecólogos, él recibe la orden de pedido y envía a su repartidor. Si este llega al lugar de entrega del pedido y la obstetra o ginecólogo no se encuentra llama al representante de ventas para que coordine directamente.



5. APROPO, en un primer momento, contó con un solo distribuidor, pero ante un problema de incumplimiento de los compromisos acordados, se tuvo que incorporar a otro, y así, la competencia entre ellos por dar un buen servicio se resolvió.

Los **puntos críticos** en este proceso estuvieron relacionados por un lado, con el cumplimiento oportuno de la entrega de los pedidos, elemento que requirió un moni-

toreo permanente, dado que es una de las promesas de valor de RIAMA, y por otro, con el pago del distribuidor a APROPO por los productos vendidos, quienes, recibiendo el pago al contado por parte de las obstetras y ginecólogos, suelen no cumplir de la misma manera con la institución, que en última instancia maneja el conjunto del negocio.

Sobre las **condiciones de compra de productos MAC en RIAMA**, a las obstetras y ginecólogos se les exige un monto mínimo de compra equivalente a S/ 200.00, con lo que pueden comprar, uno solo o varios tipos de productos. La otra condición es que el pago se realiza al contado. De esta manera tienen acceso a una diversidad de productos, y así pueden ofrecer alternativas a sus usuarias para su planificación familiar.

Un elemento importante de este proceso fue el **seguimiento a la provisión de productos MAC**. Al respecto, se emiten reportes mensuales, se revisa y analiza el comportamiento de las compras realizadas por las obstetras y ginecólogos, lo que permite incluso conocer, no solo el comportamiento general sino también las compras de cada una, de manera que se pueda ajustar el plan de ventas.

# Situación final

## 5



### 5.1. Contexto luego de la intervención

El Perú ha vivido una de sus peores experiencias a nivel de salud pública con la presencia de la pandemia del COVID-19. Muchas acciones se han implementado para paliar sus efectos, pero el problema estructural de fondo no se ha resuelto y continúa siendo una agenda pendiente para sus autoridades, líderes políticos y la sociedad civil en su conjunto.

El sistema de salud peruano presenta serias deficiencias –brechas significativas de recursos humanos, infraestructura y tecnología; alta informalidad laboral y carencia de una política de protección social sostenida en el tiempo–, en sus diferentes procesos, lo que le impide brindar servicios suficientes, oportunos y de calidad a la ciudadanía.

A ello se suma la inestabilidad política y social, que dificulta la institucionalidad y la toma de decisiones efectiva y oportuna en perspectiva de largo plazo. Esta situación afecta la salud, vida y economía de las personas y de sus familias, pues incrementa el gasto personal de modo inequitativo<sup>32</sup>.

En el marco de esta realidad actual, poco o nada ha cambiado con respecto a los derechos sexuales y reproductivos; es más, las amenazas existentes para limitarlos o eliminarlos están ganando terreno debido al protagonismo que van teniendo las fuerzas conservadoras dentro de la esfera del poder político y decisorio del país.

Un dato importante a considerar respecto a la SSR en el Perú es que, en el país, en los tres últimos años, la prevalencia en el uso de métodos anticonceptivos se encuentra entre 55% y 57%, por debajo del 70% que es el promedio de América Latina<sup>33</sup>, de allí que es necesario continuar realizando acciones



Foto: Pexels

para que la información y consejería llegue en mayor proporción a las mujeres en edad fértil y a todas las personas en general, para que decidan planificar su familia de la mejor manera.

Corresponde pues, muchas veces a contracorriente, insistir en generar un entorno, cada vez más propicio, para la igualdad de género y la salud y los derechos sexuales y reproductivos.

32· Situación actual del mercado de salud peruano. Sociedad de Comercio Exterior del Perú – ComexPerú. Agosto, 2022. <https://www.comexperu.org.pe/upload/articulos/publicaciones/situacion-actual-del-mercado-de-salud-peruano-informe.pdf>

33· <https://elperuano.pe/noticia/174981-prevalencia-en-el-uso-de-anticonceptivos-aumento-al-57-en-los-ultimos-tres-anos>

## 5.2. Resultados

Los resultados obtenidos por RIAMA al final de su intervención fueron:

### Ingreso por ventas por año, por región

Según el cuadro 25, se percibe que todos los años hay un incremento en las ventas, 202% en el año 2020, 210% en el año 2021 y el 84% en el año 2022. Los años de mayor incremento en las ventas –2020 y 2021–, coinciden con el período más crítico de la pandemia en los que los establecimientos de salud pública no atendieron con servicios de SSR.

De lejos la zona de Lima, es la que más ingresos económicos genera –60% del total de ventas en el año 2022–, siendo por ahora, el mercado más importante para RIAMA. Cabe mencionar sobre el particular que, en las otras tres zonas, el ingreso de la fuerza de ventas con los productos MAC de RIAMA ha sido lenta, pues su cartera más importante, son en mayor proporción los condones PIEL.

### Cuadro 25: Ingreso por ventas (S/)

Zona	2019		2020		2021		2022		Monto total S/
	N° Clientes (*)	Monto S/	N° Clientes (*)	Monto S/	N° Clientes (*)	Monto S/	N° Clientes (*)	Monto S/	
Lima	127	47,052	249	115,050	357	341,905	583	641,098	1,145,105.1
Región Norte	24	12,780	56	49,496	83	120,389	170	235,858	418,523.1
Región C.O.	1	377	15	16,826	56	79,650	74	99,729	196,582.7
Región Sur	4	1,190	11	4,260	35	33,784	71	83,845	123,078.9
<b>Total</b>	<b>156</b>	<b>61,399</b>	<b>331</b>	<b>185,632</b>	<b>531</b>	<b>575,729</b>	<b>898</b>	<b>1,060,530</b>	<b>1,883,289.8</b>
<b>Incremento anual ventas</b>	-	<b>0%</b>	-	<b>202%</b>	-	<b>210%</b>	-	<b>84%</b>	-

(\*) Obstetras y ginecólogos.

Departamentos Región Norte: Áncash, Cajamarca, La Libertad, Lambayeque, Piura y Tumbes.

Departamentos Región C.O.: Amazonas, Ayacucho, Huánuco, Ica, Junín, Loreto, San Martín y Ucayali.

Departamentos Región Sur: Apurímac, Arequipa, Cusco, Madre de Dios, Moquegua, Puno y Tacna.

Fuente: Información contable de RIAMA. APROPO, 2023.

## Número de obstetras y ginecólogos integrantes de RIAMA

De la información presentada en el cuadro 26, hacia el final del año 2022, RIAMA cuenta con 1,645 empadronados (1,542 obstetras y 103 ginecólogos) y 1,372 afiliados (1,278 obstetras y 94 ginecólogos). Asimismo, del total de empadronados al año 2022, el 83% se encuentran afiliados, de los cuales, el 93% son obstetras y el 7% ginecólogos), quienes tuvieron un incremento anual de, 50% en el año 2019, 54% en el año 2020, 75% en el año 2021 y 83% en el año 2022.

Los años donde hubo mayor cantidad de empadronados y afiliados fueron el 2021 y 2022, respectivamente, y Lima es la zona con mayor cantidad de empadronados y afiliados –51% en empadronados y 57% en afiliados con respecto al total–.

Por otro lado, es aún pequeño el número de ginecólogos que se incorporaron a RIAMA desde el año 2021. En definitiva, RIAMA está más orientada al mercado de las obstetras.



Cuadro 26: Acumulado de integrantes de RIAMA (obstetras y ginecólogos)

Región	2019				2020				2021				2022				Total	
	Obstetras		Ginecólogos		Obstetras		Ginecólogos		Obstetras		Ginecólogos		Obstetras		Ginecólogos		Empad.	Afiliados
	Empad.	Afiliados	Empad.	Afiliados	Empad.	Afiliados	Empad.	Afiliados	Empad.	Afiliados	Empad.	Afiliados	Empad.	Afiliados				
Lima	368	197	0	0	393	291	0	0	555	482	36	35	770	708	79	76	849	784
Región Norte	32	11	0	0	207	93	0	0	269	238	3	3	359	353	6	6	365	359
Región C.O.	0	0	0	0	115	17	0	0	208	84	6	6	250	125	6	6	256	131
Región Sur	30	8	0	0	76	25	0	0	118	53	1	0	163	92	12	6	175	98
<b>Total</b>	<b>430</b>	<b>216</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>791</b>	<b>426</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1,150</b>	<b>857</b>	<b>46</b>	<b>44</b>	<b>1,542</b>	<b>1,278</b>	<b>103</b>	<b>94</b>	<b>1,645</b>	<b>1,372</b>
% profesionales (obstetras y ginecólogos) de la salud afiliados	-	100%	-	0%	-	100%	-	0%	-	95%	-	5%	-	93%	-	7%	-	83%
% afiliados en general con respecto a empadronados	50%				54%				75%				83%				-	-

Fuente: Información contable de RIAMA. APROPO, 2023.

### Número de obstetras y ginecólogos que compran y recompran

En el cuadro 27, se observa que, en general hay un incremento en la cantidad de obstetras y ginecólogos que compran y recompran. Sin embargo, la pendiente del crecimiento medido como variación porcentual respecto al año anterior es menor.

Por otro lado, a partir del año 2020, los que recompran son en promedio el 59% de los que compran.

Gráfico 3: Pocerntaje total de quienes compran y recompran



Cuadro 27: Obstetras y ginecólogos que compran y recompran

Zona	2019		2020		2021		2022	
	C	R	C	R	C	R	C	R
Lima	108	30	226	147	448	275	706	453
Región Norte	11	1	48	26	92	48	165	94
Región C.O.	0	0	10	1	63	25	99	60
Región Sur	1	-	16	2	43	15	64	21
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>31</b>	<b>300</b>	<b>176</b>	<b>646</b>	<b>363</b>	<b>1,034</b>	<b>628</b>
% de los que compran y recompran con respecto al año anterior	-	-	150%	468%	115%	106%	60%	73%
% de los que recompran con respecto a los que compran	-	26%	59%	-	56%	-	61%	-

C: Afiliados que compran. / R: Afiliados que recompran.  
Fuente: Base de datos de APROPO. Abril 2023.

### Sostenibilidad de RIAMA

Según el cuadro 28 la sostenibilidad de RIAMA se logra con ingresos económicos anuales de S/ 1,908,148.

Este monto anual permitiría alcanzar el punto de equilibrio, sin embargo, al cierre del ejercicio contable del año 2022, RIAMA se encuentra al 57% de los ingresos económicos anuales requeridos, según esta tendencia la sostenibilidad económica podrá ser alcanzada en el mediano plazo.

Cuadro 28: Sostenibilidad económica de RIAMA al 31.12.22

Rubros	Costo real promedio (APROPO + RIAMA) S/
Ventas	1,908,147.76
(-) Costo variable productos	-1,375,837.58
<b>Margen Bruto</b>	<b>532,310.18</b>
Gastos operativos	-532,310.18
<b>Resultado Operativo</b>	<b>0.00</b>
<b>Total</b>	<b>0.00</b>
<b>% sostenibilidad económica</b>	<b>57%</b>

Fuente: Información contable de RIAMA. APROPO, año 2023.

### Porcentaje de ahorro promedio obtenido por las obstetras y ginecólogos integrantes de RIAMA en la adquisición de productos MAC

A continuación, en el cuadro 29 se observa el porcentaje de ahorro por año de cada uno de los productos que comercializa RIAMA. En un cálculo aproximado del promedio anual de ahorro, se obtiene para el año 2019 un 48%, para el año 2020 y 2021 un 38% respectivamente, y en el año 2022 un 37%; lo que, a nivel global de todo el período, significa un 40% de ahorro en promedio.

Se asume que, con este promedio aproximado de ahorro, las obstetras y ginecólogos cuentan con un margen que les permite vender el producto MAC, así como cobrar por el servicio de consulta y colocación del método anticonceptivo a las usuarias MEF, haciéndolo suficientemente atractivo para que estas los compren y no acudan a las farmacias.

Cuadro 29: Porcentaje de ahorro de los productos MAC RIAMA con respecto a las farmacias (1/2)

Laboratorio	Productos MAC	2019			2020			2021			2022			Observaciones
		P.U. en farmacia S/	P.U. RIAMA S/	Ahorro %	P.U. en farmacia S/	P.U. RIAMA S/	Ahorro %	P.U. en farmacia S/	P.U. RIAMA S/	Ahorro %	P.U. en farmacia S/	P.U. RIAMA S/	Ahorro %	
Bayer	Mesigyna	17.53	8.30	52.7%	17.60	12.00	28.1%	16.70	12.00	28.1%	23.50	12.00	48.9%	-
	Microgynon	8.03	6.00	25.3%	7.50	6.00	20.0%	7.50	-	-	7.40	-	-	No se comercializa en RIAMA
	Pregna T	-	15.50	-	-	15.50	-	-	-	-	-	-	-	No se comercializa en RIAMA
	Jadelle 75 mg	-	-	-	-	-	-	-	200.00	-	-	-	200.00	-
Biofilia	Diafragma Caya X1 unidad	-	-	-	-	-	-	205.00	188.00	8.3%	220.00	188.00	14.5%	-
	DivaCup talla 0 X1 copa menstrual	-	-	-	-	-	-	145.00	110.00	24.1%	145.00	110.00	24.1%	-
	DivaCup talla 1 x1 copa menstrual	-	-	-	-	-	-	145.00	110.00	24.1%	145.00	110.00	24.1%	-
	DivaCup talla 2 x1 copa menstrual	-	-	-	-	-	-	145.00	110.00	24.1%	145.00	110.00	24.1%	-
	Gel Caya	-	-	-	-	-	-	-	-	-	66.00	55.00	16.7%	No se comercializa en RIAMA
DKT	Postpil	-	-	-	-	-	-	17.00	4.90	71.2%	17.00	4.90	71.2%	-
	Andalan Ballerine CU 300	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	480.00	-	-
	Andalan Classic 380	-	-	-	-	22.00	-	-	25.00	-	-	25.00	-	No se comercializa en farmacias
	Andalan Classic Postparto CU 380	-	-	-	-	-	-	-	56.00	-	-	56.00	-	No se comercializa en farmacias
	Andalan Comfort Mini CU 375	-	-	-	-	50.00	-	-	50.00	-	-	50.00	-	No se comercializa en farmacias
	Andalan Comfort CU 375	-	-	-	-	-	-	-	50.00	-	-	50.00	-	No se comercializa en farmacias
	Andalan Silver Flex CU 380	-	-	-	-	115.00	-	-	130.00	-	-	130.00	-	No se comercializa en farmacias

Cuadro 29: Porcentaje de ahorro de los productos MAC RIAMA con respecto a las farmacias (2/2)

Laboratorio	Productos MAC	2019			2020			2021			2022			Observaciones	
		P.U. en farmacia S/	P.U. RIAMA S/	Ahorro %	P.U. en farmacia S/	P.U. RIAMA S/	Ahorro %	P.U. en farmacia S/	P.U. RIAMA S/	Ahorro %	P.U. en farmacia S/	P.U. RIAMA S/	Ahorro %		
Carnot	Patector	18.92	8.30	56.1%	19.00	8.90	53.2%	19.00	11.30	40.5%	19.00	-	-	Descontinuado	
	Mensille	19.60	7.80	60.2%	18.40	8.00	56.5%	16.00	8.00	50.0%	16.00	10.00	37.5%	-	
Medi Farma	Solouna 5	14.80	9.14	38.2%	14.50	9.52	34.3%	16.80	9.77	41.8%	17.30	10.08	41.7%	-	
	Soluna	19.00	12.39	34.8%	19.00	12.97	31.7%	17.60	13.26	24.7%	17.90	13.93	22.2%	-	
	Solutres	25.00	15.00	40.0%	22.40	15.53	30.7%	22.40	16.32	27.1%	24.00	17.11	28.7%	-	
	Medgynol	8.70	4.34	50.1%	8.70	4.45	48.9%	8.40	4.55	45.8%	8.10	4.65	42.6%	-	
Merck Sharp & Dohme	Nexplanon 68 Mg	-	-	-	-	-	-	-	340.00	-	-	340.00	-	No se comercializa en farmacias	
OQ Pharma	Belezza 21	-	-	-	6.00	4.00	33.33%	6.00	3.80	36.7%	6.00	4.20	30.0%	-	
	Mixyday	-	-	-	-	-	-	12.00	3.60	70.0%	12.00	4.00	66.7%	-	
Pak Farma	Drokse	19.70	9.00	54.3%	22.90	14.40	37.1%	22.90	16.00	30.1%	22.90	14.90	34.9%	Agotado en farmacias	
	Famila 28F	7.50	5.50	26.7%	8.50	6.70	21.2%	8.50	-	-	8.50	-	-	-	
APROPO	Piel	36.00	12.50	65.3%	36.00	13.20	63.3%	36.00	13.20	63.3%	36.00	13.20	63.3%	No se comercializa en RIAMA y está agotado en farmacias	
% de ahorro promedio anual				46%	-	-	38%	-	-	38%	-	-	37%	-	
% de ahorro promedio global (todo el período)														40%	-

Fuente: Información contable de RIAMA. APROPO, año 2023.

### 5.3. Factores internos y externos que influyeron y dificultaron la intervención

Son elementos externos e internos que están relacionados, actúan sinérgicamente conformando un sistema. Entre los más resaltados por los entrevistados están:

#### Factores que facilitaron la implementación de RIAMA

- La deficiencia del sistema de salud pública: cuando el estado no da buen servicio, los consultorios privados se convierten en la gran oportunidad de ofrecer la solución. Esta situación se agravó aún más con la presencia de la pandemia del COVID-19, oportunidad que fue bien aprovechada por RIAMA, para hacerse presente con productos MAC en un momento que incluso ni en las farmacias se vendía.

Además, el ingreso de la virtualidad a la dinámica cotidiana, permitió romper distancias y acercarse de otra manera a las personas, aligeró algunos costos y, sobre todo, se potenció con mayor fuerza el marketing digital y las transacciones comerciales, con el desarrollo de los aplicativos informáticos.

- El soporte y apoyo de la cooperación técnica internacional para implementar el

modelo de gestión RIAMA, ha sido clave, no solo aportando un fondo económico no reembolsable, si no también, por su asesoría profesional, para analizar y buscar soluciones conjuntas que posibiliten el acceso a la información sobre las últimas tecnologías anticonceptivas, las mejores prácticas comprobadas en servicios de calidad, equidad, asequibilidad y libre elección de insumos de SSR<sup>34</sup>. Es de resaltar el apoyo importante que cumplió en el diseño de RIAMA y en las negociaciones con los laboratorios proveedores de MAC.

- El respaldo institucional de APROPO por su vasta experiencia en SSR y mercadeo social en el cual tiene mucha reputación, por contar con una propuesta de valor sólida que se mantuvo a lo largo de los cuatro años de intervención, por su trabajo permanente en apostar por la autonomía

y capacidad de decidir de las mujeres, así como un manejo constante de los indicadores comprometidos. Su aporte específico a RIAMA estuvo concentrado en la experiencia comercial y social de su marca, el liderazgo y experiencia de la coordinadora del proyecto, la fuerza de ventas, el manejo estratégico de las 4P del marketing; su valoración, reconocimiento, trato amable y empático a las obstetras y ginecólogos, más allá de cuánto compren.

- El sentido de pertenencia a RIAMA desarrollado por las obstetras y ginecólogos, no solo por contar con un canal que piense en mejorar su economía, si no también,

y no menos importante, por contar con un espacio de pares en el que se congregan y comparten conocimientos, experiencia y aprendizajes. Es importante resaltar que en estos espacios de aprendizaje, estuvieron presentes las líderes e influenciadoras, obstetras que destacan por su presencia en las redes sociales, con emprendimientos importantes y crecimiento evidente, con iniciativas *sui géneris*, por ejemplo, la obstetra que alcanza a 60,000 mujeres en un año, madres de niños entre 0 y 3 años de edad, a quienes llega con cursos cortos sobre embarazo, puerperio, anticoncepción, crianza, etc., así como, que algunas de las sesiones de capacitación fueron impartidas por obstetras.



**“El respaldo institucional de APROPO gracias a su experiencia en SSR y su reputación en el mercadeo social, ha logrado mantener una constante propuesta de valor durante los cuatro años de intervención”.**

34 · Ver ForoLAC, brazo regional de la Coalición Mundial de Insumos de Salud Reproductiva RHSC (PATH) en: [https://www.rhsupplies.org/activities-resources/groups/forolac/#:~:text=El%20ForoLAC%20\(Foro%20Latinoamericano%20y,a%20los%20desaf%C3%ADos%20espec%C3%ADficos%20de](https://www.rhsupplies.org/activities-resources/groups/forolac/#:~:text=El%20ForoLAC%20(Foro%20Latinoamericano%20y,a%20los%20desaf%C3%ADos%20espec%C3%ADficos%20de)

- El desarrollar un portafolio actualizado de productos MAC de calidad y precios bajos, acompañado de buena información y desarrollo de capacidades, para que las obstetras y ginecólogos, brinden información confiable, realicen buenos diagnósticos y oferten los métodos anticonceptivos, a través de sus servicios en sus consultorios a las MEF de zonas periurbanas, quienes, dada su capacidad adquisitiva y la necesidad de hacer planificación familiar, requieren conseguirlo a un precio razonable y cercano al lugar donde viven y/o trabajan.
- Los consultorios de las obstetras y ginecólogos asumidos como un emprendimiento y negocio que debe ser rentable, a la par

que aporta calidad de vida a las usuarias MEF de las zonas periurbanas.

- La motivación y el interés gradual de los laboratorios de ver a RIAMA como un canal para llegar de manera directa a las obstetras y ginecólogos, y de manera indirecta, a las usuarias MEF de zonas periurbanas, a las que no tienen acceso en las condiciones en que operan actualmente.
- La rapidez en la entrega de los productos MAC (máximo entre 8 y 48 horas de solicitado el pedido, dependiendo del lugar donde se encuentren las obstetras y ginecólogos), es muy valorada, sobre todo porque, así les solicitan las usuarias MEF también a ellos.

### Factores que dificultaron la implementación de RIAMA

- La situación económica, política y social del país, es un elemento determinante, pues en el entorno de los NSE C, D e incluso E, de donde proceden tanto las obstetras y ginecólogos, así como de las usuarias MEF, existe precariedad en el empleo, que es mayormente informal; por estas razones se presenta mucha fluctuación en los ingresos económicos, incidiendo de manera sustantiva en los gastos personales y familiares cotidianos, mucho más, si se trata de aspectos relacionados con la salud.

El contexto de la pandemia del COVID-19 agudizó esta situación, se redujeron más puestos de trabajo en las pocas empresas formales que existen, la informalidad aumentó, reflejando la dramática precariedad económica y social del país, aun cuando las cifras macroeconómicas, reflejen lo contrario. A todo esto, el contexto político juega su partido aparte, y sus decisiones o no, están generando situaciones de autoritarismo, ingobernabilidad y mayor vulnerabilidad económica y social.

En el terreno institucional de APROPO, esta situación provocó que se realice reducción de personal, sobre todo de la fuerza de ventas en las zonas fuera de Lima, llevando incluso a una sobrecarga en el trabajo.

- A pesar de que no fue un factor que dificultó la intervención, en cuando al marco normativo y las exigencias de la DIGEMID<sup>35</sup>, APROPO tiene que estar permanentemente actualizado sobre las disposiciones que emite en torno a la venta de productos MAC, para adecuarse rápidamente y no tener sanción alguna por incumplimiento. Por ejemplo, para que se pueda comercializar estos productos, APROPO tenía una restricción que, de no conocerla, hubiese tenido implicancias negativas en la implementación de RIAMA.
- En el mercado de productos MAC existen pocos distribuidores serios y confiables financieramente, en ese contexto, depender de un solo distribuidor afectó a APROPO con el retraso en el pago, perjudicándole en un tiempo corto, lo que le llevó a

tomar una decisión rápidamente que solucionó el impase respectivo.

- La estrategia implementada en las otras zonas fuera de Lima, de encargar RIAMA a la fuerza de ventas de los condones Piel, introdujo un nivel de resistencia a comercializarlo, primero, porque los productos MAC se comercializan de manera diferente a las de los condones Piel con la que ya tienen destreza, segundo, porque significaba aproximadamente el 20% de su cartera o menos, implicaba mucho esfuerzo y conocimiento de su target y poco aporte económico.
- Los laboratorios también ofrecen y proveen de productos MAC directamente a las obstetras y ginecólogos, otorgándoles beneficios como bonificaciones, capacitaciones en el manejo de sus productos, entre otros; no crece mucho porque no les compran en volúmenes interesantes para ellos. Sin embargo, si lo estudian mejor y están en condiciones de invertir para facilitarles el acceso, tarde o temprano será una competencia fuerte.

<sup>35</sup> Órgano de línea del MINSA, autoridad nacional responsable de garantizar la eficacia, seguridad y calidad de los productos farmacéuticos, dispositivos médicos y productos sanitarios, contribuyendo con el acceso y uso racional de los mismos en beneficio de la salud de la población.

# 6 Conclusiones y recomendaciones



## 6.1. Conclusiones

- En el proceso de implementación de RIAMA, se presentó la pandemia del COVID-19; prácticamente fueron 2.5 años del total del período de ejecución del proyecto, situación que paralizó la situación económica y social del país, afectando seriamente a toda la población, evidenciando la seria crisis estructural de la salud pública y la vulnerabilidad de los establecimientos privados para abastecer de medicamentos.

En términos de negocio esta fue una oportunidad bien aprovechada por APROPO, pues, por un lado, el MINSA suspendió todos los servicios de salud, entre ellos, el de Planificación familiar y entrega de métodos anticonceptivos, y por otro, el desabastecimiento de los mismos en los establecimientos comerciales privados. Fue una etapa donde las ventas de RIAMA se incrementaron y ante la necesidad apremiante de productos MAC por parte de las usuarias MEF, se optó por fortalecer las estrategias y acciones para trabajar con los consultorios de las obstetras y ginecólogos.

Lo mencionado anteriormente, es una manera de entender la intervención y es plenamente válida para todo negocio, sin embargo, desde el punto de vista de validar el modelo de gestión, es probable que desde el 2022, cuando el país va volviendo a la normalidad, es cuando recién se pueda decir que se empieza a operar en un contexto más real, de presencia de todas las variables sobre todo externas, que intervienen en el mercado de los productos MAC.

- En este contexto, RIAMA es una apuesta conjunta entre APROPO y la entidad cooperante por trabajar en un mundo donde todo está individualizado en un tema preponderantemente femenino. Ambos están construyendo una “comunidad de obstetras y ginecólogos” que debe formar parte del activo de la organización, pues es el canal de intermediación para llegar a los usuarios finales de los productos MAC.

- Por su experiencia en salud sexual y reproductiva y desarrollo social, RIAMA es asumida por APROPO como una oportunidad y un reto para ampliar su portafolio de productos, realizando una buena negociación con los laboratorios con quienes obtiene acuerdos interesantes y beneficiosos, por las que RIAMA tiene buenos precios de productos MAC que no son fáciles de conseguir, y sin los cuales no hubiera funcionado.

Con esta iniciativa APROPO responde a su misión institucional, lo importante es analizar los resultados obtenidos y acorde a su perspectiva estratégica, realizar en RIAMA los ajustes necesarios para incorporarlo a su portafolio institucional.

- El modelo de gestión RIAMA, sus enfoques y componentes, están bien planteados a nivel de marco conceptual y operativa-

mente funciona; el proceso y los mecanismos que utiliza y los resultados entendidos como avance, evidencian que cubre un segmento de mercado –las usuarias MEF de zonas periurbanas–, quienes con la intermediación de los consultorios de las obstetras y ginecólogos acceden a los servicios de SSR y productos MAC de calidad y asequibles.

En ese sentido, el modelo beneficia a todos los integrantes de la cadena de valor, la compra conjunta o en mayor volumen de productos MAC a los laboratorios, favorece económicamente, tanto a las obstetras y ginecólogos como a las usuarias MEF de zonas periurbanas del NSE C y D, incluso E. Estas últimas son mujeres que trabajan y buscan un servicio alternativo a un ES por diversas razones, entre las principales, están que “no han sido bien tratadas”, “han tenido problemas con la calidad de la consejería”, “horarios de atención que se cruzan con actividades laborales o de atención a la familia” o “porque los tiempos de espera son muy largos”.

*...El logro más importante es que estamos llegando a las usuarias MEF, con un servicio y productos de calidad (no son falsificados, ni son de baja efectividad) otorgados en los consultorios de las obstetras y ginecólogos.*

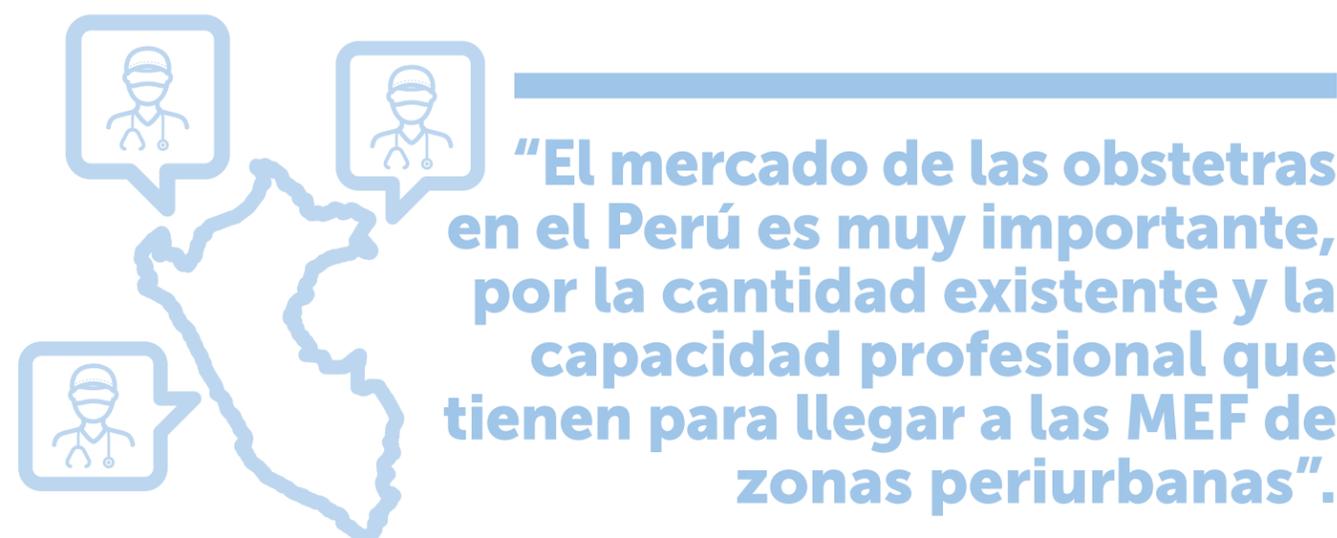
**(Testimonio de un entrevistado)**

- El mercado de las obstetras en el Perú es muy importante, por la cantidad existente y la capacidad profesional que tienen para llegar a las MEF de zonas periurbanas; sin embargo, no es un mercado que interese a los laboratorios farmacéuticos por el bajo volumen individual de productos que compran. APROPO identificó esta realidad y su potencialidad, razón por la cual los afilia a RIAMA para ser un canal de intermediación, mediante el cual consigue generar mayor volumen en los requerimientos de productos MAC, permitiendo negociar y conseguir mejores condiciones, principalmente de precio, de los laboratorios.

- Fue clave en la implementación de RIAMA, que APROPO cuente con conocimiento y experiencia del funcionamiento socioeconómico del país, del segmento de mercado objetivo, el manejo de relaciones y la

capacidad de negociación con los laboratorios y distribuidores, el uso de la tecnología digital; el desarrollo, crecimiento y fortalecimiento de la red de obstetras y ginecólogos.

- Está comprobado que, para la negociación con los laboratorios y distribuidores, por un lado, se tiene que conocer el comportamiento del mercado de los productos MAC, y por otro, los intereses y motivaciones de cada uno de ellos, expresados en su voluntad de apoyar la iniciativa RIAMA. La reputación de APROPO y su experiencia en el mercadeo social de métodos anticonceptivos, así como el liderazgo y la capacidad negociadora, son un buen ingrediente para hacer que los representantes de estos negocios entiendan y se interesen por el mercado de las usuarias MEF de zonas vulnerables. Es un esfuerzo que a lo largo del período de intervención



ha conseguido el objetivo de contar con mejores precios que faciliten el acceso de estas mujeres.

- La implementación de una estrategia precio-producto rigurosamente gestionado, así como todo lo relacionado con la promoción y comunicación, comercialización y distribución, los arreglos institucionales a nivel de liderazgo comercial, desarrollo de capacidades de la fuerza de ventas y de las obstetras y ginecólogos, fueron los elementos que contribuyeron al objetivo principal de desarrollar un nuevo mercado.

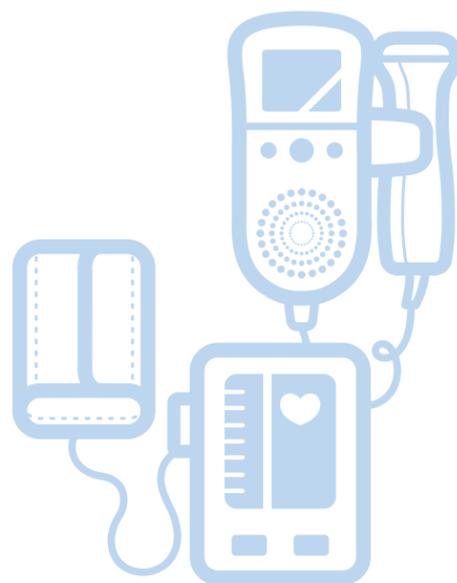
La variable precio ha sido permanente y cuidadosamente trabajada, dado que el mercado de las MEF en zonas vulnerables que reciben los servicios de las obstetras y ginecólogos, es difícil y se rige principalmente por el precio. En general, esta es una de las variables clave determinante

del mercado peruano en comparación con otros países donde prima la calidad.

- Como el modelo de gestión RIAMA apunta a desarrollar un nuevo mercado (obstetras y ginecólogos como canal de intermediación) para APROPO, la estrategia de marketing se focalizó en la “Fidelización del canal de intermediación”, “Desarrollar canales de promoción” y “Fortalecer la Red RIAMA”, y se basó en dos acciones tácticas, las visitas a los consultorios y el uso del marketing digital (que se potenció mucho en el período de la pandemia del COVID-19).

Las campañas han funcionado bien y tuvieron mucha acogida. Sin embargo, es importante analizarlo de cara a la elevada inversión realizada, con los resultados principalmente referidos a la afiliación y al incremento de las ventas. Por lo que se observa a primera vista, su impacto fue favorable.

**“Hoy, las obstetras se sienten empoderadas, convirtiendo sus consultorios en emprendimientos sostenibles gracias a la calidad de sus servicios y al respaldo de APROPO”.**



- El Fondo Revolvente funcionó de manera sincronizada como soporte a la compra de productos MAC de los laboratorios para su comercialización y distribución a las obstetras y ginecólogos. Al año 2022 creció en un 386% (en soles), lo que está posibilitando que continúe cumpliendo con su objetivo principal de abastecerse de productos MAC de los laboratorios. Con ello se demuestra su buen manejo y se espera que continúe siendo así, porque, de lo contrario, el modelo de gestión se dificulta.

- Las obstetras y ginecólogos han generado una relación de confianza interesante producto del proceso de fidelización, en el que reconocen que RIAMA ha jugado un papel importante, permitiéndoles crecer profesionalmente porque muchas veces se sienten relegadas por otros profesionales de la salud. Hoy en día, se sienten empoderadas, y muchas de ellas han convertido sus consultorios en emprendimientos en crecimiento que adquieren sostenibilidad gracias a la mejora en su oferta de servicios y la calidad de su atención, respaldadas por una institución como APROPO.

- En cuanto al perfil de la fuerza de ventas, en su mayoría primó la experiencia en ventas; para RIAMA ese perfil no fue suficiente, porque se requiere que conozcan las características, acción terapéutica y los efectos secundarios de los productos

MAC, así como una experiencia similar al de las visitadoras médicas. Para fortalecer sus capacidades, entre el 2019 y 2023, se realizaron acciones de capacitación enfocadas en el manejo y uso de productos MAC, lo que ayudó a tener mayores elementos para la venta de estos productos.

Asimismo, por un lado, desde la perspectiva de las obstetras y ginecólogos, existe un reconocimiento de que la fuerza de ventas es bastante sólida, y brindan un buen servicio de información y asesoría y, por otro lado, desde la perspectiva de algunos proveedores, se requiere fortalecer a la fuerza de ventas de Lima, tanto en cantidad como en el manejo de la venta de productos MAC por ser la plaza más importante.

- En el marco de fortalecer a las obstetras y ginecólogos afiliados, en su rol de canal de intermediación comercial y pieza importante del Modelo de Gestión RIAMA, a lo largo del período de intervención, se desarrollaron acciones de capacitación relacionadas con los temas de mercadeo social, marketing digital, formalización de negocios y manejo financiero, emprendimiento y actualización en manejo de productos MAC, que fueron altamente reconocidas y valoradas porque les permitió tener mayores herramientas para desarrollarse como profesionales, como emprendedoras de sus negocios y desarrollar un mejor servicio de información y consejería a sus usuarias MEF.

- APROPO ha abierto un canal de comercialización a los laboratorios de productos MAC, en el que no siempre tienen un buen acceso o no les interesa tenerlo por un tema de volumen en sus ventas. Sin embargo, mediante este modelo de gestión, han empezado a tener un mayor interés, e incluso, han apoyado en talleres para las obstetras y ginecólogos principalmente relacionados con el uso y manejo de sus productos.

- Es importante entender los resultados obtenidos al final de la intervención, en el contexto del período en que se ejecutó, los mismos que sugieren que en la implementación del modelo de gestión RIAMA, existe un “proceso de maduración encaminado”, que se refleja en que: los ingresos por ventas y el número de obstetras y ginecólogos empadronados y afiliados se han ido incrementando cada año.

Asimismo, el porcentaje de ahorro promedio anual de los precios RIAMA con respecto al de las farmacias, de aproximadamente 40%, permite que las obstetras y ginecólogos puedan llegar a las usuarias MEF de las zonas periurbanas con un precio asequible.

- Según los resultados obtenidos, se percibe que se incrementaron las ventas, creció el Fondo Revolvente, creció el número de obstetras y ginecólogos afiliados, pero todavía no se ha logrado llegar al punto de equilibrio.

Al respecto, cabe mencionar que, siendo el fin de todo negocio el generar rentabilidad económica, es oportuno aclarar que la mayor importancia en esta etapa de implementación fue validar el modelo de gestión a nivel del desarrollo de un nuevo mercado.

# 40%

**es el ahorro promedio anual de los precios RIAMA con respecto al de las farmacias.**



## 6.2. Recomendaciones

- Corresponde presentar mucha atención y realizar el mayor esfuerzo institucional en el desempeño de RIAMA a partir de este año 2023, pues ya está operando en un contexto de normalidad en la dinámica económica y social del país, donde las fuerzas competitivas, sea del sector público o privado, se mueven en su real dimensión, debido a que, por ahora, la amenaza de la pandemia del COVID-19, está controlada. Aunque, claro está, en el país no se está exento de otras amenazas, como, por ejemplo, la presencia del fenómeno climatológico El Niño Costero, principalmente en el norte del país, que también impacta negativamente en la economía de la población.
- Validado el modelo de gestión como un aporte que favorece el desarrollo del mercado social, y en la perspectiva de que RIAMA entre a formar parte de la cartera comercial de APROPO, corresponde analizar los resultados obtenidos desde una mirada sistémica, haciendo énfasis en lo económico porque, como en todo negocio, es el elemento desencadenante que conduce a realizar ajustes y mejoras en todos los componentes del modelo de gestión. Tarea urgente que requiere de mucha apertura, objetividad, también creatividad y proactividad para hacerla posible.

En ese sentido, el gran reto hacia adelante es la sostenibilidad económica. Se ha incrementado las ventas, ha crecido el fondo rotatorio, ha crecido el número de obstetras y ginecólogos, pero se requiere realizar mejoras en el servicio, sincerar los costos, etc., para llegar al punto de equilibrio y generar ganancias. Este último aspecto no fue contemplado como parte de una estrategia gradual de sinceramiento.

- Uno de los elementos claves del modelo de gestión es la negociación con los laboratorios y, no menos importante, con los distribuidores, por lo que teniendo en cuenta la experiencia de trabajo con ellos, el interés y la motivación mostrada, así como algunos apoyos puntuales que realizaron, es preciso analizar si es el momento de iniciar un trabajo con los más proclives y cercanos, en la perspectiva de socio estratégico, apelando a su Responsabilidad Social Empresarial que no debe ser entendida como una actividad marginal a la económica, sino como una nueva actitud de la empresa hacia el entorno social en el cual se mueven y se benefician, en este caso concreto, el de las MEF en zonas periurbanas. Este socio estratégico, implica una relación que busca el beneficio mutuo, que se compartan riesgos y se construya con vocación de ser duradera.

Es importante mencionar que, en este proceso de trabajar con un enfoque de asociamiento estratégico, la cooperación técnica internacional, con su conocimiento y experiencia en el tema, puede aportar significativamente.

- Como se ha mencionado a lo largo del documento, el mercado de las usuarias MEF de zonas periurbanas se mueve principalmente por el precio de los productos MAC, en ese sentido, es importante que la relación producto-precio continúe llevándose a cabo, con el seguimiento riguroso y oportuno en cuanto a su evolución, pues se ha convertido en una herramienta indispensable para la negociación con los laboratorios.

- La búsqueda y la fidelización a las obstetras y ginecólogos, son una tarea permanente. En el caso específico de las obstetras y ginecólogos empadronados, corresponde tener una estrategia más efectiva para que en el mejor de los casos todos se afilien (al 2022, el 83% están afiliados) ello, como es normal y natural, incide en el incremento de las ventas. Por otro lado, en el caso de las afiliadas, su fidelización también debe expresarse en el incremento de la cantidad que compran y recompran, aspecto que también corresponde analizar para fortalecer la estrategia de ventas.

- El desarrollo de capacidades y las campañas de promoción, deben pasar a otro plano de determinación y ejecución. En el caso del desarrollo de capacidades, tanto de la fuerza de ventas como de las obstetras y ginecólogos, deben obedecer a un análisis situacional adecuadamente reflexionado, y a partir de ello, elaborar e implementar un plan sistemático y estructurado para el corto, mediano y largo plazo, haciendo énfasis en las acciones estratégicas y tácticas que se requieren, al pasar RIAMA a formar parte de la cartera comercial de APROPO.

En cuanto a las campañas de promoción, también corresponde realizar lo mismo, a partir de la evaluación del plan de marketing implementado, priorizando como se viene haciendo el marketing digital y dándole contenidos más estructurados en la lógica de un salto cualitativo que logre impactar mucho más a las obstetras y ginecólogos.

Entra a tallar también en estos aspectos, los premios e incentivos para la venta, pues su implementación debe estar en estrecha relación con el nivel de ventas al que contribuye, y que el costo en que se incurre sea posible de cubrir.

- Ahora que el modelo de gestión RIAMA y su propósito final, se incorporan a la cartera comercial de APROPO, se hace neces-

rio darle más visibilidad, incorporando en sus mensajes, todos los beneficios obtenidos durante la implementación. Esta visibilidad debe hacerse de manera enfocada a las obstetras y ginecólogos potenciales a quienes aún no se ha llegado, y a las MEF de zonas periurbanas que son un alto porcentaje de la población.

De la misma manera y en forma gradual, esta experiencia tiene que ir haciéndose conocida en otros espacios donde se abordan los temas de SSR y en el mundo de los negocios farmacéuticos.

- Para todo lo anterior, es imprescindible generar un espacio de seguimiento y análisis estratégico permanente, en el que participen principalmente quienes tienen responsabilidad en las decisiones estratégicas y programáticas de la institución, claro está, contando con la presencia de quienes tienen que ver directamente con el equilibrio entre lo económico y social pues este, de alguna manera, es el *core business* de la institución. Asimismo, deben contar con las herramientas necesarias que permitan el análisis económico-financiero y el crecimiento e impacto del mercado social.



**“Las decisiones estratégicas y programáticas involucran a quienes equilibran lo económico y lo social, ya que esto constituye, el core business de la institución”.**

# Lecciones aprendidas



- En la implementación y validación de este tipo de experiencias, cuyo objetivo es facilitar el acceso a productos MAC de calidad y a precios asequibles para las usuarias MEF en zonas periurbanas, es fundamental contar con socios estratégicos de cooperación técnica internacional que estén profundamente comprometidos e involucrados en la búsqueda y desarrollo de soluciones técnicas adaptadas a estos desafíos en países de ingresos medios y bajos.

Más allá del apoyo financiero proporcionado por estos socios, es de gran importancia su implicación activa en el diseño e implementación, ya que gracias a su experiencia y amplia trayectoria profesional a nivel mundial, están capacitados para brindar asesoramiento técnico constante, contribuyendo así a que la experiencia se lleve a cabo en las mejores condiciones y alcance su objetivo.

En ese sentido, el beneficio que obtiene la entidad implementadora es integral, y se circunscribe más allá de solo rendir cuentas respecto al manejo financiero, convirtiéndose en socios pares que trabajan por un fin común. La relación APROPO-PATH/RHSC-ForoLAC para implementar el modelo de gestión RIAMA se dio con ese sentido de corresponsabilidad, pues sus misiones institucionales coincidían y se complementaban plenamente.

- El modelo de gestión RIAMA expresado en el marco conceptual y operativo, funciona siempre y cuando se implemente por un lado, en un contexto de país similar al Perú, en el que, ante la inexistencia y precarie-

dad del empleo, y la alta informalidad laboral, hace que muchos profesionales como las obstetras y ginecólogos se vuelvan emprendedoras y hacen de sus consultorios, negocios formales en los que brindan sus servicios de planificación familiar, y por otro lado, el contar con una entidad como APROPO, sólida y con mucha reputación, por sus años de experiencia comercial en mercados sociales, que conoce a profundidad el cómo abordarlo.

Precisamente, por las características de APROPO, cumple el rol de facilitador y articulador de los actores involucrados en el modelo de gestión, sin el cual no se podría garantizar su funcionamiento, pues la negociación con los laboratorios y distribui-

dores, el fortalecimiento de la comunidad de obstetras y ginecólogos y la orientación de la fuerza de ventas, así lo requiere, con el objeto que compren la idea y, juntos todos, contribuyan al propósito de RIAMA: “facilitar el acceso de métodos anticonceptivos de calidad a un precio accesible”.

- Aun cuando todo en el modelo de gestión es importante y juegan un rol clave en su implementación, son los siguientes elementos los que deben cuidarse y trabajarse con la mayor rigurosidad y objetividad posible: Producto-Precio, por la diversidad, calidad y precio social que el modelo ofrece; el canal de intermediación comercial constituido por la comunidad de obstetras y ginecólogos afiliados, que facilitan para que la economía de escala sea posible y el mercado objetivo final –las usuarias MEF de zonas periurbanas–, accedan a los métodos anticonceptivos que requieren con la información y consejería debida; la fuerza de ventas, con capacidad de conocer y comprender lo que este mercado social requiere y la importancia del canal de intermediación para el propósito final de RIAMA; y finalmente, la necesidad de acompañar este proceso con el desarrollo de capacidades tanto a la fuerza de ventas como a las obstetras y ginecólogos, y la promoción estratégica a las obstetras y ginecólogos y a las usuarias MEF, haciendo uso sobre todo de las herramientas digitales.

- La implementación del modelo de gestión RIAMA requiere de un tiempo de maduración, los resultados no se consiguen en el corto plazo, es más, en el mediano plazo se están sentando las bases de su sostenibilidad, y en el largo plazo, si las estrategias planteadas fueron implementadas apropiadamente, recién es posible encontrar un equilibrio entre lo económico y social. De hecho, la inversión requerida para el proceso adquiere relevancia y requiere de una gestión efectiva y oportuna. Finalmente, se está ante un negocio orientado hacia un mercado social que se busca sea rentable. Es todo un desafío.

- En la lógica de que el modelo de gestión RIAMA se incorpore a la cartera comercial, es necesario que lo económico y social encuentre su equilibrio y se potencie. En ese sentido, corresponde a la institución definir previamente dos elementos claves: primero, conformar un equipo estratégico que acompañe el proceso de implementación desde el inicio, por ser un nuevo mercado que se empieza a desarrollar y tiene sus particularidades, y segundo, contar de antemano con una estrategia de transferencia del modelo de gestión con hitos marcados para analizar y evaluar durante el período de ejecución, e ir entrando cada vez más, como si se estuviera en un contexto real de manejo administrativo y financiero del modelo. Así la transferencia no resulta traumática y compleja.

**“RIAMA busca facilitar el acceso a anticonceptivos asequibles y de calidad, orientado a un mercado social rentable, un desafío importante”.**



# Bibliografía

**Informe de la situación del acceso a los servicios de salud sexual y reproductiva durante la pandemia de COVID-19 en el Perú.** PROMSEX, noviembre 2020.

**Informe: Impacto de la COVID-19 sobre el acceso a anticonceptivos en Perú.** Oficina Regional para América Latina y el Caribe-UNFPA. Julio, 2021

**Situación actual del mercado de salud peruano.** Sociedad de Comercio Exterior del Perú-ComexPerú. Agosto, 2022. <https://www.comexperu.org.pe/upload/articulos/publicaciones/situacion-actual-del-mercado-de-salud-peruano-informe.pdf>

**Prevalencia en el uso de anticonceptivos.** El Peruano, abril 2023. <https://elperuano.pe/noticia/174981-prevalencia-en-el-uso-de-anticonceptivos-aumento-al-57-en-los-ultimos-tres-anos>

Contribución para la elaboración del **Informe temático sobre la salud y los derechos sexuales y reproductivos de las mujeres y las niñas en situaciones de crisis**, que será presentado al 47 período de sesiones del Consejo de Derechos Humanos en junio de 2021. PROMSEX. Agosto, 2020.

**Perú retrocedió cinco años en acceso a métodos anticonceptivos durante la pandemia.** Setiembre, 2021 <https://saludconlupa.com/noticias/peru-retrocedio-cinco-anos-en-acceso-a-metodos-anticonceptivos-durante-la-pandemia/>

**Satisfacción de la demanda de usuarias que emplean los servicios profesionales de los proveedores de Redplan Salud de INPPARES.** Calderón, J; Aspilcueta, D; Alzamora de los Godos, U. Octubre 2008. <https://inppares.org/magazine/Revista%20III%202009/5%20Redplan.htm>

**Derechos sexuales y reproductivos en Perú, más allá del Bicentenario.** Távara, I. Junio 2021.

Subcontratos varios APROPO-PATH Org. APROPO, 2019, 2020, 2021, 2022.

Línea de Base RIAMA. APROPO, julio 2019.

Plan Estratégico de Negocios RIAMA. APROPO, 2019.

Informes RIAMA (varios períodos). APROPO, años 2019, 2020, 2021 y 2022.

D.S. 014-2011-SA, Reglamento de establecimientos farmacéuticos. MINSA, julio 2011

Brochures de congresos internacionales. APROPO, años 2021 y 2022.

Campañas promocionales. APROPO, años 2020, 2021, 2022 y 2023.

ENDES 2018. INEI, 2019.

ENDES 2022 – 1 semestre (resultados al 50% de la muestra). INEI, 2023.

Manual de usuario aplicación móvil obstetras RIAMA Versión 1.3. APROPO, marzo 2021.

Manual de usuario aplicación móvil representantes RIAMA. APROPO, noviembre 2020.

Base de datos de RIAMA. APROPO, abril 2023.

Información contable de RIAMA. APROPO, año 2023.





Av. Canaval y Moreyra 345 INT. PS3, San Isidro - Perú  
apropo@apropo.org.pe  
(51-1) 204-5308