

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Calidad en el Sector Retail Farmacéutico en la Ciudad de Lima**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN**

**ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Cinthya Castañeda Pérez**

**Claudia Gonzales Shiomura**

**Ingrid Solórzano Campos**

**Willy Olivares Rojas**

**Asesor: Jorge Benzaquen**

**Santiago de Surco, julio de 2015**

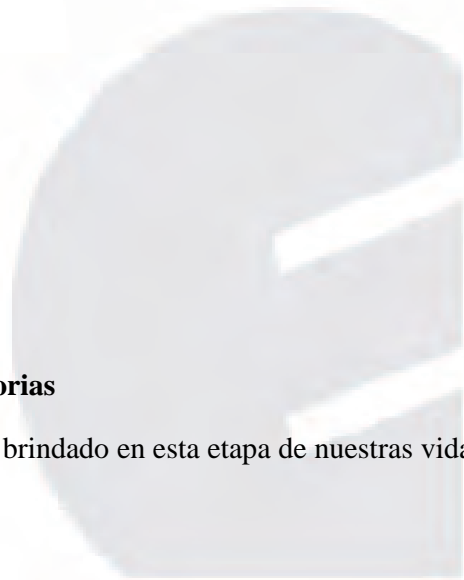
## **Agradecimientos**

Agradecemos a Dios por permitirnos llegar hasta este punto y habernos dado las fuerzas para lograr nuestros objetivos. A nuestras familias, amigos y profesores por el apoyo brindado en nuestra formación profesional.



## **Dedicatorias**

A nuestras familias por todo el apoyo brindado en esta etapa de nuestras vidas y por siempre poder contar con ellos.



## Resumen Ejecutivo

La calidad así como su gestión han evolucionado en el mundo. En Perú no es ajeno a ello, y en lo que respecta a la gestión de la calidad de las empresas en Perú, se ha podido observar que existe una mejora significativa en su implementación. A partir de este contexto, se buscó medir el nivel de implementación de la gestión de la calidad en nueve factores de las empresas del Sector Retail Farmacéutico en la Ciudad de Lima, tomando como base a las cinco principales empresas que operan en el medio, siendo estas: (a) Inkafarma, (b) Mifarma, (c) Boticas Torres de Limatambo (BTL), (d) Farmacias Peruanas (FASA), y (e) Boticas Arcángel.

La presente tesis buscó ampliar el conocimiento de la calidad en las cinco principales empresas del Sector Retail Farmacéutico mediante una investigación con un enfoque cuantitativo y un alcance descriptivo. Para la investigación se utilizó una herramienta de medición de la implementación de la gestión de la calidad basada en nueve factores: (a) Alta Gerencia, (b) Planeamiento de la Calidad, (c) Auditoría y Evaluación de la Calidad, (d) Diseño del Producto, (e) Gestión de la Calidad del Proveedor, (f) Control y Mejoramiento del Proceso, (g) Educación y Entrenamiento, (h) Círculos de Calidad, y (i) Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente; utilizando para ello información de campo recopilada a través de una encuesta realizada en diversos establecimientos de las empresas indicadas.

Los resultados han demostrado que no se han implementado factores de la administración de la calidad total en las empresas investigadas, sus actividades operativas se basan en: (a) cumplimiento de requisitos legales y regulatorios, (b) las buenas prácticas de distribución, y (c) las buenas prácticas de almacenamiento, impuestos por la DIGEMID interpretando estos requisitos como un sistema de gestión de calidad cuando en realidad no lo son.

## **Abstract**

Quality and its management have evolved throughout the years and around the world. As a result, we are taking part in this process as the quality management of peruvian companies have improved in their implementation. Thus, I will measure the levels of quality management implementation of pharmaceutical retail sector companies based on five main ones that are currently operating: (a) Inkafarma, (b) Mifarma, (c) Boticas Torres de Limatambo (BTL), (d) Farmacias Peruanas (FASA), and (e) Boticas Arcángel.

This thesis tried to extend the knowledge of quality in five pharmaceutical retail companies through an investigation with a quantitative approach and a descriptive scope. For this investigation it was used a measuring instrument for the quality management considering nine factors: (a) Senior Management, (b) Quality Planning, (c) Audit and Evaluation, (d) Product Design, (e) Supplier Quality Management, (f) Control and Improvement of the Process, (g) Education and Training, (h) Quality Circles, and (i) Approaches for Customer's Satisfaction. All these were gathered by a field data that was compiled thanks to a survey made in different locations of the companies.

The results have shown that the researched companies have not used the total quality management implementation. Their activities have their basis on: (a) the regulatory and legal requirements, (b) the good practices of distribution and storage imposed by the General Bureau for Medicines, Drugs, and Inputs (DIGEMID) as if they were a system of quality management implementation when they are not.

This study represents a first approach of the reality in the pharmaceutical retail sector concerning systems of quality management as there is no previous information about this topic. Thus, it will be the basis for future studies and measure its evolution in time.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>iv</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>v</b>
<b>Capítulo I: Introducción.....</b>	<b>1</b>
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Definición del Problema.....	2
1.3 Propósito de la Investigación.....	2
1.4 Importancia de la Investigación.....	3
1.5 Naturaleza de la Investigación.....	3
1.6 Limitaciones .....	4
1.7 Delimitaciones .....	4
1.8 Resumen .....	4
<b>Capítulo II: Revisión de la Literatura .....</b>	<b>6</b>
2.1 Calidad.....	6
2.1.1 Evolución histórica de la Calidad.....	6
2.1.2 Definición de calidad .....	6
2.1.3 Sistemas de Gestión de Calidad .....	8
2.1.4 Administración de la calidad total (TQM).....	9
2.2 Calidad de las Empresas en el Sector Retail Farmacéutico en el Mundo.....	13
2.3 La Calidad en el Perú.....	17
2.3.1 Calidad de las empresas del Sector Retail Farmacéutico en la Ciudad de Lima.....	21
2.3.2 Análisis interno del Sector (AMOHFIT) en Lima .....	25
2.4 Resumen .....	40
<b>Capítulo III: Metodología .....</b>	<b>42</b>

3.1 Diseño de la Investigación.....	42
3.2 Población y Selección de la Muestra.....	42
3.3 Procedimiento de Recolección de Datos .....	43
3.4 Instrumentos .....	43
3.5 Validez y Confiabilidad.....	46
3.6 Análisis e Interpretación de Datos.....	47
3.7 Resumen .....	47
<b>Capítulo IV: Análisis de Resultados.....</b>	<b>48</b>
4.1 Perfil del Informante.....	48
4.2 Análisis de los Factores .....	50
4.3 Resumen .....	57
<b>Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>58</b>
5.1 Conclusiones.....	58
5.2 Recomendaciones .....	58
5.3 Contribuciones Prácticas y Teóricas.....	59
<b>Referencias.....</b>	<b>61</b>
<b>Apéndice A: Población .....</b>	<b>67</b>
<b>Apéndice B: Valor Medio de las Encuestas .....</b>	<b>96</b>
<b>Apéndice C: Instrumento TQM Utilizado.....</b>	<b>98</b>
<b>Apéndice D: Tabulación de Respuestas de Encuestas Aplicadas a la</b>	
<b>          Muestra.....</b>	<b>100</b>

**Lista de Tablas**

Tabla 1.	<i>Normas Legales Aplicables al Alcance del Sistema de Gestión de la Calidad</i> .....	24
Tabla 2.	<i>Resultados Alpha de Cronbach</i> .....	46
Tabla 3.	<i>Valores Finales del Instrumento TQM</i> .....	52



## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Distribución de Certificación ISO 9001-2013.....	21
<i>Figura 2.</i>	Sistema de Aseguramiento de la Calidad.....	23
<i>Figura 3.</i>	Estructura organizacional de la Dirección General de Medicamentos Insumos y Drogas (DIGEMID).....	25
<i>Figura 4.</i>	Ventas de medicamentos al sector retail (millones de US\$).....	30
<i>Figura 5.</i>	Mapa conceptual de la Unidad de Aprendizaje: Ingresar y Despachar Medicamentos y Elementos del módulo de formación: Recibir y Despachar Medicamentos y Elementos. ....	34
<i>Figura 6.</i>	Modelo de nueve factores del TQM en la empresa. ....	45
<i>Figura 7.</i>	Número de trabajadores de las empresas del Sector Retail Farmacéutico en la Ciudad de Lima. ....	48
<i>Figura 8.</i>	Cantidad de años de fundada las empresas del Sector Retail Farmacéutico en la Ciudad de Lima. ....	49
<i>Figura 9.</i>	Posición laboral de la persona que respondió la encuesta. ....	50
<i>Figura 10.</i>	Porcentaje de empresas del Sector Retail Farmacéutico que cuentan con sistemas de gestión de calidad.....	50
<i>Figura 11.</i>	Tipos de sistemas de gestión de calidad con los que cuentan las empresas.....	51
<i>Figura 12.</i>	Factores de las empresas del Sector Retail Farmacéutico en la Ciudad de Lima.....	51



## Capítulo I: Introducción

### 1.1 Antecedentes

Hasta la década de los noventa solo los químicos farmacéuticos podían ser los dueños y los que atendían las farmacias, eran básicamente negocios familiares. Por norma, entre una y otra farmacia debían tener una distancia de por lo menos 600 metros. Durante el gobierno del Ing. Alberto Fujimori el sector farmacéutico sufrió una importante modificación; cualquier persona natural o jurídica podía ser dueña de una farmacia pero siempre con un farmacéutico al frente de su dirección puesto que ello garantiza una adecuada dispensación de los medicamentos. Esta modificación permitió el inicio del Sector Retail Farmacéutico, y para finales de la misma década, las cadenas de farmacias ya representaban el 13.68% del sector farmacéutico (“Un Nostálgico Repaso,” 2014), siguiendo con su crecimiento representando a 2011 el 83% según IMS Health. Los tres grandes grupos que dominan este sector son: (a) el grupo Intercorp con la cadena Inkafarma que se ha convertido en la líder del mercado; (b) el grupo Quicorp que maneja tres cadenas: Mifarma, Boticas Torres de Limatambo (BTL), y Farmacias Peruanas (FASA); y (c) el grupo Albis con la cadena Boticas Arcángel.

Las cinco principales cadenas antes mencionadas han desarrollado un proceso de expansión agresivo, compitiendo entre ellas con la apertura de establecimientos en todos los distritos de la ciudad de Lima, ubicándose frecuentemente uno al costado de otro. El Sector Retail Farmacéutico en la Ciudad de Lima presenta un constante dinamismo por lo cual es relevante conocer a más profundidad el nivel de gestión de calidad que manejan.

En lo que respecta a la gestión de la calidad de las empresas en Perú, de acuerdo con el estudio presentado por Benzaquen (2013), las empresas peruanas presentan una mejora significativa en su implementación. El estudio midió la evolución de la implementación de la gestión de calidad de las empresas peruanas

entre 2006 y 2011 basándose en nueve factores: (a) Alta Gerencia, (b) Planeamiento de la Calidad, (c) Auditoria y Evaluación de la Calidad, (d) Diseño del Producto, (e) Gestión de la Calidad del Proveedor, (f) Control y Mejoramiento del Proceso, (g) Educación y Entrenamiento, (h) Círculos de la Calidad, y (i) Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente.

A partir de la metodología presentada en dicho estudio se realiza el presente trabajo, en el que se busca medir el nivel de implementación de la gestión de la calidad en nueve factores de las empresas del Sector Retail Farmacéutico en la Ciudad de Lima.

### **1.2 Definición del Problema**

El sector farmacéutico cuenta con un marco normativo que establece los lineamientos generales para el adecuado funcionamiento de los establecimientos para poder brindarle a la población medicamentos eficaces, seguros, y de calidad. Todos los establecimientos farmacéuticos deben operar bajo la dirección de un químico farmacéutico colegiado quien debe velar por el cumplimiento de la normativa vigente. Más allá del cumplimiento de la normativa, es importante que las cadenas de farmacias garanticen la calidad de los fármacos en venta para la población por lo cual sus procesos deben ser estandarizados y controlados mediante un sistema de gestión de calidad más allá de la exigencia legal. El escaso establecimiento de los niveles de calidad y el cumplimiento de estándares mínimos de las empresas hacen relevante ampliar el conocimiento de la calidad en las cinco principales empresas del Sector Retail Farmacéutico en la Ciudad de Lima, Perú, 2014.

### **1.3 Propósito de la Investigación**

Para el presente estudio se parte de los siguientes objetivos:

1. Identificar el nivel de cumplimiento de los factores del TQM de las cinco principales empresas del Sector Retail Farmacéutico en la Ciudad de Lima, Perú, 2014; y
2. Identificar el nivel de cada factor del TQM en las cinco principales empresas del Sector Retail Farmacéutico en la Ciudad de Lima, Perú, 2014.

A partir de los objetivos planteados se formulan las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Cuál es el nivel de los factores del TQM de las cinco principales empresas del Sector Retail Farmacéutico en la Ciudad de Lima, Perú, 2014?
2. ¿Cuál es el nivel de cumplimiento de cada factor del TQM en las cinco principales empresas del Sector Retail Farmacéutico en la Ciudad de Lima, Perú, 2014?

#### **1.4 Importancia de la Investigación**

La presente investigación busca contribuir con el análisis de las empresas del Sector Retail Farmacéutico en la Ciudad de Lima para determinar el nivel de implementación de un sistema de gestión de calidad así como también si existe algún nivel de cumplimiento de los nueve factores de la administración de la calidad total (TQM) que va desde la participación de la Gerencia hasta el Enfoque de Satisfacción al Cliente. Así se podrá tener una primera aproximación de la situación de este Sector en lo que respecta a sistemas de gestión de calidad a partir de una muestra representativa de las cinco principales cadenas.

#### **1.5 Naturaleza de la Investigación**

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo con un alcance descriptivo y bajo un diseño transeccional utilizando como herramienta para la recolección de datos una entrevista de 35 preguntas del TQM y para el análisis de datos se calcula el coeficiente de Alfa de Cronbach para medir la fiabilidad de los resultados.

## **1.6 Limitaciones**

Para la presente investigación se contó con la base de datos publicada en la página web de la SUNAT de la cual se obtuvo un listado de las cinco principales cadenas con la dirección de sus establecimientos en funcionamiento en los diferentes distritos de la ciudad de Lima. El periodo de recolección de la información comprende a los seis últimos meses del año 2014.

Por otro lado, la selección de la muestra se ha realizado mediante un método no probabilístico y los participantes han sido seleccionados de acuerdo con su accesibilidad. Además, la investigación depende de los criterios subjetivos de las personas que han sido encuestadas por no ser necesariamente las personas más conocedoras del tema a investigar.

## **1.7 Delimitaciones**

En la presente investigación la delimitación espacial está referida a las cinco principales empresas del Sector Retail Farmacéutico que operan a través de establecimientos farmacéuticos en la ciudad de Lima, Perú. Con respecto al periodo analizado y estudiado la presente investigación tiene como delimitación temporal el año 2014. En base al marco teórico a fin de tener una base certera y fundamentada del problema de investigación se debe delimitar teóricamente a la investigación sobre el sector farmacéutico retail y la existencia de un sistema de gestión de calidad en el sector.

## **1.8 Resumen**

El escaso establecimiento de los niveles de calidad y el cumplimiento de estándares mínimos de las empresas hace relevante ampliar el conocimiento de la calidad en las cinco principales empresas del Sector Retail Farmacéutico en la Ciudad de Lima, así como poder identificar el nivel de cumplimiento de los factores del

TQM. Para ello, se ha utilizado la metodología del TQM relacionando nueve factores en relación a los cuatro principales bloques de una organización (i.e., organización, proveedores, proceso, y clientes).

La investigación realizada tiene un enfoque cuantitativo, el alcance es descriptivo y explicativo, y tiene un diseño transaccional. La información de campo es recolectada a través de encuestas realizadas en los locales o establecimientos farmacéuticos donde operan las cinco principales empresas del Sector seleccionado.



## Capítulo II: Revisión de la Literatura

### 2.1 Calidad

#### 2.1.1 Evolución histórica de la Calidad

La calidad es un concepto amplio y multidimensional dado que involucra diversos factores y depende de la percepción de las personas. Este concepto ha evolucionado en paralelo con la industria y de la misma manera ha evolucionado su gestión.

Durante el siglo XX se habló de calidad como “adecuación al uso”, por Juran; “cumplimiento de los requisitos”, por Crosby; “satisfacción de las expectativas del cliente”, por Feigembaum; “satisfacción del cliente”, por Deming; o “mínima pérdida a la sociedad”, por Taguchi. La calidad moderna se inició a partir de la inspección que verificaba que los productos cumplan con los requisitos. Después se inició el control estadístico de procesos en busca del ahorro de costos y posteriormente inició el aseguramiento de la calidad con un enfoque preventivo en busca de asegurar que se cumplan los requisitos a la primera. Finalmente, surgió la Gestión de la Calidad Total que busca satisfacer los requisitos del cliente y una mejora continua de la eficacia y eficiencia de las empresas (Asociación Española para la Calidad [AEC], 2015).

Debido a la presión competitiva de las empresas orientales sobre las empresas occidentales es que estas últimas empiezan a tomar importancia a la calidad en toda la organización puesto que comprendieron que su éxito dependía de ofrecer productos y servicios de buena calidad. La calidad pasó a un primer plano en el que todos y cada uno de los trabajadores desde los niveles directivos hasta los niveles operativos tienen presente la importancia de la calidad lográndose así la Gestión de la Calidad Total (TQM).

#### 2.1.2 Definición de calidad

Para un cliente, la calidad del producto o bien físico se clasifica en tres aspectos: (a) el tipo, (b) la aptitud para el uso, y (c) la estabilidad de sus características

(D'Alessio, 2012). Si la calidad es definida como la característica esencial de algo, y la gestión es definida como el acto de supervisar y controlar, ¿Qué es la característica esencial de supervisar y controlar? Calidad es definida como el grado o escala de excelencia (Bynum, 2005). Otra definición es la que presenta la norma ISO 9001 (Organización Internacional para la Estandarización [ISO], 2008), calidad es el “grado en el que un conjunto de características inherentes cumplen con los requisitos” (p. 2), entendiéndose *requisito* como “necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria” (p. 2).

La calidad puede ser vista desde distintos aspectos pero todos coinciden en dos puntos importantes: (a) el producto debe satisfacer lo requerido por el cliente y (b) el producto se elabora mediante un proceso. Para poder satisfacer los requerimientos de los clientes se deben considerar sus percepciones, necesidades, y expectativas, las cuales deben buscar ser superadas. Para entender lo que significa calidad, se puede analizar cada una de las letras que forman la palabra (Benzaquen, 2014):

- C de cliente: Satisfacer y superar sus requerimientos considerando sus necesidades y expectativas;
- A de aprender: Se debe aprender a dar cambios que permitan a las empresas implementar una nueva filosofía que genere una mejora de la calidad;
- L de liderazgo: Puesto que sin el involucramiento de los líderes o la Alta Gerencia no se podrá lograr la excelencia;
- I de innovar: Para lograr nuevos productos construyendo un futuro sostenible;
- D de diseño: El requerimiento del cliente debe ser interpretado correctamente con el fin de diseñar un producto y sus procesos adecuadamente de forma que satisfaga sus necesidades;
- A de adecuarse: A las especificaciones, seguridad, y posventa que el cliente necesita; y



- D de disponibilidad: Que refiere al tiempo que se puede usar el producto sin problemas o el tiempo de su restitución a un estado operativo.

### **2.1.3 Sistemas de Gestión de Calidad**

La implementación de los sistemas de calidad no depende del tamaño de las empresas, es más importante llevarlo a la práctica con eficacia y de acuerdo con las necesidades específicas de cada empresa. Un sistema de calidad está compuesto por dos partes: (a) una parte escrita y (b) una parte práctica. La parte escrita consta de una serie de documentos de acuerdo a la Norma, en la que se incluyen los procedimientos y las instrucciones. En la parte práctica se consideran aspectos físicos como locales, maquinarias, instrumentos de control mientras que en el aspecto humano se considera el adiestramiento del personal en todos los niveles con el fin de crear un equipo motivado y competente (Díaz & Jungbluth, 1998).

Según Díaz y Jungbluth (1998), son dos principios fundamentales que comprenden el proceso de la gestión de la calidad, los cuales son:

1. La gestión de la calidad es una capacidad que resulta esencial en los empleados; y
2. La gestión de la calidad es un proceso controlable, no un fenómeno aleatorio.

La norma ISO 9000 determina los elementos necesarios para la implementación de un sistema de gestión de calidad. De acuerdo con Díaz y Jungbluth (1998) “las normas ISO 9001 implica un modelo para el aseguramiento de la calidad en el diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio posventa” (p. 1). Las empresas con el fin de demostrar su compromiso con la gestión de la calidad y su avance en la mejora continua de sus procesos buscan obtener la certificación de sistema de gestión de calidad ISO 9001 cuyos principales beneficios son: mayor involucramiento de la gerencia en la gestión de la calidad, aumento de la productividad, y mayor satisfacción de los clientes que se traducen en mayores beneficios económicos que contribuyen a la rentabilidad de las empresas.



Los objetivos de las normas ISO 9000, según Díaz y Jungbluth (1998) son:

1. Proporcionar elementos para que una organización obtenga la calidad del producto o servicio, y que ella se mantenga en el tiempo, de forma que las necesidades del cliente sean satisfechas permanentemente.
2. Establecer directivas mediante las cuales la organización pueda seleccionar y utilizar normas.
3. Proporcionar a la dirección de la empresa la seguridad de que se obtiene la calidad deseada.
4. Proporcionar a los clientes o usuarios la seguridad de que el producto o los servicios tienen la calidad deseada, concertada, pactada, o contratada.

#### **2.1.4 Administración de la calidad total (TQM)**

La administración de la calidad total (TQM, por sus siglas en inglés) busca mejorar el rendimiento de la empresa en todos sus niveles operativos y en sus áreas funcionales haciendo uso de sus recursos humanos y capital disponible. La gestión de la calidad total está orientada a alcanzar metas amplias como son: los costos, la calidad, participación en el mercado, entre otros, mediante la integración de empleados, proveedores, y consumidores.

La administración de la calidad total cuando es implementada adecuadamente puede representar una herramienta poderosa para la competitividad de las empresas puesto que garantiza el crecimiento de las empresas a largo plazo y así permite mejorar sus procesos internos lo cual se refleja en una mejor satisfacción de sus clientes. La Gestión de la Calidad Total es imposible lograr sin el compromiso de la alta Gerencia puesto que su involucramiento tiene un efecto en toda la organización logrando el compromiso de quienes la conforman (Gutiérrez, 2013).

Un continuo mejoramiento es la única variable que mantiene a la compañía liderando la competitividad. La TQM busca mejorar las actividades incluyendo los

procesos estadísticos de control (SPC), el justo a tiempo (JIT), y calidad de costos (QC). El TQM es formulado por el alcance de las 7S (Kelly, 2012). La metodología TQM es la que se utilizó en el presente estudio y es un término acuñado por el Comando del Sistema Naval Aéreo para describir el alcance de las mejoras de calidad (American Society for Quality [ASQ], 2013). TQM es un enfoque de gestión a largo plazo a través de la satisfacción del cliente, esto se basa en la participación de todos los miembros de una organización en mejorar procesos, productos, servicios, y la cultura en la que ellos trabajan.

Según ASQ (2013), los elementos primarios del TQM son:

1. Total de empleados involucrados: Todos deben poder participar a través de objetivos comunes. El compromiso total de los empleados solo puede ser obtenido después que el miedo ha sido manejado en el lugar de trabajo, cuando el empoderamiento ha ocurrido, y la gestión ha provisto el adecuado ambiente de trabajo.
2. Proceso centrado: La parte más importante del TQM es lo principal en el pensamiento. Los procesos son una serie de pasos que toman entradas de los proveedores y los transforman luego en salidas que son entregadas a los clientes. Estos pasos necesitan ser medidos y gestionados.
3. Sistema integrado: Los microprocesos desde los pequeños a largos procesos y todos los procesos agregados dentro del proceso del negocio requeriría una estrategia. La visión y la misión, los principios, las políticas, objetivos, y procesos son críticos para la organización. Un sistema integrado puede ser gestionado luego de implementar por ejemplo una norma estándar como el ISO 9000.
4. Enfoque estratégico y sistemático: Incluye la formulación de un plan estratégico que incluya la calidad como un componente importante.

5. Mejoramiento continuo: La mayor confianza en el TQM es la continua mejora del proceso.
6. Toma de decisiones basada en hechos: La organización debe continuar colectando y analizando la data con el fin de mejorar las decisiones haciendo precisiones, logrando el consenso, y permitiendo la predicción basada en la historia.
7. Comunicaciones: Durante los tiempos de cambios, tan importante como las operaciones son las comunicaciones efectivas motivando al personal y manteniendo la moral en todos los niveles.

Li, Alistar, y Harrison (2003) desarrollaron un estudio que involucró a 428 empresas en el norte de China a fin de evaluar la inserción de la calidad en dichas empresas. Para ello utilizó un instrumento de medición obtenido de la combinación de una de serie de indicadores ya estudiados en investigaciones anteriores, como las de Ahire, Golhar, y Waller (1996); Flynn, Schroeder, y Sakikabara (1994); Saraph, Benson, y Schroeder (1989); Rao, Raghunathan, y Solis (1997); Sun (2000); y Zhang, Waszink, y Wijngaard (2000). Los indicadores seleccionados para dicho estudio fueron:

1. Liderazgo: Los líderes guían e influncian en las compañías en el establecimiento de la dirección estratégica de la calidad y en un efectivo mantenimiento de liderazgo a través de la organización.
2. Visión, calidad, y planificación: Una buena compañía debería promover metas de calidad, estrategias, y planes. Una clara y buena visión proyectada ayudará a organizar recursos y proveerá una dirección para el logro de resultados. Para asegurar que todos los empleados entiendan las expectativas de la dirección; políticas claras y concisas en calidad necesitan ser formuladas.

3. Control de proceso y mejora: El proceso se refiere a una combinación única de máquinas, herramientas, métodos, materiales, y personas comprometidas en la producción. Productos y servicios, incluyendo los procesos de producción y procesos de apoyo están diseñados, implementados, y mejorados. Ambos control y aseguramiento de calidad están incluidos.
4. Diseño de producto: Es una dimensión importante de la administración de la calidad; un buen o mal diseño de producto tendrá un impacto directo en el éxito del producto. Un diseño sólido del producto cumple con los requerimientos y expectativas de los clientes. Para mejorar el diseño del producto, los ingenieros de diseño deben tener experiencia en producción y marketing.
5. Auditoría de calidad y evaluación: Juran y Gryna (1993) sostuvieron que una evaluación formal de la calidad proporciona un punto de partida, proporcionando una comprensión de la magnitud de los problemas de calidad y de las áreas que exigen atención. Las actividades de evaluación consisten en la evaluación de políticas y estrategias, auditoría de calidad, análisis de costos de la calidad, evaluación del desempeño de los departamentos, y evaluación del desempeño de los empleados.
6. Gestión de la calidad del proveedor: Las relaciones con los proveedores incluyen dos niveles de relación: una es la relación interna y la otra es las relaciones externas con proveedores externos. Las áreas de interés son las de abastecimiento de la empresa y procedimientos asociados: ¿cómo están diseñadas, implementadas, y gestionadas?
7. Educación y formación: Todos dentro de la organización deben ser educados acerca de la teoría de la calidad, sus métodos, y ser conscientes de la cultura de la calidad. La formación y la educación se centran en el desarrollo de la comprensión de los requisitos de calidad.

8. Enfoque al cliente: El enfoque describe cómo la compañía determina los requerimientos a largo plazo, expectativas y preferencias del cliente y del mercado. Además, como las compañías manejan las mejoras en la oferta actual, proporcionan una continua satisfacción a los clientes.

## **2.2 Calidad de las Empresas en el Sector Retail Farmacéutico en el Mundo**

En la Universidad Estatal de Troy de Alabama, EE.UU., se realizó un estudio de problemas con la operación de una farmacia militar base. La investigación se realizó utilizando estadística, control de calidad, y herramientas de gestión de las operaciones, incluido el análisis de Pareto, técnicas de estudio, y análisis de la distribución. Un análisis de las quejas de los clientes mostró que el tiempo para llenar las nuevas recetas fue la principal causa del descontento del cliente (Scheldt & Amsler, 1995).

Según Scheldt y Amsler (1995), algunas de las recomendaciones desarrolladas para disminuir los retrasos causados por la mala asignación de tareas y responsabilidades fueron:

- Asignar a una persona para responder las preguntas de los clientes: El servicio al cliente es una de las principales funciones de la farmacia, respondiendo a las preguntas de los clientes de forma rápida y precisa. Las asignaciones de tareas deben basarse en el nivel de habilidad del técnico. La separación de funciones sobre la base del nivel de habilidad debe ser enfatizado. Sin embargo, dentro de las tareas de nivel de habilidad, rotación de puestos debe ser utilizado como un medio para superar el aburrimiento y la monotonía de realizar continuamente el mismo trabajo. Una persona con experiencia debe ser asignada a la ventana de recepción de boletas de prescripción para responder a todas las preguntas de los clientes, tomar llamadas telefónicas, y comprobar las recetas que son dejadas. De esta forma se proporcionará a los clientes un acceso rápido y fácil a la información

sobre sus recetas y evitará las interrupciones que causaban los retrasos cuando las personas de la línea de llenado estaban distraídas.

- Proporcionar una mejor formación: Asignando tareas a las personas. Un trabajador debidamente capacitado puede realizar una tarea asignada rápidamente. Si es posible, realizar el entrenamiento cuando la farmacia está cerrada; de lo contrario, ofrecer entrenamiento para los nuevos trabajadores tan pronto como sea posible.
- Realizar otras tareas cuando la farmacia no está abierta para el servicio al cliente: Rellenar todas las dosis unitarias, de emergencia, y la medicación local necesaria cuando la farmacia está cerrada a los clientes. Estas tareas pueden ser realizadas antes o después de las horas de farmacia para evitar retrasos en el llenado de las nuevas recetas durante las horas normales de operación. La cantidad y el tipo de medicación necesaria en estas áreas podrían ser predichas sobre la base de las demandas históricas. La división de la jornada de trabajo en dos turnos permite horas de servicio al cliente permanentes, sin cambios, mientras que permite utilizar el tiempo al principio y al final de cada día para completar otras tareas no relacionadas con el llenado de nuevas recetas.

Zuellig Pfiarnia Inc. en Taiwán realizó un estudio que ha revelado que algunos métodos y herramientas del TQM pueden ser eficaces en la orientación de la aplicación TQM para el marketing, para la división de sanidad y la organización de la logística farmacéutica (Chen, Chen, Wu, & Lin, 2004). Desde la formación de los trabajadores hasta la formación del equipo de marketing-ventas, el equipo se centró extremadamente en la reducción de costos y el aumento de los beneficios a través de la continua mejora. El estudio mostró que TQM no es una metodología, es más bien, una forma de pensar y de gestión, por tanto, ha de mejorar el proceso, la gente debe saber lo que va a hacer y cómo hacerlo. Tener

los métodos y/o herramientas adecuados para trabajar en él, y ser capaz de medir la mejora del proceso y el nivel actual de logro eficaz y eficiente, es parte de los objetivos del TQM. Para implementarlo con éxito, se debe contar con el compromiso de la gerencia, una cultura positiva, y la formación adecuada de los empleados. Algunos de los beneficios directos e indirectos son: (a) posición competitiva fortalecida, (b) mayor productividad, (c) reducción de costos y mejora de la gestión de costos, (d) el aumento de la lealtad y retención de clientes, y (e) la mejora de los empleados.

Según Chen et al. (2004), en el estudio de Zuellig Pfiarnia Inc. en Taiwán, durante el proceso de implementación de TQM, los errores más comunes y obstáculos que pudieron encontrarse fueron:

- La falta de compromiso de la dirección: Sin el apoyo de la Alta Gerencia, el esfuerzo será en vano.
- Incapacidad para cambiar la cultura organizacional: La cultura ha sido identificada como un idioma de organizaciones, símbolos e instrumentos, los patrones de comportamiento, supuestos básicos subyacentes, y subculturas.
- Antes de la implementación de TQM, la gestión debería (a) obtener un compromiso al proceso de toda la compañía, (b) comunicar la misión y objetivos de la empresa, y (c) proporcionar una comunicación abierta para el nuevo enfoque.
- El mal uso de los datos: Para el éxito de la implementación de TQM, los datos deben ser creíbles y fiables, el proceso de medición debe ser consistente, y la recuperación de datos y métodos deben ser suficientes.

Para implementar TQM en la práctica, una organización debe adoptar métodos y herramientas de resolución de problemas para la mejora de la calidad para satisfacer al cliente y sus requisitos. Estos métodos y herramientas deben ser capaces de identificar la posible raíz y la causa, así como proporcionar soluciones potenciales.



La gestión del aseguramiento de la calidad en las empresas farmacéuticas en el mundo se basa en las Buenas Prácticas de Farmacia que se dividen en dos principales: (a) las Buenas Prácticas de Fabricación y (b) las Buenas Prácticas de Distribución y Almacenamiento, siendo estas últimas las que se consideran para el Sector Retail Farmacéutico, las cuales son reguladas por los Gobiernos a través de decretos, disposiciones, o reglamentos de carácter obligatorio a cumplir por las empresas de este rubro.

La normativa internacional para las Buenas Prácticas de Farmacia (BPF) tiene como principales documentos: (a) La “Carta de Estocolmo sobre BFP” elaborada en 1991, (b) la “Guía Internacional para la Buena Práctica Farmacéutica” elaborada en Tokio en 1993, (c) “Las Buenas Prácticas de Preparaciones Farmacéuticas” elaboradas por la Organización Mundial de la Salud (OMS) en 1997, y (d) la “Guía para la Aplicación de la Norma UNE-EN ISO 9001 en las Oficinas de Farmacia” elaborada en España. La “Guía Internacional para la Buena Práctica Farmacéutica” señala como uno de sus principales puntos que la esencia de la actividad farmacéutica es el suministro de medicamentos y otros productos para la salud, la información, y asesoramiento adecuado a los pacientes y observación de los efectos de su uso (Gurisatti, 2015).

En lo que respecta a la certificación ISO 9001, de la información recopilada se puede resaltar que las farmacias en España son las que más han avanzado mediante la implementación de un sistema de gestión de la calidad según la norma UNE-EN-ISO 9001/2000 elaborada por la Asociación Española de Normalización y Certificación brindándoles beneficios como mayores ventas puesto que brindan un mejor servicio al cliente. Otros son los casos en países como México, en el que la cadena de farmacia



Roma con sucursales en toda la ciudad de Tijuana en 2008 certificó su sistema de gestión de calidad con la Norma ISO 9001:2001 y posteriormente, en 2011 con la Norma ISO 9001:2008; en Bolivia el Servicio de Farmacia del Hospital Universitario La Paz obtuvo la certificación en calidad por la Norma ISO 9001:2000 en julio de 2007; en Paraguay, la cadena de farmacias Vicente Scavone fue la primera en certificar según la Norma ISO 9001 2008.

### **2.3 La Calidad en el Perú**

Para el desarrollo de la calidad en el Perú, el organismo formal a cargo es el Comité de Gestión de la Calidad (CGC) creado desde 1989 y cuyos objetivos centrales son: (a) promover la calidad en todos los sectores de la actividad económica del Perú; y (b) coordinar los esfuerzos de las instituciones públicas y privadas para el desarrollo de acciones en pro de la calidad en todos los niveles de la educación, producción, y servicios. Para ello, organiza dos principales actividades: (a) el Premio Nacional a la Calidad; y (b) La Semana de la Calidad, en la cual se muestran los últimos avances nacionales e internacionales en calidad y se otorga un reconocimiento a las organizaciones que certifican o recertifican su sistema de gestión de calidad (Centro de Desarrollo Industrial [CDI], 2014).

Las entidades que conforman el CGC son:

1. Asociación de Exportadores (ADEX);
2. Association for Overseas Technical Scholarship (AOTS);
3. Cámara Peruana de Comercio (CAPECO);
4. Certificaciones del Perú (CERPER);
5. Universidad ESAN (UE);
6. International Analytical Services (INASSA);

7. Instituto Nacional de Defensa del Consumidor y de la Propiedad Intelectual (INDECOPI);
8. Compite Perú;
9. Ministerio de la Producción (PRODUCE);
10. Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial (SENATI);
11. SGS del Perú;
12. Sociedad Nacional de Industrias (SNI);
13. Universidad Nacional Agraria La Molina (UNALM);
14. Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP);
15. Universidad de Lima (ULIMA);
16. Universidad del Pacífico (UP);
17. Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM);
18. Universidad Ricardo Palma (URP); y
19. Universidad San Martín de Porres (USMP).

La Semana de la Calidad es el mayor encuentro anual de la calidad del Perú.

Se realiza en Lima la primera semana de octubre de cada año, la organiza el CGC desde 1991.

En el Perú, en 1989 se creó el CGC integrado inicialmente por cuatro instituciones, a 2015 lo integran 19 instituciones gremiales, educativas, y técnicas reunidas a partir de un Acuerdo de Cooperación Interinstitucional con el objeto de promover la calidad en el Perú. Desde su formación, el CGC tiene como Coordinación y Secretaría Técnica al Centro de Desarrollo Industrial de la Sociedad Nacional de Industrias. Más de 400 especialistas destacados y empresarios nacionales e internacionales y aproximadamente 20,500 representantes de las más importantes

empresas e instituciones públicas y privadas del país han asistido a este evento durante los últimos 20 años.

Durante la Semana de la Calidad tienen lugar una serie de Jornadas Sectoriales como son, encuentro de Pymes a las que han asistido 5,750 entre gerentes y empresarios del país. El Reconocimiento busca que las organizaciones certificadas compartan sus experiencias y aprendizajes e incentiven a otras a mejorar su gestión, con el objeto de promover la competitividad global del país. Para ser acreedor al Reconocimiento, las organizaciones deberán tener domicilio y realizar las actividades certificadas en el Perú. Las empresas de capitales peruanos que realicen actividades en el exterior también podrán recibir el Reconocimiento.

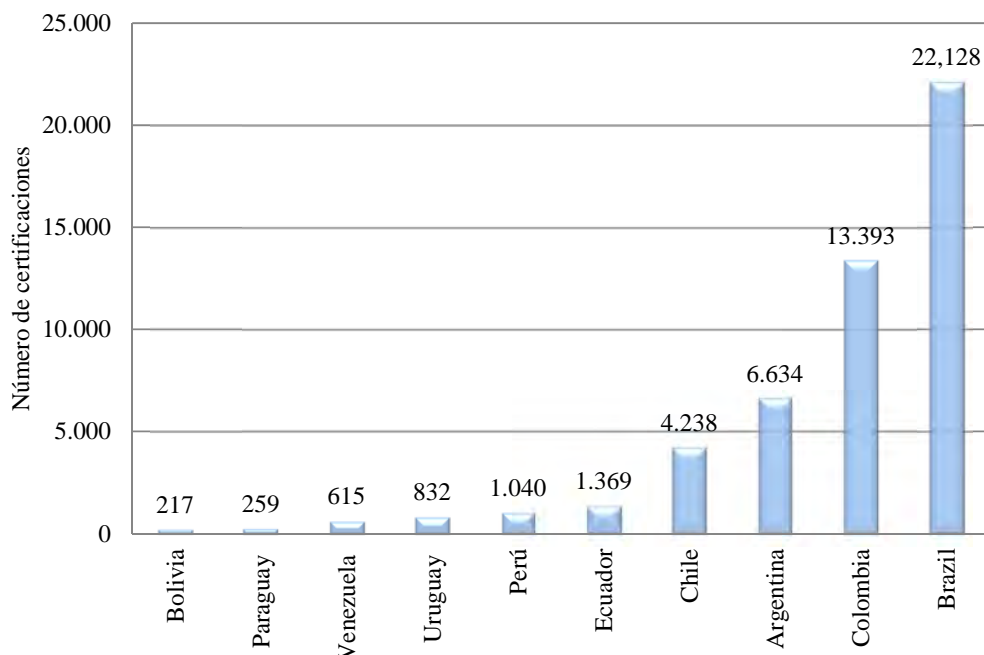
En el Perú, la calidad es reconocida con la Certificación ISO 9001, por parte de la empresa Certificadora del Perú (CERPER), cuenta con la acreditación de INDECOPI según los requisitos de la Norma ISO/IEC 17021, con lo cual es reconocido como Organismo de Evaluación de la Conformidad de Sistemas de Gestión de Calidad basados en la Norma ISO 9001, siendo el primer organismo peruano acreditado ante INDECOPI, con lo que demuestra que dispone de la competencia técnica y fiabilidad. En el Perú, aproximadamente 500 empresas cuentan con certificaciones de calidad.

La implementación de la gestión de la calidad en las empresas peruanas está basada en las Normas Técnicas Peruanas las cuales son aprobadas por INDECOPI. A 2015 existen aproximadamente 4,000 Normas Técnicas Peruanas para productos y servicios que se ofrecen en el mercado peruano. INDECOPI es un organismo público que tiene como una de sus principales preocupaciones impulsar el desarrollo de una infraestructura y una cultura de calidad en el Perú (INDECOPI, 2015).

En lo que respecta al Estado peruano, en setiembre de 2013 se ha promulgado el Proyecto de Ley N°2736 el cual establece la creación del Sistema Nacional de Calidad con el fin de mejorar la calidad de las acciones del Estado en sus tres niveles de Gobierno: (a) Gobierno nacional, (b) Gobierno regional, y (c) Gobierno local; siendo una de sus principales funciones el promover la implementación de prácticas de gestión de calidad en las instituciones del Estado, así como también diseñar políticas y directivas para el fortalecimiento de la calidad. La creación del Sistema Nacional de Calidad responde a la necesidad de implementar la calidad en los diferentes bienes y servicios que brinda el Estado y establecer un marco general en lugar de tener normas desarticuladas en diferentes sectores (Proyecto de Ley N°2736/2013-CR, 2013).

De acuerdo con los últimos índices de desarrollo y crecimiento económico del país, el Perú se ha convertido en uno de los principales competidores del mercado internacional por lo cual las empresas han revolucionado y adoptado nuevas políticas antes no consideradas para mejorar su competitividad. El resultado es que en el Perú el 90% de las empresas ya cuentan con un sistema de gestión de calidad que también se muestra en su responsabilidad social, lo cual les permite ganar nuevos clientes y competir en cualquier mercado (Lozano, 2013).

En cuanto a la certificación, a finales de la década de los noventa, las empresas peruanas comenzaron a obtener la certificación ISO 9001 y se ha continuado con ello ascendentemente dándose el máximo valor en 2010 donde el Perú obtuvo 1,177 certificaciones. Al cierre de 2013 el Perú contaba con 1,040 empresas que habían obtenido la certificación. Sin embargo, existe aún importante trabajo por realizar. Como se aprecia en la Figura 1, el Perú dentro de Latinoamérica es uno de los países con el menor número de certificaciones, lejos de Chile, Argentina, Colombia, y Brasil que es el primero con 22,128 certificaciones (ISO, 2013).



*Figura 1.* Distribución de Certificación ISO 9001-2013. Tomado de “ISO Survey [Encuesta ISO],” por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO), 2013. Recuperado de <http://www.iso.org/iso/home/standards/certification/iso-survey.htm?certificate=ISO%209001&countrycode=PE#countrypick>

### **2.3.1 Calidad de las empresas del Sector Retail Farmacéutico en la Ciudad de Lima**

El control de calidad en el Sector Retail Farmacéutico se basa en disposiciones legales y está a cargo de la Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas (DIGEMID) que es un ente usuario del Instituto Nacional de Salud (INS). Para cumplir esta función recibe asistencia técnica externa en aspectos especializados, normas técnicas, desarrollo de competencias, entre otros por la Organización Panamericana de la Salud (OPS), el Programa de Apoyo a la Reforma del Sector Salud (PARSALUD), el Ministerio de Salud (MINSA), y la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) principalmente (Organización Mundial de la Salud [OMS], 2012).

La regulación del Sector Retail Farmacéutico ha evolucionado desde 1997 cuando se contaba con un mercado desregulado hasta 2009 con el dictamen del

Proyecto de Ley N°29459: Ley de Productos Farmacéuticos, la cual mejora la regulación del mercado, garantiza la calidad de los productos, y ordena el funcionamiento de los establecimientos farmacéuticos, con lo cual el control de calidad es obligatorio, integral, y permanente. El sistema de aseguramiento de la calidad en farmacias y boticas busca generar una infraestructura y almacenamiento adecuado y entrega de productos en condiciones óptimas y es parte del sistema de aseguramiento de la calidad que enmarca a la industria farmacéutica tal como se aprecia en la Figura 2 (Ministerio de Salud [MINSA], 2013).

De la página web de la DIGEMID se obtienen los requisitos o normas legales que se aplican al alcance del Sistema de Gestión de la Calidad los cuales se detallan en la Tabla 1

De la Ley 29459 se desprende que todo establecimiento farmacéutico debe cumplir con las Buenas Prácticas de Manufactura, Buenas Prácticas de Laboratorio, Buenas Prácticas de Distribución, Buenas Prácticas de Almacenamiento (BPA), Buenas Prácticas de Dispensación (BPD), Buenas Prácticas de Seguimiento Farmacéutico, y además debe contar con la certificación correspondiente. De la citada Ley, el MINSA solo ha aprobado las BPD y BPA.

Las Buenas Prácticas de Dispensación (BPD) son normas que buscan asegurar el uso adecuado de medicamentos, otros productos farmacéuticos, y afines con el fin de promover una buena salud y calidad de vida de toda la población, garantizando una farmacoterapia óptima y el cumplimiento de la legislación vigente. Las Buenas Prácticas de Almacenamiento (BPA) son un conjunto de normas mínimas obligatorias de almacenamiento que deben cumplir los establecimientos de importación, distribución, dispensación, y expendio de productos farmacéuticos y afines, respecto a las instalaciones, equipamientos, y procedimientos operativos, destinados a garantizar el mantenimiento de las características y propiedades de los productos, las cuales incluyen las operaciones de almacenamiento, distribución, y transporte.

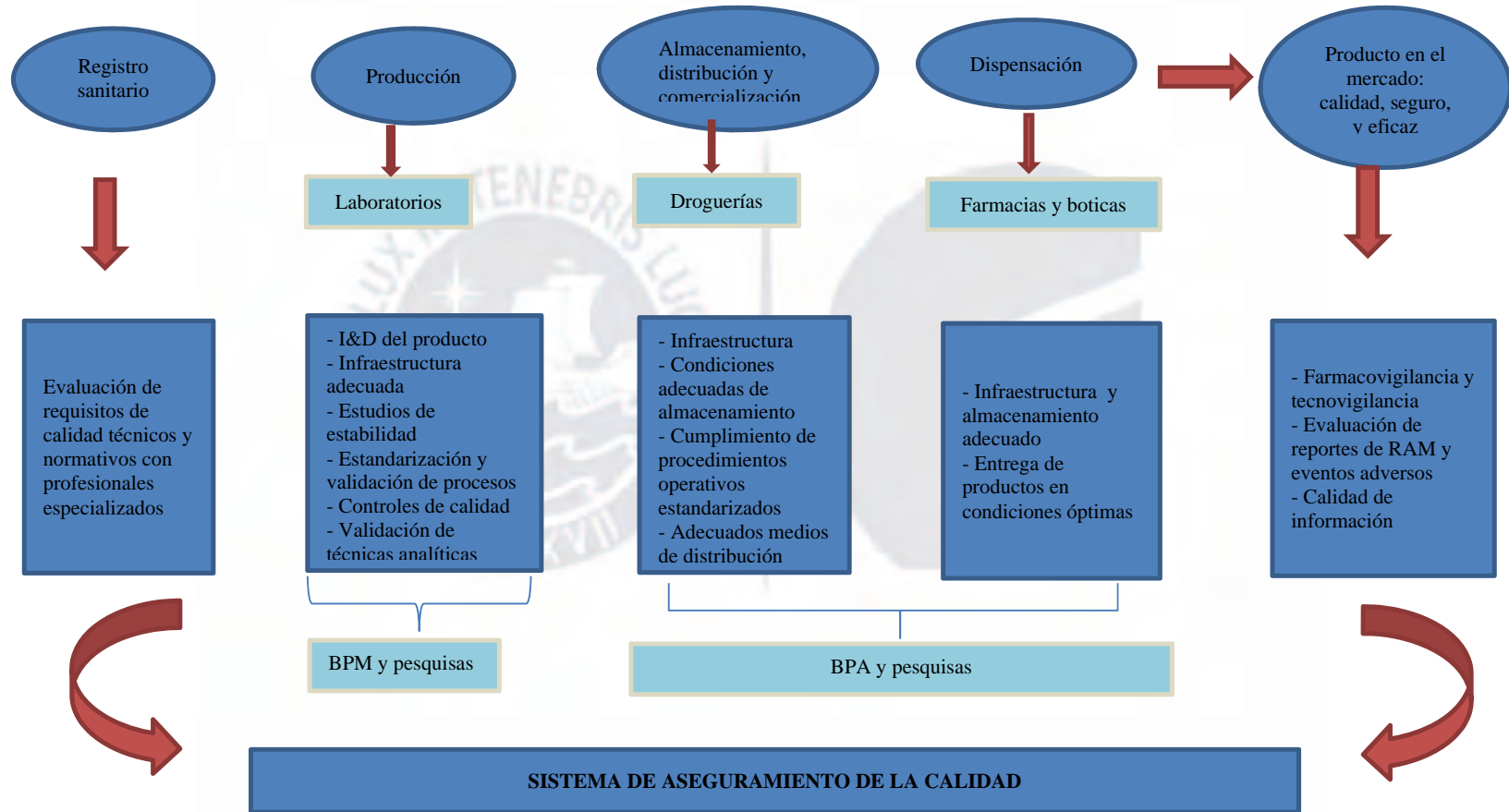


Figura 2. Sistema de Aseguramiento de la Calidad.

Tomado de "Políticas y Estrategias para el Acceso a Medicamentos," por el Ministerio de Salud (MINSA), 2013. Recuperado de [http://www.redge.org.pe/sites/default/files/Pol%C3%ADticas%20y%20Estrategias%20para%20el%20acceso%20a%20medicamentos\\_DIGEMID%2027%20ago%202013.pdf](http://www.redge.org.pe/sites/default/files/Pol%C3%ADticas%20y%20Estrategias%20para%20el%20acceso%20a%20medicamentos_DIGEMID%2027%20ago%202013.pdf)



Tabla 1

*Normas Legales Aplicables al Alcance del Sistema de Gestión de la Calidad*

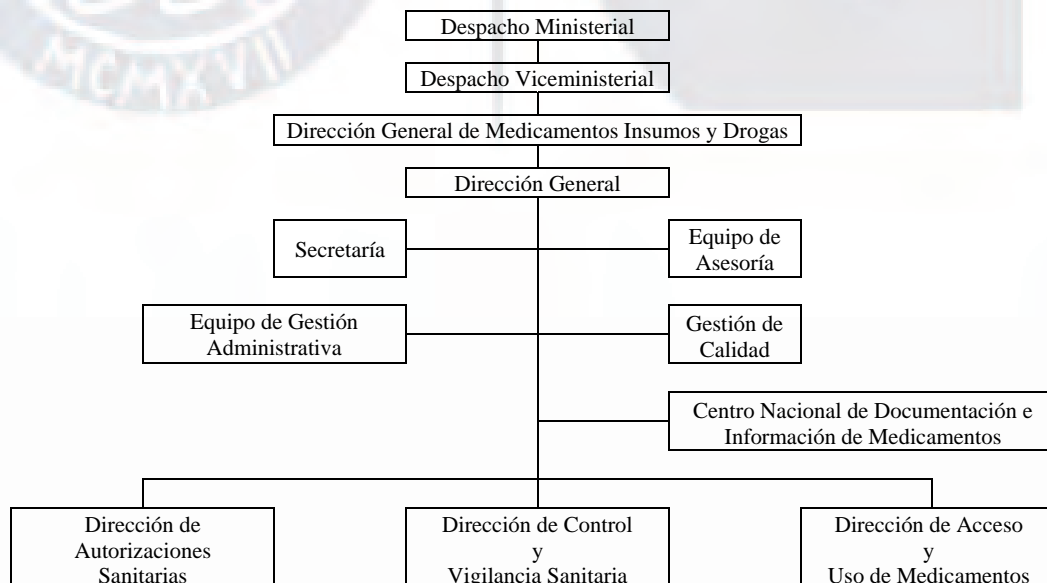
Dispositivo legal	Nombre
Ley 26842	Ley General de Salud.
Ley 29459	Ley de los Productos Farmacéuticos, Dispositivos Médicos, y Productos Sanitarios.
Decreto Legislativo N°716	Ley de Protección del Consumidor.
Resolución Ministerial N°585-99-SA/DM	Manual de Buenas Prácticas de Almacenamiento de productos farmacéuticos y afines.
Resolución Ministerial N°431-2001- SA/DM	Establecen requisitos y condiciones sanitarias mínimas que deben cumplir locales de farmacias y boticas.
Resolución Ministerial N°013-2009-MINSA	Manual de Buenas Prácticas de Dispensación.
Resolución Ministerial N°040-2010-MINSA	Dictan normas referentes al sistema de información de precios de productos farmacéuticos que deben ser proporcionadas por los establecimientos farmacéuticos públicos y privados.
Decreto Supremo N°010-1997-SA	Reglamento para el registro, control, y vigilancia sanitaria de productos farmacéuticos y afines.
Decreto Supremo N°021-2001-SA	Reglamento de establecimientos farmacéuticos.
Decreto Supremo N°023-2001-SA	Reglamento de estupefacientes, psicotrópicos, y otras sustancias sujetas a fiscalización sanitaria.
Decreto Supremo N°015-2009-SA	Establecen modificaciones al Decreto Supremo N°019-2001-SA que establece disposiciones para el acceso a la información sobre precios y denominación común de medicamentos.
Resolución Directoral N°760 -2001-DG-DIGEMID	Listado de productos y Servicios que no podrán ser ofrecidos en farmacias y boticas.
Resolución Directoral N°993 -1999-DG-DIGEMID	Aprueban formato para el reporte de sospecha de reacciones adversas a medicamentos por las empresas farmacéuticas.
Resolución Directoral N°344-99-DG-DIGEMID	Aprueban listado de productos farmacéuticos para venta sin receta médica en establecimientos farmacéuticos.

Además, dentro del marco legal existen disposiciones que facultan a los inspectores farmacéuticos públicos a inspeccionar instalaciones donde se realizan actividades farmacéuticas como son las farmacias en busca del cumplimiento de las buenas prácticas siendo dichas inspecciones requisitos para la concesión de las licencias de operación. Las empresas del Sector Retail Farmacéutico cumplen con las disposiciones de DIGEMID y para ello cuentan con unos procedimientos que validen su cumplimiento, pero no han implementado un sistema de gestión de calidad.



### 2.3.2 Análisis interno del Sector (AMOHFIT) en Lima

**Administración y gerencia.** En el proceso operativo, el permanente objetivo de la administración es aumentar la productividad como mecanismo para incrementar las posibilidades de competir con éxito en el Sector, mientras que la gerencia es la encargada de manejar los aspectos no solo operacionales, sino también estratégicos, así como el de definir el rumbo y las estrategias de la organización (D'Alessio, 2012). Las farmacias retail se encuentran reguladas por la DIGEMID la cual es un órgano de línea del MINSA y órgano técnico-normativo en los aspectos relacionados a las autorizaciones sanitarias de productos farmacéuticos, dispositivos médicos y productos sanitarios, certificación, el control y la vigilancia de los productos relacionados con la producción, importación, distribución, almacenamiento, comercialización, promoción, publicidad, dispensación, y expendio de los mismos, así como establecer y mantener un Sistema de Gestión de Calidad basado en el cumplimiento de la Norma ISO 9001:2001 y la legislación vigente (Ministerio de Salud [MINSA], 2015a). El organigrama se presenta en la Figura 3.



*Figura 3.* Estructura organizacional de la Dirección General de Medicamentos Insumos y Drogas (DIGEMID).

Tomado de “Institucional: Organigrama,” por el Ministerio de Salud (MINSA), 2015b. Recuperado de <http://www.digemid.minsa.gob.pe/UpLoad/UpLoaded/PDF/organigrama.pdf>

Según el MINSA (2015c), parte de sus atribuciones incluye el cumplir con las siguientes funciones: (a) proponer las políticas nacionales e internacionales sobre medicamentos, otros productos farmacéuticos y afines e identificar y proponer los objetivos estratégicos sectoriales e institucionales para su desarrollo; (b) normar en aspectos relacionados con la calidad, seguridad, y eficacia de los medicamentos, otros productos farmacéuticos, y afines; (c) establecer las normas sanitarias para la investigación, autorización, registro, producción, importación, exportación, almacenamiento, distribución, comercialización, donación, promoción, publicidad, dispensación, expendio, control, y vigilancia de medicamentos, otros productos farmacéuticos, y afines; (d) establecer las normas sanitarias para la autorización, registro, certificación, control, y vigilancia de los establecimientos farmacéuticos y otros establecimientos afines relacionados con los procesos de producción, importación, exportación, almacenamiento, distribución, comercialización, promoción, publicidad, dispensación, y expendio de medicamento, otros productos farmacéuticos y afines; (e) autorizar, registrar, controlar, y vigilar los medicamentos, otros productos farmacéuticos, y afines, así como el funcionamiento de los establecimientos farmacéuticos y otros establecimientos afines que correspondan; (f) normar y establecer estrategias para promover el acceso, disponibilidad, y uso racional de medicamentos priorizando los esenciales; (g) normar, controlar, supervisar, en aspectos relacionados a las sustancias sujetas a fiscalización sanitaria y medicamentos que los contienen; (h) analizar la situación farmacéutica del país y sus determinantes; (i) monitorear y evaluar el mercado farmacéutico nacional y difundir la información; (j) convocar y coordinar la participación sectorial y multisectorial para el cumplimiento de sus funciones; (k) contribuir a erradicar el comercio informal, adulteración, falsificación, y contrabando de medicamentos, otros productos

farmacéuticos, y afines en el ámbito nacional, promoviendo la participación multisectorial; (l) coordinar la elaboración del Formulario Nacional de Medicamentos y promover su difusión; (m) promover el concepto de medicamento esencial y petitorio nacional e institucional, como base del proceso de selección de medicamentos; (n) proponer Políticas de Medicamentos Genéricos en el país en coordinación con las entidades del sector salud; (o) promover la difusión y acceso a la información científica y técnica, completa e independiente referida a medicamentos y su utilización; (p) normar, conducir, promover, monitorear, vigilar, supervisar, y evaluar la Red Nacional de Centros de Información de Medicamentos; (q) diseñar e implementar el sistema de mejoramiento continuo del proceso de control de medicamentos, otros productos farmacéuticos, y afines.

Asimismo, la Ley General de Salud 26842 establece en su Capítulo II, Artículo 57° que las distribuidoras y los establecimientos de venta al público de productos farmacéuticos, cada uno en su ámbito de comercialización, están obligados a conservar y vigilar el mantenimiento de su calidad hasta que sean recibidos por los usuarios, bajo responsabilidad.

Según Scotiabank Perú (2013), en el sector existen formatos de integración vertical, puesto que las más importantes cadenas de farmacias están relacionadas directa e indirectamente a laboratorios y distribuidores. Así, se puede mencionar a Mifarma, BTL, y Fasa con Química Suiza, Boticas Arcángel con el Grupo Albis. Para los casos mencionados, estas cadenas de farmacias que cuentan con un respaldo de laboratorios, cumplen con los estándares de calidad establecidos en la Ley General de Salud 26842, que asienta en su Capítulo II, Artículo 59° que el control de calidad de los productos farmacéuticos y demás productos que corresponden es obligatorio, integral, y permanente y para garantizar su calidad, las empresas fabricantes, bajo

responsabilidad, deben contar con un sistema de control de calidad, que abarque todos los aspectos del proceso de elaboración, desde las materias primas empleadas hasta los productos terminados.

**Marketing y ventas.** Según el BBVA (2014), la industria farmacéutica está favorecida por la expansión de las cadenas de boticas y farmacias (i.e., mercado retail) en el ámbito nacional que facilita las ventas de los medicamentos y artículos farmacéuticos. Con respecto a las ventas de productos farmacéuticos por parte de laboratorios en el ámbito nacional, en 2013 llegaron a US\$1,620 millones, registrando un incremento anual de 3.8%. De dicha cifra se estima que el 68% se vende al mercado retail, el 25% a las instituciones del Estado, y el 7% a clínicas. En el Perú según Palacios (2012), el 64% de la venta de medicamentos se realiza en farmacias extra hospitalarias y el 36% se realiza en las farmacias hospitalarias del MINSA.

Según DIGEMID (como se citó en Palacios, 2012), en 2003 las cadenas de farmacias que eran alrededor de nueve, abarcaban el 35% del mercado, mientras que las farmacias pequeñas e independientes ocupaban el 34% del mercado, en tanto las farmacias del MINSA abarcaban el 5%, las de ESSALUD el 12%, y las clínicas privadas el 11%. Las *cadenas* después de fusiones y adquisiciones por doquier deben estar abarcando el 83% del mercado, la mayoría de estas cadenas se hallan ligadas a poderosos grupos de *poder*:

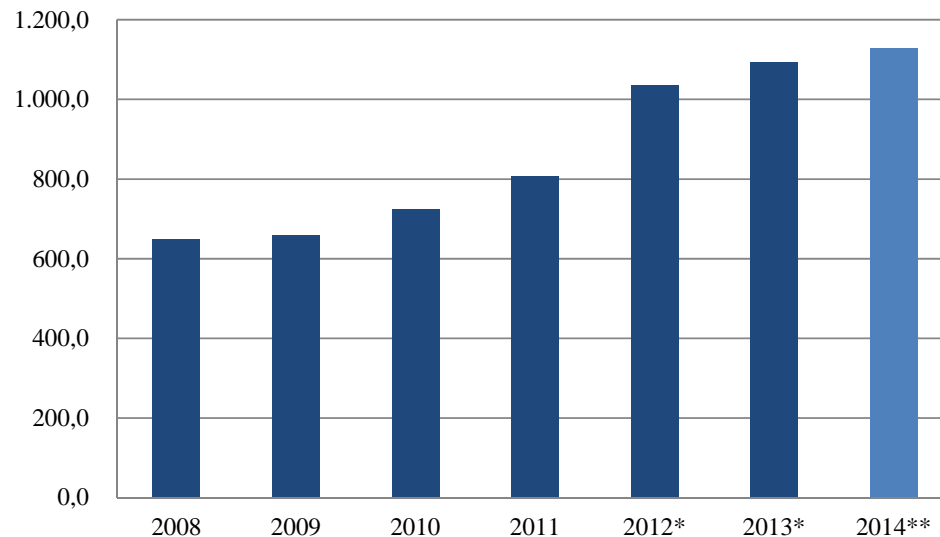
1.  *Holding Interbank.* Este grupo liderado por Carlos Rodríguez-Pastor Persivale adquirió después de intensas negociaciones la cadena de farmacias Inkafarma que era propiedad de los grupos chilenos Salcobrand y Alejo Weinstein. La venta incluyó sus 416 locales de Lima y provincias y sus cerca de 5,000 trabajadores, habiendo pagado alrededor de US\$400 millones. A 2015 representa el 45% del mercado retail farmacéutico en Lima.

2.  *Holding Quicorp.* Este grupo de propiedad de la familia Mulder Pana, que tiene filiales en diversos países, con diversos nombres, como Química Suiza en Perú, Quimiza en Bolivia, Quideca en Colombia, Quifatex en Ecuador, y Quirexa en Venezuela, se dedica a la fabricación, importación, almacenamiento, y distribución de productos farmacéuticos. Este Holding es propietario fundador de la cadena Mifarma, y cuenta con 127 locales en la ciudad de Lima y debido a la compra de la cadena BTL a la israelí Teva Pharmaceutical Industries pagando extraoficialmente alrededor de US\$200 millones cuenta con 90 establecimientos más. Parte de su programa de expansión incluía la adquisición de 119 locales (Lima) de Farmacias Peruanas S.A. (FASA) y Droguería La Victoria al Holding Mexicano Grupo Casa Saba. A 2015 representa el 43% del mercado retail farmacéutico en Lima.
3.  *Grupo Inka.* Fue fundado en la década de los cincuenta por el suizo Francis Pattey y el moqueguano Hugo Corzo Morales. En 1969 incursionaron en el rubro farmacéutico y fundaron los laboratorios Albis y Cipa, y en 2002 fundaron la cadena Boticas Arcángel. A 2015 esta cadena cuenta con 156 locales en la ciudad de Lima, lo que representa el 12% del mercado retail farmacéutico en Lima. Esta cadena tiene mayor presencia y poder de recordación en provincias principalmente.

Según el BBVA (2014), en 2013 las ventas de medicamentos y artículos farmacéuticos en el mercado retail ascendieron a US\$1,095 millones, registrando una expansión de 5.7% anual. Este incremento fue resultado del aumento en 1% del precio promedio de los medicamentos, que bordeó los US\$8.6, siendo los medicamentos éticos (i.e., solo los que se pueden vender con prescripción médica) los más costosos (US\$9.5), mientras que los populares alcanzaron los US\$5.9. Por su

parte, las ventas de los medicamentos éticos fueron las que más crecieron (6.7%), en tanto las de venta libre o populares avanzaron en 1.4%.

Según el BBVA (2014) la venta retail total de productos farmacéuticos en el Perú ascenderá a US\$1,127.9 millones, lo que representará un crecimiento de 3% anual (ver Figura 4). Dicho avance estará impulsado por el crecimiento de las ventas de medicamentos éticos, así como por la mayor apertura de nuevas farmacias y boticas, tanto en Lima como en provincias, aunque se observa una desaceleración (comparado al 5.7% de crecimiento anual de 2013) debido al menor avance del consumo privado.



*Figura 4.* Ventas de medicamentos al sector retail (millones de US\$).  
\*Estimado; \*\*Proyectado. Tomado de “Informe de Riesgos de Mercado Farmacéuticos,” por BBVA, 2014. Lima, Perú: Autor.

La evaluación de marketing y ventas se ha hecho considerando las cuatro “P”, que constituyen la mezcla del marketing.

En cuanto a la publicidad, es importante establecer que los medicamentos éticos tienen prohibida la publicidad directa a sus pacientes y es el cuerpo médico quien genera la demanda de los mismos mientras que los medicamentos populares pueden venderse sin prescripción médica y puede realizarse publicidad masiva en las

ventas. Esto lo establece específicamente el Artículo 69° de la Ley General de Salud 26842 en el que indica que puede ser objeto de publicidad a través de medios que se encuentren al alcance del público en general, los productos farmacéuticos que cuentan con Registro Sanitario en el país y autorizados para su venta sin receta médica, además dicho anuncio no deberá contener exageraciones sobre sus propiedades que puedan inducir a error al consumidor. Solo por excepción y atendiendo a razones debidamente justificadas, la autoridad de salud de ámbito nacional podrá determinar los productos farmacéuticos de venta bajo receta médica que pueden ser objeto de publicidad a través de medios que se encuentren al alcance del público en general. En este caso la publicidad remitirá al consumidor a leer las instrucciones contenidas en el prospecto o inserto que acompañan al producto farmacéutico.

Asimismo en su Artículo 70° indica que queda prohibida la publicidad en envases, etiquetas, rótulos, empaques, insertos, o prospectos que acompañan a los productos farmacéuticos de venta bajo receta médica. El Artículo 71° establece también que la promoción y la publicidad de productos farmacéuticos autorizados para venta bajo receta médica, se encuentran restringidas a los profesionales que los prescriben y dispensan. En el caso de tratarse de publicidad gráfica podrá hacerse únicamente a través de revistas especializadas, folletos, prospectos, o cualquier otra forma que contenga información técnica y científica. La información contenida en la publicidad de los productos farmacéuticos en general debe arreglarse a lo autorizado en el Registro Sanitario. Finalmente, en su Artículo 72° indica que la publicidad engañosa de medicamentos está sujeta a rectificación.

#### ***Operaciones y logística-Infraestructura.***

Según Scotiabank Perú (2013), el mercado minorista farmacéutico local está conformado por 9,438 locales entre boticas, farmacias independientes, y cadenas de farmacias, con cifras a 2012. Del total mencionado, el 83% corresponde a boticas y farmacias independientes y el 17% restante corresponde a cadenas de farmacias. De



otro lado, en Lima Metropolitana, los distritos con mayor grado de concentración de farmacias son Cercado (13% del total), Surco (8.7%), San Martín de Porres (6.3%), Comas (6.1%), San Juan de Lurigancho (5.2%), San Borja (4.9%), La Victoria (4.7%), Miraflores (4.1%), Los Olivos (3.8%), Surquillo (3.8%), entre otros.

Asimismo, los distritos de Villa El Salvador y Rímac son los que tienen un mayor potencial para la expansión de las cadenas de farmacias puesto que la mayoría de su población pertenece al nivel socioeconómico (NSE) C.

Parte importante de la DIGEMID es la Dirección de Autorizaciones Sanitarias. La dirección cuenta con diversos equipos a cargo; el equipo que se encarga de velar por la operatividad e infraestructura de la industria farmacéutica es el equipo de establecimientos farmacéuticos. Dentro de sus operaciones está: (a) Normar el funcionamiento de los establecimientos farmacéuticos que fabrican, importan, exportan, almacenan, distribuyen, dispensan y expenden medicamentos, otros productos farmacéuticos y afines, manteniendo los registros actualizados en lo que corresponda; (b) Registrar el inicio de actividades de los establecimientos farmacéuticos que fabrican, importan, almacenan y distribuyen medicamentos, otros productos farmacéuticos y afines, así como la modificación de la información registrada; (c) Disponer el cierre definitivo de los establecimientos que fabrican, importan, almacenan y distribuyen medicamentos, otros productos farmacéuticos y afines, por medidas administrativas; (d) Normar, conducir, vigilar, monitorear, supervisar y evaluar el Sistema Nacional de Registro de Establecimientos Farmacéuticos, Regentes, Directores Técnicos (DT), Jefe de control de calidad (JCC) y Jefe de Producción (JP) y autorizar, previa evaluación, que el DT de un laboratorio asuma la JP; (e) Otorgar la autorización sanitaria previa a su funcionamiento, a los establecimientos dedicados a la fabricación de productos cosméticos; y (f) Brindar asistencia técnica a las Direcciones Regionales de Salud en el ámbito nacional en asuntos de su competencia.



Es importante entender cómo funciona el proceso de dispensación en una farmacia, para ello se muestra en la Figura 5 el mapa conceptual de ingresos y salidas de medicamentos.

Según el BBVA (2014), se estimó que las ventas de medicamentos en 2013 habrían ascendido a US\$991 mil millones, mostrando un crecimiento de 3% anual. Las ventas en América del Norte habrían representado el 35.3% del total; mientras que en Europa la participación habría llegado a 26.2%; en Asia, África, y Australia las ventas habrían alcanzado el 19%; en Japón 12.3% y en Latinoamérica 7.2%. Por otro lado, existe un mayor acceso a los medicamentos por parte de la clase media, principalmente, en mercados de países emergentes, junto con positivas perspectivas económicas en los países desarrollados, argumentos que proyectan que el gasto total en medicamentos ascenderá entre US\$1,000 y US\$1,200 millones para 2017. Asimismo, se estima que durante los próximos 5 años el gasto mundial crecerá a una tasa anual de entre 3% y 6%.

Según Scotiabank Perú (2013), se destaca que el 50% de la facturación total del mercado (i.e., entre cadenas de farmacias e independientes) es explicado por las ventas anuales de tres conglomerados de cadenas de farmacias, siendo un patrón que se estaría asemejando a lo que sucede en el mercado de farmacias en Chile, donde Cruz Verde, Salcobrand, y Farmacias Ahumada, en conjunto, superan el 75% de participación de mercado. Por otro lado, respecto al modelo de negocio de las cadenas de farmacia, este se basa en volúmenes comercializados, lo cual se obtiene con un mayor número de locales. Por ello, la estrategia de competencia está enfocada en la captación de clientes mediante la reducción de precios, impulsando a su vez la venta de sus marcas propias, con la finalidad de incrementar su participación en las ventas, dado que dejan mayores márgenes de utilidad.

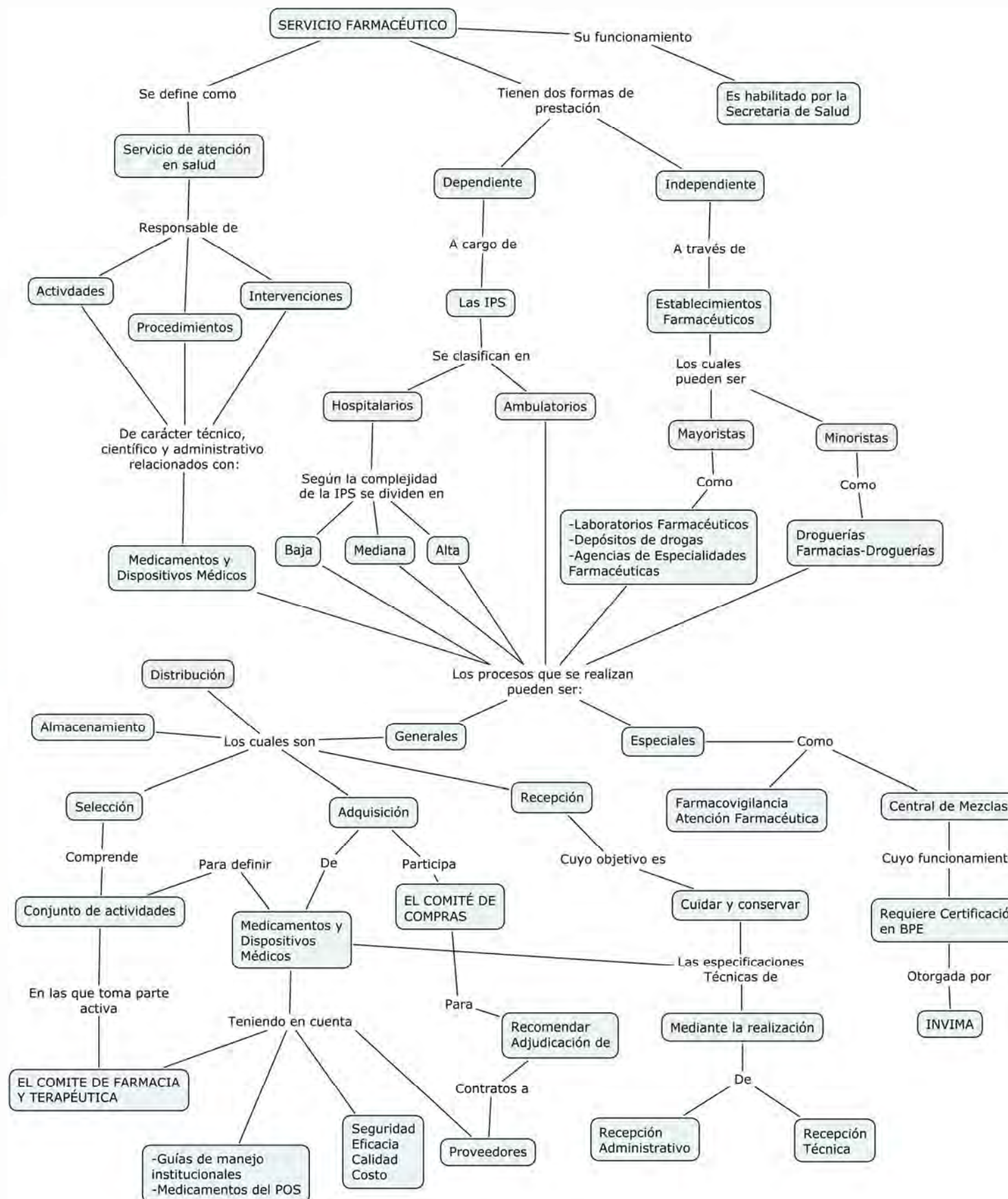


Figura 5. Mapa conceptual de la Unidad de Aprendizaje: Ingresar y Despachar Medicamentos y Elementos del módulo de formación: Recibir y Despachar Medicamentos y Elementos. Tomado de "Procesos Generales del Servicio Farmacéutico [Imagen de Módulo 1]," por el Servicio Farmacéutico, s.f. Recuperado de <http://files.servicio-farmaceutico.webnode.com.co/200000037-3f98a4092d/Modulo%201.jpg>

En general, el margen de comercialización de una farmacia no es alto, pero el establecimiento de cadenas farmacéuticas en su conjunto definitivamente lo hace más atractivo. Considerando que este tipo de negocio tiene como componentes principales sus inventarios (i.e., productos farmacéuticos), el componente logístico es un elemento que sin duda se asigna al costo del producto final, lo que encarece al medicamento, es por ello que con la finalidad de reducir este impacto, las cadenas de farmacias realizan sinergias con sus distribuidores. Otro aspecto importante en el balance de las cadenas de farmacias está en sus activos, puesto que la mayoría de ellas adquieren establecimientos comerciales como arrendadores y el costo de la instalación del local es alto, el mismo que se va depreciando de acuerdo con lo establecido en las normas o de acuerdo al contrato. En cuanto a los gastos que se incurren, entre los más elevados se tienen la carga de personal, puesto que en cada local existen al menos dos turnos con un total mínimo de seis personas a los que también se les asignan las cargas laborales correspondientes. Los gastos publicitarios también son importantes en las cadenas, puesto que por la guerra de participación de mercado, las empresas siempre están tratando de posicionarse en la mente de sus clientes e invierten un presupuesto elevado en publicidad.

**Recursos humanos.** El Sector Retail Farmacéutico empleaba en 2007 16,000 personas, mayoritariamente en Lima, de acuerdo con la “Encuesta de Calificación de los Trabajadores y sus Competencias Laborales” en el sector farmacia y laboratorios, realizada por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE). También se encontró que el 33.07% de las empresas en el Sector presentaban dificultades para encontrar personal calificado, y las principales causas de este problema son la especialización de las tareas en el mismo, así como la falta de formación a los trabajadores por parte de las empresas y la baja remuneración (MTPE, 2006). Según

la citada encuesta, el 100% de las empresas con más de 500 trabajadores tienen dificultades para conseguir personal calificado, lo que crea demanda insatisfecha. El mayor volumen de trabajadores labora en el área de ventas y el personal con mayor requerimiento por el Sector Retail Farmacéutico es el químico farmacéutico. El área administrativa de una cadena de farmacias apenas la conforman entre 200 a 250 personas, que trabajan para dar soporte a la operación.

En el Perú existe escaso personal calificado para la posición de químico farmacéutico, por lo que las distintas cadenas de farmacias literalmente se esfuerzan por quedarse con los mejores profesionales en la materia, pero dado que la escala remunerativa de mercado es baja, es evidente no poder evitar una rotación de más del 50% anual de químicos farmacéuticos que pasan de una cadena a otra. La Ley en el Artículo 65° establece que el comercio de productos farmacéuticos solo podrá efectuarse en establecimientos farmacéuticos, los que deben estar bajo la responsabilidad de un profesional químico farmacéutico y en los lugares donde no existan químicos farmacéuticos en número suficiente, se estará a lo que establece el reglamento. En ese sentido, un establecimiento de una cadena farmacéutica debe tener al menos un químico farmacéutico para poder funcionar. Asimismo, establece en su Artículo 66° que el profesional químico farmacéutico que asume la dirección técnica o regencia de cualquier establecimiento farmacéutico es responsable de cuanto afecte la identidad, pureza, y buen estado de los productos que se elaboran, preparan, manipulan, almacenan, o suministran en estos. Las cadenas de farmacias están optando por apoyar a los emprendedores que necesiten estudiar para químicos farmacéuticos, beneficiándose mutuamente mediante un contrato de permanencia en el que el estudiante puede culminar sus estudios con apoyo de estas y al finalizar pueden trabajar para ellos sin descontarles lo invertido en sus estudios.

En general, se puede decir que es clave contar con sistemas de desarrollo de personal y formar cuadros ejecutivos más aun cuando los indicadores de rotación de personal ejecutivo en el Perú casi doblan las cifras del mismo indicador latinoamericano, 20.7% frente a 10.9%, y si se considera solo la rotación voluntaria, las proporciones se mantienen, 9.8% frente a 5.4%; siendo que las mejores prácticas indican que debería mantenerse en 5.7% (“Perú es el País,” 2011).

***Sistemas de información y comunicaciones.*** En el Sector Retail

Farmacéutico en el ámbito nacional es importante que el sistema esté adaptado a las regulaciones de la industria farmacéutica, tales como las pautas *business process management* [gestión de procesos de negocio] (BPM, por sus siglas en inglés), debido a la importancia del sistema de validación y documentación. Asimismo, es necesario conservar las pistas de los procedimientos de mantenimiento y si cualquier cambio de procedimiento se efectuó a lo largo del tiempo. Los sistemas informáticos son críticos para incrementar la confiabilidad de los procesos del Sector Retail Farmacéutico. Una planificación adecuada y un buen análisis pueden eliminar las circunstancias que afectan negativamente la operación. Es ideal que el sistema informático abarque todas las áreas de la empresa incluidas las de control de calidad, aseguramiento de la calidad, planeamiento, mantenimiento, logística y compras, contabilidad, y ventas.

Es crucial asimismo, mantener la trazabilidad del producto, es decir, que se pueda identificar para cada lote de producción desde los suministros involucrados hasta los proveedores que vendieron los productos, lo que es norma en el Sector Retail Farmacéutico. En cuanto al uso de sistemas de comunicación, en general estos son telefónicos y brindados por una de las empresas locales de telefonía celular o de telefonía fija. Las cadenas de farmacias trabajan generalmente con un software *inhouse* en sus puntos de venta o mesones, los mismos que son transferidos vía interfase a los servidores centrales de la casa matriz donde se consolida toda la



información para las diferentes áreas administrativas, la misma que es migrada a un *enterprise resource planning* [sistema de planificación de recursos empresariales] (ERP, por sus siglas en inglés) que integre todas las áreas de la compañía.

**Tecnología de investigación y desarrollo.** El campo de investigación científica en el mundo tiene como principal fuente a las universidades. El mayor grado de vinculación entre las mismas y el empresariado es característica ineludible de países desarrollados o de los países que pretenden serlo y han adoptado por la innovación como el camino para lograrlo.

Según la UNMSM (2010), en el Perú lamentablemente la investigación científica con estándares internacionales se circunscribe a tres universidades públicas y dos privadas frente a las 122 universidades que existen. El número de publicaciones científicas publicadas en revistas indexadas por el *science citation index expanded* [índice expandido de citación científica] (SCIE, por sus siglas en inglés) a escala mundial y recogido por Thompson-Reuters revela que entre las universidades estatales peruanas figura la UNMSM con 366 publicaciones, seguida por la UNALM con 93, y la Universidad de Ingeniería (UNI) con 70 publicaciones. En las privadas, la Universidad Peruana Cayetano Heredia (UPCH) tiene 714 publicaciones científicas y la PUCP 225. Si se comparan estas cifras con las de la Universidad Estatal de Sao Paulo (USP), con 5,484 artículos, muy cerca de alcanzar a Stanford University con 6,178 artículos y a Cambridge con 5,900 artículos, es posible percatarse de qué tan lejos está el Perú del horizonte académico universitario de la ciencia internacional.

En el caso del Sector Retail Farmacéutico, la investigación está dada por los laboratorios, la mayoría de compañías farmacéuticas transnacionales que promueven y desarrollan investigaciones biomédicas que han realizado o están realizando investigaciones en el Perú son Merck Sharp & Dome/Schering-Plough, GlaxoSmithKline, Novartis, Pfizer/Wyeth, F. Hoffman-La Roche, Takeda

Pharmaceuticals, Bristol-Myers Squibb, Sanofi-Aventis, AstraZeneca, Bayer, y EliLilly (Asociación Nacional de Laboratorios Farmacéuticos [ALAFARPE], 2014).

Sin embargo, es posible afirmar que el Perú es uno de los países latinoamericanos con mayor crecimiento dentro del campo de la investigación clínica, y que, en el periodo 2005-2009, los ensayos clínicos evaluados se incrementaron en más de siete veces frente al periodo 1995-1999. Desde 1995 hasta marzo de 2010, se evaluaron 1,194 solicitudes de estudios clínicos. Esto ha sido posible debido a un conjunto de disposiciones legales que regulan la ejecución de ensayos clínicos en el Perú dentro de las normas internacionales de bioética y buenas prácticas clínicas. La responsabilidad de regular los ensayos clínicos recae en el INS, el cual evalúa los protocolos y documentos relacionados presentados por los patrocinadores o las Organizaciones de Investigación por Contrato (OIC) y articula el desarrollo de las investigaciones entre los investigadores, los centros de investigación, y los comités de ética. En 2006, se oficializó el primer “Reglamento de Ensayos Clínicos”, en 2007 se actualizó el reglamento y se publicó el “Manual de Procedimientos”. Según la legislación actual, la autorización para ensayos clínicos se obtiene en 40 días. Todo esto ha propiciado que se generen empleos, ingresos económicos, y nueva información, fruto de la realización de estos ensayos clínicos (ALAFARPE, 2014). Hasta marzo de 2010, se tienen registrados en el ámbito nacional 389 centros de investigación, entre públicos y privados, 26 comités institucionales de ética en investigación y 24 organizaciones de investigación por contrato.

Específicamente el Sector Retail Farmacéutico solo desarrolla o realiza investigación a productos de marcas propias o que envía a maquilar a proveedores externos o generalmente realiza investigaciones de mercados relacionadas a las cotizaciones de ventas a la competencia, cotizaciones de precios a la competencia, o certificación de la calidad de servicio al interior de la empresa estableciendo clientes incógnitos para evaluar el servicio entregado por su personal hacia sus clientes.



## 2.4 Resumen

Calidad tiene diferentes conceptos, sin embargo la mayoría de autores coinciden en dos puntos importantes: (a) primero, calidad indica que el producto debe satisfacer lo requerido por el cliente; y (b) segundo, el producto se elabora mediante un proceso. Es importante satisfacer los requerimientos de los clientes y esto se logra entendiendo sus percepciones, necesidades, y expectativas.

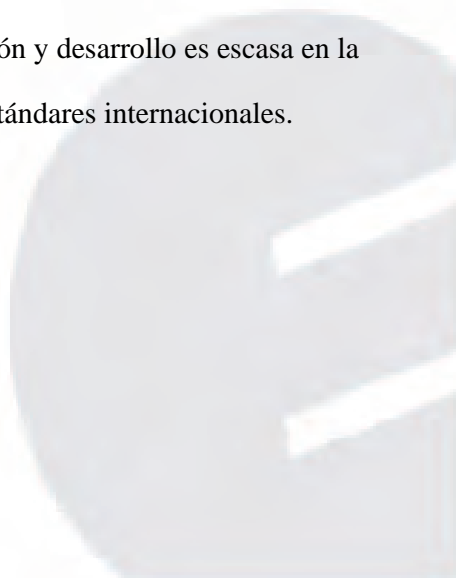
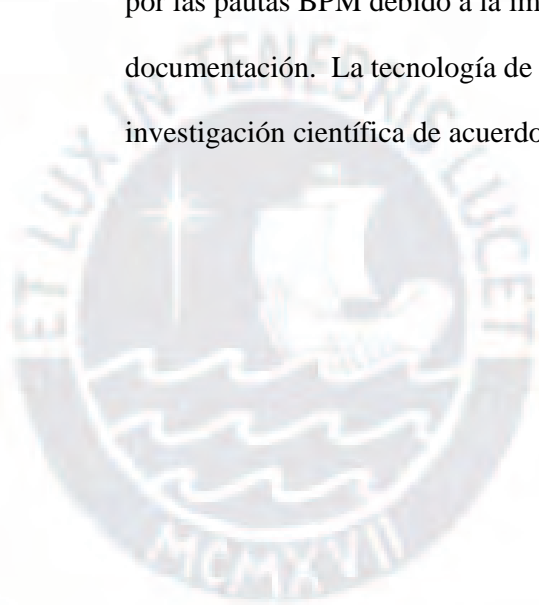
La administración de la calidad (TQM) tiene como objetivo mejorar el rendimiento de la empresa en todos sus niveles operativos y en sus áreas funcionales haciendo uso de sus recursos humanos y capital disponible. El TQM está orientado a alcanzar metas amplias como son los costos, la calidad, participación en el mercado, entre otros, mediante la integración de empleados, proveedores, y consumidores.

La calidad de las empresas en el sector farmacéutico mundial se basa en buenas prácticas de fabricación, distribución, y almacenamiento, que son reguladas por los Gobiernos. La Normativa Internacional para las Buenas Prácticas de Farmacia (BPF) tiene como documentos la “Carta de Estocolmo sobre BFP”, la “Guía Internacional para la Buena Práctica Farmacéutica”, “Las Buenas Prácticas de Preparaciones Farmacéuticas” elaboradas por la OMS, la “Guía para la Aplicación de la Norma UNE–EN ISO 9001 en las Oficinas de Farmacia” elaborada en España.

En el Perú, la calidad de las empresas en el sector farmacéutico está a cargo de la DIGEMID que es parte del INS, y ha recibido el apoyo especializado de organizaciones como la OPS, PARSALUD, MINSA, y USAID. La implementación de la gestión de la calidad en las empresas peruanas está basada en las Normas Técnicas Peruanas las cuales son aprobadas por INDECOPI.

En el análisis interno del Sector Retail Farmacéutico en la Ciudad de Lima (AMOFHIT), la administración y gerencia y el marketing y ventas están supervisados por la DIGEMID, el cual es un órgano de línea del MINSA y uno de sus objetivos es establecer y mantener un sistema de gestión de calidad aumentando la productividad,

estableciendo normas sanitarias y proponiendo políticas de medicamentos genéricos. En 2013 el Sector Retail Farmacéutico estaba conformado por 9,438 locales entre boticas, farmacias independientes, y cadenas de farmacias. En finanzas y contabilidad, en 2013 hubo un crecimiento de 3% anual de la venta retail total de productos farmacéuticos en el Perú. En recursos humanos, el Sector tiene dificultades de encontrar personal calificado, en personal de producción y personal de administración y finanzas. El sistema de información y comunicaciones esta adaptado por las pautas BPM debido a la importancia del sistema de validación y documentación. La tecnología de investigación y desarrollo es escasa en la investigación científica de acuerdo con los estándares internacionales.



## Capítulo III: Metodología

### 3.1 Diseño de la Investigación

El enfoque de la investigación es cuantitativo con un diseño no experimental transeccional descriptivo puesto que busca medir el grado de implementación de la gestión de la calidad en las empresas del Sector Retail Farmacéutico en la Ciudad de Lima, 2014. Para describir el grado de implementación de la calidad se han recopilado datos mediante una encuesta tomada a los responsables de los establecimientos donde operan estas empresas, lo cual permitió describir este grado de implementación de la calidad en un determinado momento.

### 3.2 Población y Selección de la Muestra

La muestra es el subconjunto seleccionado de la población para el estudio, y para que refleje las características de la población debe cumplir dos condiciones: (a) ser lo suficientemente grande y (b) debe ser seleccionada aleatoriamente. A partir de ello, lo que se averigüe de la muestra puede ser generalizado a toda la población.

Para que la muestra sea adecuada debe cumplir los siguientes requisitos: (a) tener las mismas características de la población, (b) seleccionarse con procedimientos estadísticos o matemáticos, (c) ser directamente proporcional al tamaño de la población, y (d) que el error muestral esté dentro de los límites permitidos.

En la presente investigación la población está conformada por los establecimientos farmacéuticos de las cinco principales cadenas del Sector Retail Farmacéutico que operan en la ciudad de Lima, las cuales son Inkafarma, BTL, Mifarma, FASA, y Boticas Arcángel. De acuerdo con la SUNAT, las cinco cadenas cuentan con un total de 846 establecimientos farmacéuticos, distribuidos en los diversos distritos de la ciudad de Lima.

Para la selección de la muestra se ha considerado la accesibilidad a los establecimientos por lo cual el tipo de muestra es no probabilística. El tamaño de la muestra se obtuvo considerando un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5% dando como resultado un tamaño de muestra adecuado de 271 establecimientos farmacéuticos.

### **3.3 Procedimiento de Recolección de Datos**

Para la recolección de datos es necesario disponer de un marco muestral adecuado. El marco muestral es el conjunto de sujetos de la población que están realmente disponibles para la elección de la muestra el cual no siempre coincide con el número de la población. Para la presente investigación se ha realizado un muestreo no probabilístico, es decir no todos los miembros de la población han tenido iguales oportunidades de ser seleccionados. La muestra no probabilística ha sido obtenida en función de la accesibilidad a los investigadores lo cual permite utilizar los resultados para hacer generalizaciones respecto de toda la población. Las encuestas fueron enviadas por correo electrónico y además se realizó un trabajo de campo. El resultado de la recolección de datos arroja un total de 271 encuestas en el Sector Retail Farmacéutico en la Ciudad de Lima. Dicho trabajo de campo tuvo un tiempo de duración de 1 mes. El trabajo de gabinete consiste en el análisis y procesamiento de la información con sus respectivos resultados mediante herramientas estadísticas y representación gráfica.

### **3.4 Instrumentos**

En China se realizó una investigación a un grupo de empresas en la zona Norte con el fin de evaluar el grado de gestión de calidad mediante la medición de ocho elementos: (a) liderazgo; (b) visión, calidad, y planificación; (c) gestión de la calidad

del proveedor; (d) la educación y la formación; y (e) servicio al cliente. Para lo cual se ideó una serie de preguntas en la cual los encuestados calificaban mediante la escala de Linkert la medida en que estos elementos están impregnados dentro de su organización.

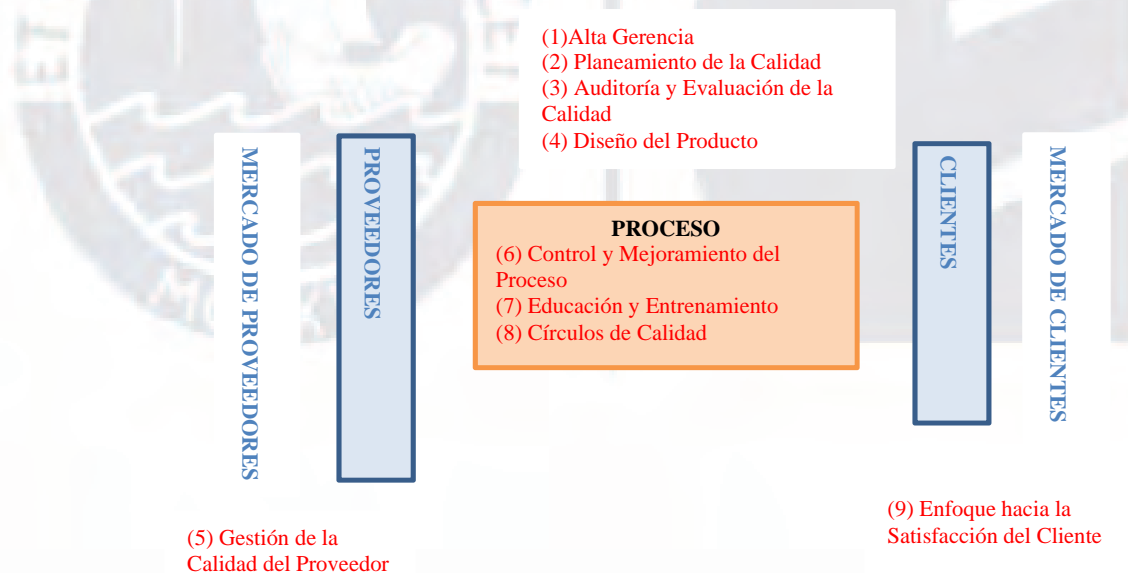
Según Benzaquen (2013), la metodología TQM tiene nueve factores en la empresa los cuales están reflejados en cuatro bloques, los cuales son:

1. La Organización: Se divide en los siguientes factores: (a) Alta Gerencia, (b) Planeamiento de la Calidad, (c) Auditoría y Evaluación de la Calidad, y (d) Diseño del Producto.
2. Proveedores: Tiene el siguiente factor: Gestión de la Calidad del Proveedor.
3. Proceso: Con sus factores: (a) Control y Mejoramiento del Proceso, (b) Educación y Entrenamiento, y (c) Círculos de la Calidad.
4. Clientes: Con su factor: Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente.

Los nueve factores presentados por la metodología desarrollada por Benzaquen (2013) son los siguientes:

1. Alta Gerencia: Contribuye a la óptima gestión de la calidad en la organización.
2. Planeamiento de la Calidad: Este factor es importante porque analiza si la empresa cuenta con sus metas claras, específicas, y detalladas en cuanto a la gestión.
3. Auditoría y Evaluación de la Calidad: Realiza un seguimiento constante de las políticas y planes de calidad.
4. Diseño del producto: Adopta la innovación como una característica diferente en el entorno.
5. Gestión de Calidad del Proveedor: Se encarga de medir el nivel de manejo de sistemas de calidad en los proveedores y cómo ello repercute en los bienes o servicios que ellos ofrecen.

6. Control y Mejoramiento del Proceso: Verifica si el proceso operativo de la organización satisface a los requerimientos del cliente.
7. Educación y Entrenamiento: Este factor se encarga de medir la capacitación, entrenamiento, proporción de las herramientas de gestión de calidad, y compromiso de los trabajadores.
8. Círculos de Calidad: Mide el diálogo con la empresa, trabajo en equipo, y frecuencia de realización.
9. Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente: Mide el grado de satisfacción que están alcanzando los clientes con respecto a los bienes o servicios ofrecidos. Todos estos factores se muestran en la Figura 6.



*Figura 6.* Modelo de nueve factores del TQM en la empresa. Adaptado de “Calidad en las Empresas Latinoamericanas: El Caso Peruano,” por J. Benzaquen, 2013, *Revista de Globalización, Competitividad, & Gobernabilidad*, 7, p. 45.

Para la presente investigación se utilizó una herramienta de medición de la implementación de la gestión de la calidad en nueve factores: (a) Alta Gerencia, (b) Planeamiento de la Calidad, (c) Auditoría y Evaluación de la Calidad, (d) Diseño del Producto, (e) Gestión de la Calidad del Proveedor, (f) Control y Mejoramiento del

Proceso, (g) Educación y Entrenamiento, (h) Círculos de Calidad, y (i) Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente en relación a cuatro principales bloques en una organización.

Para ello se utilizó como instrumento una encuesta de 35 preguntas cuyas respuestas están clasificadas de acuerdo con la escala de Likert de 5 puntos (1= Totalmente en desacuerdo; 2= En desacuerdo; 3= Neutral; 4= De acuerdo; 5 (Totalmente de acuerdo). La confiabilidad de las preguntas se analizó mediante el cálculo de Alfa de Cronbach.

### 3.5 Validez y Confiabilidad

Se ha utilizado como instrumento para validar la confiabilidad y la validez de los datos obtenidos el coeficiente de Alfa de Cronbach, Según Malhotra (2004) el alfa de cronbatch es una medida de consistencia interna, cuan relacionados están los elementos respecto al grupo, un alto valor de alfa no significa que es una medida unidimensional. Si además de medir la consistencia interna se dese proporcionar evidencia que la escala es unidimensional, análisis adicionales se pueden realizar, el coeficiente tiene calificaciones que varía entre 0 y 1, un valor que este por debajo de 0.6 representa generalmente una confiabilidad no satisfactoria, una inconsistencia, los datos que muestra el coeficiente se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2

#### *Resultados Alpha de Cronbach*

Factor	Alpha de Cronbach
Alta Gerencia	0.8300
Planeamiento de la Calidad	0.6916
Auditoria y Evolución de la Calidad	0.7382
Diseño del Producto	0.8058
Gestión y Calidad del Proveedor	0.7080
Control y Mejoramiento del Proceso	0.7901
Evaluación y Entrenamiento	0.8142
Círculos de Calidad	0.7949
Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente	0.6817



### 3.6 Análisis e Interpretación de Datos

Las cadenas farmacéuticas de retail analizadas en la investigación son FASA, BTL, Mifarma, Inkafarma, y Boticas Arcángel, el 100% de las empresas analizadas son privadas, de la muestra seleccionada el 17% pertenecen a la cadena Boticas Arcángel, el 14% pertenece a la cadena Mifarma, el 9% pertenece a la cadena FASA, y el 41% pertenece a la cadena Inkafarma.

### 3.7 Resumen

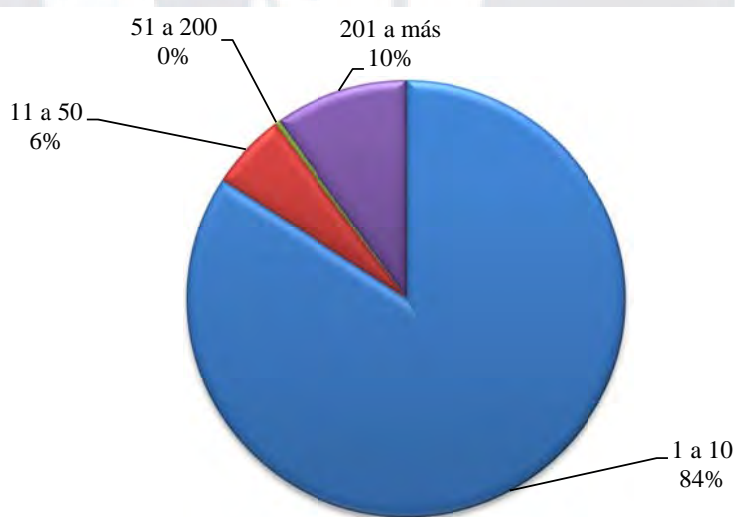
La metodología en el diseño de la investigación es cuantitativa con un diseño no experimental transeccional descriptivo puesto que busca medir el grado de implementación de la gestión de la calidad en las empresas del Sector Retail Farmacéutico en la Ciudad de Lima, 2014. La muestra es el subconjunto seleccionado de la población conformada por los establecimientos farmacéuticos de las cinco principales cadenas del Sector Retail Farmacéutico que operan en la ciudad de Lima, las cuales son Inkafarma, BTL, Mifarma, FASA, y Boticas Arcángel. Se ha realizado un muestreo no probabilístico, y se han realizado encuestas cuyo resultado de la recolección de datos arroja un total de 271 encuestas en el Sector Retail Farmacéutico en la Ciudad de Lima.

Para ello se utilizó como instrumento una encuesta de 35 preguntas cuyas respuestas están clasificadas de acuerdo con la escala de Likert de 5 puntos. El 100% de las empresas analizadas son privadas, de la muestra seleccionada el 18% pertenecen a la cadena Boticas Arcángel, el 16% pertenecen a la cadena Mifarma, el 10% pertenecen a la cadena FASA, 9% pertenecen a la cadena BTL y el 46% pertenecen a la cadena Inkafarma.

## Capítulo IV: Análisis de Resultados

### 4.1 Perfil del Informante

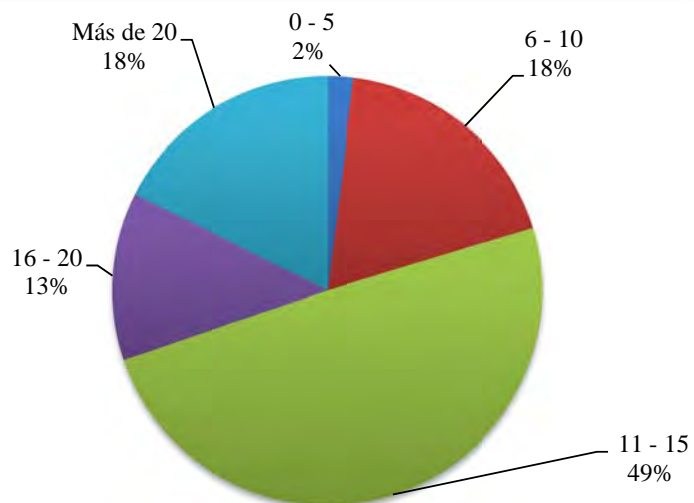
Con relación a la cantidad de trabajadores que tienen las empresas, tal como se muestra en la Figura 7, el 84% de las personas encuestadas respondieron que está conformado entre una y 10 personas, todas las farmacias tienen un organigrama similar, por tienda existe un administrativo, un químico farmacéutico, técnicos en farmacia y vigilancia, algunas de estas funciones son desempeñadas frecuentemente por la misma persona, por ejemplo el químico farmacéutico también hace las funciones de administrador de la agencia. Este organigrama varía dependiendo del tamaño de la agencia, pero en promedio son 10 personas las que trabajan en una agencia.



*Figura 7.* Número de trabajadores de las empresas del Sector Retail Farmacéutico en la Ciudad de Lima.

Tal como se muestra en la Figura 8, más del 90% son empresas que tienen ya más de 5 años en el Sector, y esto responde a que la investigación está centrada en cadenas farmacéuticas retail, que representan según el Scotiabank Perú (2013), el 75% de participación de mercado pero en término de locales, las cadenas retail representan en el Perú el 17% del mercado, el restante corresponde a boticas,

farmacias, y otras cadenas independientes. Estas cadenas en su mayoría tienen ya varios años en el mercado y esto se comprueba a través de los resultados de la encuesta.



*Figura 8.* Cantidad de años de fundada las empresas del Sector Retail Farmacéutico en la Ciudad de Lima.

La encuesta mostró también un hallazgo importante. Del total de personas encuestadas, el 34% respondieron ser jefes de departamento, sin embargo existe un 50% de los encuestados que respondieron que tienen otro cargo, todas las cadenas tiene siempre un jefe de tienda o administrador, estos a su vez responden al gerente de operaciones, sin embargo al momento de realizar las encuestas en muchas oportunidades el encargado de la tienda era el farmacéutico (ver Figura 9).

El hallazgo que más relevancia tiene es el relacionado a sistemas de calidad, cuando se preguntó si contaban con algún sistema de calidad implementado en la empresa el 92% respondieron que sí contaban con uno, sin embargo cuando se les preguntó por el nombre del sistema que tenían implementado, respondieron que tenían el BPA y el BPD el 55%. El BPA y el BPD son el conjunto buenas prácticas que están relacionadas al aseguramiento del transporte, segregación de productos, y cadenas en frío (BPD); y la aplicación de Buenas Prácticas de Almacenamiento (BPA) debe ser implementada por toda farmacia que requiera sacar su permiso de

funcionamiento por el DIGEMID. La aplicación de estas buenas prácticas no implica que la empresa cuenta con un sistema de calidad funcionando. Los resultados se muestran en las Figuras 10 y 11.

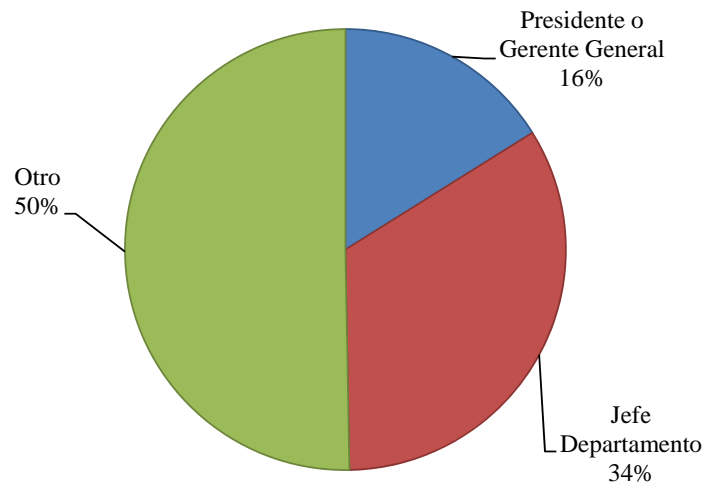


Figura 9. Posición laboral de la persona que respondió la encuesta.

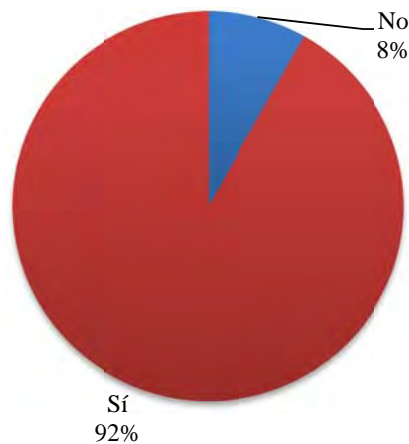


Figura 10. Porcentaje de empresas del Sector Retail Farmacéutico que cuentan con sistemas de gestión de calidad.

#### 4.2 Análisis de los Factores

Los resultados obtenidos se muestran en la Figura 12, donde se aprecia que los mejores resultados obtenidos corresponden a la cadena Boticas Arcángel.

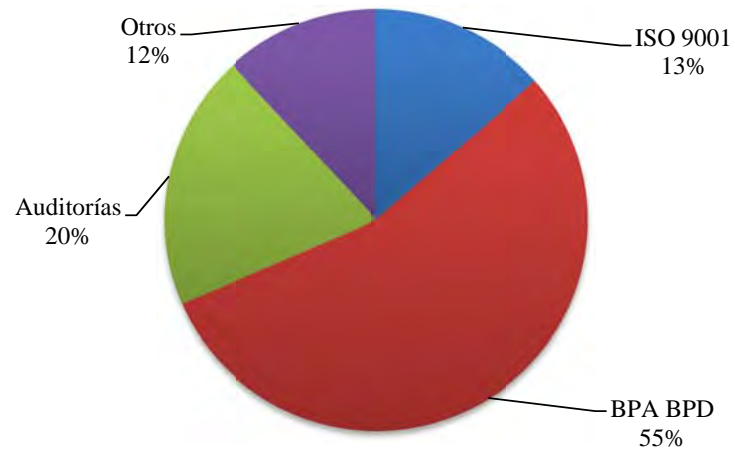


Figura 11. Tipos de sistemas de gestión de calidad con los que cuentan las empresas.

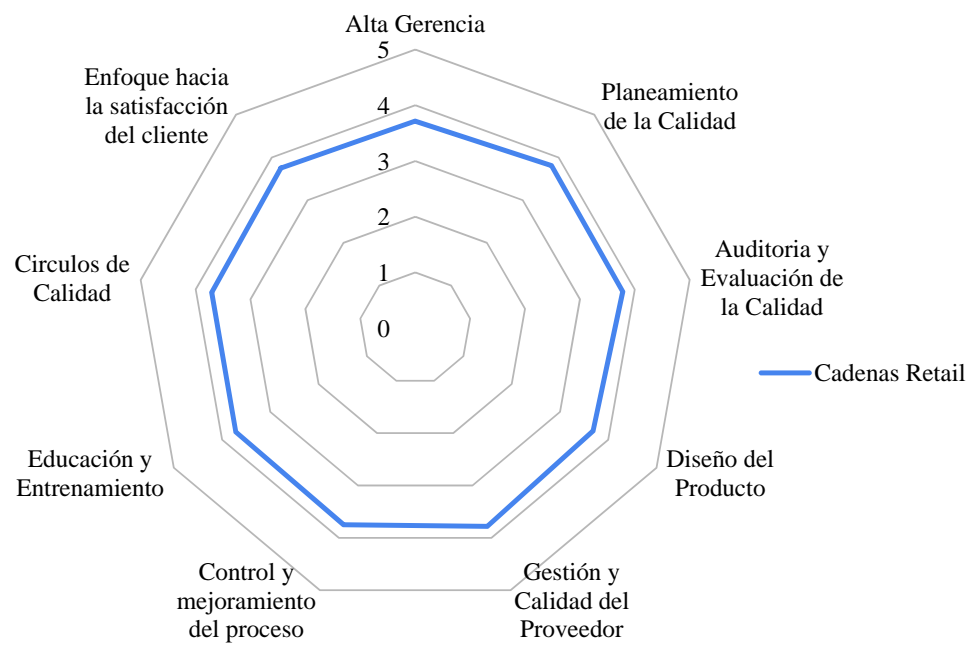


Figura 12. Factores de las empresas del Sector Retail Farmacéutico en la Ciudad de Lima.

En la Tabla 3 se muestran los valores finales del instrumento TQM utilizados en diferentes empresas del Sector Retail Farmacéutico en la ciudad de Lima.

Tabla 3

*Valores Finales del Instrumento TQM*

Factores	Inkafarma	Boticas Arcángel	FASA	Mifarma	BTL	Promedio
Alta Gerencia	4.41	4.40	3.18	3.36	3.24	3.72
Planeamiento de la Calidad	4.46	4.49	3.27	3.42	3.40	3.81
Auditoría y Evaluación de la Calidad	4.40	4.25	3.45	3.44	3.36	3.78
Diseño del Producto	4.33	4.33	3.39	3.37	3.39	3.76
Gestión y Calidad del Proveedor	4.41	4.47	3.24	3.26	3.52	3.78
Control y Mejoramiento del Proceso	4.33	4.23	3.37	3.37	3.46	3.75
Educación y Entrenamiento	4.43	4.31	3.39	3.23	3.23	3.72
Círculos de Calidad	4.41	4.29	3.38	3.31	3.14	3.71
Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente	4.41	4.34	3.37	3.31	3.33	3.75

La calificación promedio para el factor Alta gerencia (X1) en la muestra es 3.72. Este factor que es parte del Bloque Alta gerencia mide el compromiso que tiene la gerencia en términos de Calidad, si asigna los recursos necesarios para ellos. Si se compara con los resultados obtenidos en el estudio realizado por Benzaquen (2013), que hace referencia a las empresas en general, se puede analizar que el Sector Retail Farmacéutico se encuentra aún por debajo de las cifras mostradas por la industria en general. El puntaje significa que las empresas encuestadas tienen una tendencia positiva al cumplimiento de este factor en sus empresas. La encuesta mostró adicionalmente que para las tiendas el gerente era considerado el encargado de la tienda cuando frecuentemente esta persona era el químico farmacéutico. En la estructura de las farmacias existen (a) jefes zonales que se encargan de supervisar distintas zonas y (b) los encargados de la farmacia quienes son los responsables por su funcionamiento. Según Li et al. (2003), el liderazgo es determinante en el establecimiento de una política de calidad en la empresa, las empresas farmacéuticas necesitan reforzar este aspecto en sus líderes si es que quieren lograr implementar un sistema de gestión de calidad en sus organizaciones.

Con relación al Planeamiento de la Calidad (X2), se puede indicar que el valor promedio es de 3.81 para las cadenas retail, lo cual indica que existe una tendencia positiva a que las empresas del sector retail farmacéutico sí tienen metas específicas y detalladas en calidad y que además prestan atención al éxito y cumplimiento de sus políticas y planes. Las empresas farmacéuticas retail analizadas coinciden en que los planes para los próximos años es consolidar su participación en el mercado a través de la apertura de más tiendas y han planificado sus actividades en función de ese objetivo, sin embargo no se tienen estas detalladas y medidas en relación a calidad. Las empresas cumplen con lo exigido por la DIGEMID en relación a las buenas prácticas pero no planifican mejoras adicionales que impacten directamente en la calidad del servicio establecido. La empresa con mayor puntaje fue Boticas Arcángel y la de menor puntaje fue la empresa FASA. En el Capítulo II se refirió a Li et al. (2003), y mencionaron que la planificación ayudará a organizar los recursos y promoverá una serie de resultados positivos. El primer paso para lograr una adecuada administración de la calidad es contar con planes sólidos y a su vez estos sean compartidos por todos los empleados.

Con relación al factor Auditoría y Evaluación de la Calidad (X3), la muestra indica que el valor promedio para las cadenas retail es de 3.78, lo que indica que en promedio las empresas del sector retail farmacéutico tienden positivamente a utilizar el benchmarking y evaluar regularmente sus políticas de calidad y planes de calidad, además a través de datos objetivos toma decisiones. La empresa con mayor puntaje fue Inkafarma y la de menor puntaje fue BTL. Las empresas del sector retail farmacéutico cuentan con programas como el cliente incognito donde personal contratado por ellos visitan los locales y evalúan la calidad del servicio. DIGEMID tiene como parte de su programa de auditoría la visita a los locales de las cadenas



farmacéuticas retail para evaluar su cumplimiento de las normas. Según Juran y Gryna (1993), la evaluación de los procedimientos, políticas, etc., ofrece un punto de partida y es importante para poder determinar si lo implementado está funcionando.

Para el factor Diseño del Producto (X4), los resultados muestran que el valor promedio es de 3.76 mostrando que las empresas tienden positivamente a estar de acuerdo con invertir en los diseños del producto considerando los requerimientos de los clientes. Las empresas con mayor puntaje en este factor fueron Boticas Arcángel e Inkafarma, y la de menor valor fue la empresa Mifarma. En el Sector Retail Farmacéutico en la Ciudad de Lima existen formatos de integración vertical puesto que las más importantes cadenas de farmacias están relacionadas directa e indirectamente a laboratorios y distribuidores. Así, se puede mencionar a Mifarma, BTL, y Fasa con Química Suiza, y Boticas Arcángel con el Grupo Albis. Los laboratorios destinan una parte de su presupuesto a desarrollar productos nuevos o modificar productos existentes como las presentaciones o empaques de los productos a partir de las sugerencias que recogen en las farmacias donde se vende su producto.

El factor X5 Gestión de la Calidad del Proveedor indica que el valor promedio fue de 3.78 mostrando que las empresas del Sector Retail Farmacéutico en la Ciudad de Lima tienen una tendencia positiva a contar con información detallada del desempeño de los proveedores además de haber establecido una cooperación a largo plazo y los productos brindados por ellos son de buena calidad. La empresa con mayor puntaje fue Boticas Arcángel y la de menor puntaje fue FASA. Se ha mencionado que muchas de las farmacias evaluadas son parte de una integración vertical con un laboratorio que es el encargado de abastecer la mayor parte de los productos garantizando la calidad de los mismos, además la DIGEMID ha propuesto una medida de regulación que restringe la producción e importación de productos genéricos, como medida cautelar que permita controlar la procedencia de los

medicamentos y su calidad. El área Comercial de cada empresas es la responsable de evaluar anualmente la calidad del servicio brindada por los proveedores, y determinar si las políticas de ellos están alineadas con las políticas de las empresas.

Con relación al factor Control y Mejoramiento de Procesos (X6), los resultados muestran un valor promedio de 3.75, lo que indica que las empresas del sector retail farmacéutico están de acuerdo con decir que existe un cumplimiento en los requerimientos de plazo de entrega de los clientes existiendo una adecuada disposición física de los equipos e instalaciones contando los equipos con un buen mantenimiento. La empresa que ha tenido un mayor puntaje en este aspecto fue Inkafarma y la que tuvo el puntaje más bajo fue BTL. La DIGEMID exige que todas las farmacias antes de operar estén certificadas en BPM. Estas buenas prácticas están relacionadas al control de las operaciones de compra y almacenamiento de materias primas, también se encarga de evaluar los procedimientos operativos estándar de saneamiento, por ultimo considera la higiene personal, la capacitación, y los documentos y registros.

La puntuación promedio alcanzada por el factor Educación y Entrenamiento (X7) fue de 3.72, lo cual muestra que las empresas del sector retail tienden positivamente a contar con un programa de entrenamiento en cuanto a calidad en la mayoría de las empresas encuestadas. El nivel de uso de herramientas de calidad aún es bajo en las empresas farmacéuticas, sin embargo existe un alto nivel de involucramiento por parte del personal en las actividades relacionadas a calidad. La empresa que obtuvo el mayor puntaje en este aspecto fue Boticas Arcángel y las que tuvieron el menor puntaje fueron Mifarma y BTL. Esto se explica porque existe una agresiva política de bajos precios, que continua manteniendo bajo presión los márgenes de las empresas, por lo tanto las empresas están implementando nuevas líneas de negocios, incorporando un mix de productos dirigidos al cuidado personal,

productos de higiene, y cosméticos, el ingreso de marcas propias que impulsan una mayor participación en las ventas totales de las cadenas mejorando sus márgenes, esto es paralelo con una mayor capacitación a su personal actual para poder sostener todos los cambios que se vienen dando en las farmacias retail. Las empresas del sector retail cuentan con programas de entrenamiento como la universidad de servicio, donde todo trabajador nuevo ingresa y recibe anualmente capacitación orientadas principalmente a fortalecer sus habilidades en servicio al cliente.

En el factor Círculos de Calidad (X8), se puede observar que tiene una puntuación promedio de 3.71, lo que significa que las empresas tienden positivamente a conocer y están capacitadas en poder realizar Círculos de Calidad, además los empleados aplican los Círculos de Calidad en sus tareas diarias y los resultados permiten obtener ahorros a la empresa. La empresa que obtuvo una mayor puntuación en este factor fue Inkafarma con 4.41 y la que obtuvo el menor puntaje fue la empresa BTL.

El factor Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente (X9) tiene un promedio de 3.75. Las empresas tienden positivamente en afirmar que tienen los medios necesarios para saber todos los años el nivel de satisfacción del cliente. El personal de la empresa presta atención a los reclamos que presentan los clientes, finalmente la empresa realiza la evaluación general de los requerimientos de los clientes. La empresa con el mayor puntaje fue INKAFARMA y la que contó con el menor puntaje fue MI FARMA.

Otro indicador importante es que en promedio el factor que tuvo mayor puntaje fue Planeamiento de la Calidad. En general, todas las empresas saben qué quieren alcanzar en términos de calidad y alinean sus políticas a ello. El factor que mayor promedio tiene es el Diseño de Producto con 4.46 y el de menor promedio es Gestión de la Calidad del Proveedor con 4.30.

### 4.3 Resumen

La elección de las cadenas de farmacias para la presente investigación se realizó mediante la determinación de las principales cadenas de farmacias en la que se consideraron las variables: (a) mayor participación de mercado, (b) poder de recordación del cliente, y (c) que pertenecen en muchos de los casos a grupos económicos importantes de Lima.

Los resultados obtenidos de las encuestas a los establecimientos farmacéuticos del Sector Retail Farmacéutico en la Ciudad de Lima se analizaron mediante la utilización del coeficiente de Alfa de Cronbach en el que se determinó el análisis de los resultados, después de determinar una muestra aleatoria no probabilística.

A partir del análisis de dichos datos, se determinó que el atributo más valorado de la variable calidad fue el factor Planeamiento de la Calidad con un puntaje de 3.81 lo que evidencia que estas empresas están mostrando una tendencia a la implementación de sistemas de calidad como parte de sus políticas y planes de expansión y atención de un servicio de calidad a sus clientes, adicionalmente a lo que en un principio solo se determinaba como parte simplemente de un requisito regulatorio y de licencias de funcionamiento.

Finalmente, la encuesta develó que el factor en el que se debe poner principal atención es el de la Alta Gerencia, lo que es altamente preocupante, puesto que es uno de los principales factores que debería estar convencido de la implementación de un sistema de Gestión de Calidad como parte de un requisito que debería considerarse determinante.

## Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

### 5.1 Conclusiones

1. Las farmacias del sector retail y pequeñas deben cumplir con los requisitos legales BPD y BPA para su funcionamiento dado que estas rigen las actividades operativas en los establecimientos.
2. El análisis de las encuestas mostró como resultado un aparente cumplimiento de un sistema de gestión de calidad. Sin embargo, al efectuar mayor investigación se determinó que se hace referencia a un cumplimiento de los BPD y BPA interpretando estos requisitos como un sistema de gestión de calidad cuando en realidad no lo son.
3. Los BPD y BPA son requisitos legales que a su vez pueden ser utilizados como lineamientos generales para establecer un sistema de gestión de calidad en cualquier farmacia.
4. De acuerdo con la investigación realizada, se encontró que sí existe una implementación de sistema de gestión de calidad en farmacia como son los casos de España y México, los cuales abarcan las actividades operativas y de atención al cliente, sin embargo en el Perú esto aún no está desarrollado.
5. La presente investigación ha determinado que existe una tendencia al mejoramiento y necesidad de incorporar al sector Retail farmacéutico un sistema de gestión de calidad que permita no sólo canalizar un área de atención de reclamos sino una necesidad de establecer indicadores de gestión que permita controlar y mejorar la satisfacción del cliente.

### 5.2 Recomendaciones

El crecimiento de los últimos años del mercado peruano ha incrementado naturalmente el consumo de mayores medicamentos y productos farmacéuticos. El hecho que las personas tengan más poder adquisitivo sumado a la preocupación que

sienten los individuos por su salud son factores que están contribuyendo a una mayor penetración de las cadenas farmacéuticas retail. En este escenario las cadenas de farmacias deben buscar implementar un sistema de gestión de calidad puesto que les otorgaría una ventaja competitiva lo cual le daría como resultado un aumento en el grado de satisfacción de los clientes lo cual se traduce en mayores ventas.

Al implementar un sistema de gestión de calidad, se lograría una mejor integración entre las diversas áreas de las empresas, permitiendo la participación conjunta en lograr los objetivos de calidad. A su vez, un sistema de gestión de calidad permitiría un mejor control de los procesos lo cual se traduce en una mayor productividad, puesto que se contaría con personal más capacitado y con mayor disposición a la resolución de problemas.

Es recomendable para las empresas que poseen diversos establecimientos, implementar sistemas de gestión, puesto que su modelo de negocio implica grandes volúmenes pero con márgenes pequeños, y un sistema de gestión de calidad le puede permitir identificar mejoras en procesos traduciéndolos en ahorro de costos incrementando sus márgenes de ganancia.

Finalmente la demanda de productos farmacéuticos es inducida por el recetaje de los profesionales médicos y/o por la sugerencia del dependiente de farmacia y/o químico farmacéutico, y la publicidad que actualmente las principales cadenas de farmacias ofrecen por diversos medios publicitarios, y esta es la forma actual como las cadenas han estado trabajando para incrementar su participación de mercado, sin embargo recomendamos que la implementación de un sistema de gestión de calidad, al mejorar los diversos procesos al interior de ellas, reflejarían aún mayores y mejores resultados de los que en la actualidad reflejan.

### **5.3 Contribuciones Prácticas y Teóricas**

Se puede mejorar la redacción de las preguntas de las encuestas utilizando términos más generales para que tengan un mejor entendimiento de las personas encuestadas, puesto que no necesariamente son personas capacitadas en el tema o en su defecto analizar más detenidamente quién es el personal más calificado para ello.

De acuerdo con el modelo de negocio de las farmacias, debería ser relevante y ampliarse los factores de calidad en lo que respecta a gestión de la calidad del proveedor y enfoque hacia la satisfacción del cliente, y por otro lado evaluar si es necesario incluir como factor de calidad al diseño del producto puesto que hace referencia más hacia un bien que a un servicio.

Este estudio representa un primer alcance de la realidad del Sector Retail Farmacéutico en la Ciudad de Lima en cuanto a sistemas de gestión de calidad puesto que no existe información anterior y puede servir como base para posteriores estudios para observar si existe alguna evolución en el tiempo.



## Referencias

- Ahire, S. L., Golhar, D. Y., & Waller, M. A. (1996). Development and validation of TQM implementation constructs [Desarrollo y validación de constructos de implementación de TQM]. *Decision Science*, 27(1), 23-56. doi: 10.1111/j.1540-5915.1996.tb00842.x
- American Society for Quality [ASQ]. (2013). *TQM: Introduction to and overview of total quality management* [TQM: Introducción a una revisión general de gestión de calidad total]. Milwaukee, WI: Quality Press.
- Asociación Española para la Calidad [AEC]. (2015). *Centro de conocimiento: Calidad*. Recuperado de <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/calidad>
- Asociación Nacional de Laboratorios Farmacéuticos [ALAFARPE]. (2014). *Publicaciones*. Recuperado de <http://alafarpe.org.pe/?cat=15>
- BBVA. (2014). *Informe de riesgos de mercado farmacéutico*. Lima, Perú: Autor.
- Benzaquen, J. B. (2013). Calidad en las empresas latinoamericanas: El caso peruano. *GCG: Globalización, Competitividad, & Gobernabilidad*, 7(1), 41-59. doi: 10.3232/GCG.2013.V7.N1.03
- Benzaquen, J. B. (2014, enero). La ansiada calidad total. *Strategia*, 8(34), 55-56.
- Bynum, J. W. (2005). *Quality: A total management concept: A philosophical approach* [Calidad: Un concepto de gestión total: Un enfoque filosófico]. Bloomington, IN: AuthorHouse.
- Centro de Desarrollo Industrial [CDI]. (2014). *Semana de la Calidad: Comité de Gestión de la Calidad*. Recuperado de [http://www.cdi.org.pe/semana\\_cgc.htm](http://www.cdi.org.pe/semana_cgc.htm)

Chen, H. K., Chen, H. Y., Wu, H. H., & Lin, W. T. (2004). Implementation in a healthcare and pharmaceutical logistics organization: The case of Zuellig Pharma in Taiwan [Implementación en una organización sanitaria y logística farmacéutica: El caso de Zuellig Pharma en Taiwán]. *Journal of Total Quality Management and Business Excellence*, 15(9-10), 1171-1178.

D'Alessio, F. (2012). *Administración de las operaciones productivas: Un enfoque en procesos para la gerencia*. México D.F., México: Pearson.

Díaz, B., & Jungbluth, C. (1998). *La calidad total en la empresa peruana: Proceso, resultado y perspectivas*. Lima, Perú: Fondo de Desarrollo Editorial Universidad de Lima.

Flynn, B. B., Schroeder, R. G., & Sakikabara S. (1994). A framework for quality management research and an associated instrument [Un marco de investigación de gestión de calidad y un instrumento asociado]. *Journal of Operations Management*, 11(4), 339-366.

Gurisatti, C. A. (2015). *Introducción a las buenas prácticas de farmacia, trazabilidad, y cadena de frío*. Recuperado de [http://www.colfarrn.org.ar/biblio/biblio\\_archivos/Introduccion%20BPF%20Trazabilidad%20y%20Cadena%20de%20Frio%20Rio%20Negro.pdf](http://www.colfarrn.org.ar/biblio/biblio_archivos/Introduccion%20BPF%20Trazabilidad%20y%20Cadena%20de%20Frio%20Rio%20Negro.pdf)

Gutiérrez, J. (2013). *Calidad total: Solución empresarial*. Lima, Peru: CENTRUM Catolica.

Instituto Nacional de Defensa del Consumidor y de la Propiedad Intelectual [INDECOPI]. (2015). *Sobre el INDECOPI*. Recuperado de [http://www.indecopi.gob.pe/0/modulos/JER/JER\\_Interna.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=600](http://www.indecopi.gob.pe/0/modulos/JER/JER_Interna.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=600)

Juran, J. M., & Gryna, F. M. (1993). *Quality planning and analysis: From product development through use* [Planificación y análisis de la calidad: Desde el desarrollo de productos a través del uso]. New York, NY: McGraw-Hill.

Kelly, P. (2012). *Book review on the concept of total quality management* [Reseña del libro en el concepto de gestión de calidad total] [Versión Kindle DX]. Recuperado de Amazon.com

Li, J., Alistair A., & Harrison, R. (2003). Total quality management principles and practices in China [Principios de gestión de la calidad total y prácticas en China]. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20(9), 1026-1050.

Lozano, V. (2013, 29 de junio). El 90% de empresas en Perú aplica estrategias de gestión en calidad. *El Peruano*. Recuperado de [http://www.elperuano.com.pe/edicion/noticia-el-90-empresas-peru-aplica-estrategias-gestion-calidad-7309.aspx#.VYN2x\\_1\\_Okp](http://www.elperuano.com.pe/edicion/noticia-el-90-empresas-peru-aplica-estrategias-gestion-calidad-7309.aspx#.VYN2x_1_Okp)

Malhotra N., Dávila J., & Treviño M. (2004). *Investigación de Mercados: Un Enfoque Aplicado*. México D.F., México: Pearson Education

Ministerio de Salud [MINSa]. (2013). *Políticas y estrategias para el acceso a medicamentos*. Recuperado de [http://www.redge.org.pe/sites/default/files/Pol%C3%ADticas%20y%20Estrategias%20para%20el%20acceso%20a%20medicamentos\\_DIGEMID%2027%20ago%2013.pdf](http://www.redge.org.pe/sites/default/files/Pol%C3%ADticas%20y%20Estrategias%20para%20el%20acceso%20a%20medicamentos_DIGEMID%2027%20ago%2013.pdf)

Ministerio de Salud [MINSa]. (2015a). *Institucional: ¿Qué es la DIGEMID?* Recuperado de <http://www.digemid.minsa.gob.pe/Main.asp?Seccion=16>

Ministerio de Salud [MINSa]. (2015b). *Institucional: Organigrama*. Recuperado de <http://www.digemid.minsa.gob.pe/UpLoad/UpLoaded/PDF/organigrama.pdf>

- Ministerio de Salud [MINSA]. (2015c). *Institucional: Funciones*. Recuperado de <http://www.digemid.minsa.gob.pe/Main.asp?Seccion=641>
- Ministerio de Trabajo y Promoción de empleo [MTPE]. (2006). *Anuario estadístico 2005*. Recuperado de [http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/anuario/ANUARIO\\_ESTADISTICO\\_2005.pdf](http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/anuario/ANUARIO_ESTADISTICO_2005.pdf)
- Organización Internacional para la Estandarización [ISO]. (2008). *Norma Internacional ISO 9001*. Ginebra, Suiza: Autor.
- Organización Internacional para la Estandarización [ISO]. (2013). *ISO survey [Encuesta ISO]*. Recuperado de <http://www.iso.org/iso/home/standards/certification/iso-survey.htm?certificate=ISO%209001&countrycode=PE#countrypick>
- Organización Mundial de la Salud [OMS]. (2012). *Perú: Perfil farmacéutico de la República del Perú*. Recuperado de [http://www.who.int/medicines/areas/coordination/pscp\\_peru\\_sp.pdf](http://www.who.int/medicines/areas/coordination/pscp_peru_sp.pdf)
- Palacios, P. M. (2012, 2 de abril). El negocio de las cadenas... de farmacias. *Generacion.com*. Recuperado de <http://www.generacion.com/noticia/148499/negocio-cadenas-farmacias>
- Perú es el país latinoamericano con más alta rotación de sus ejecutivos. (2011, 4 de abril). *SEMANAeconómica.com*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/empresa/64342-peru-es-el-pais-latinoamericano-con-mas-alta-rotacion-de-sus-ejecutivos>
- Proyecto de Ley N°2736/2013-CR. Proyecto de Ley que crea el Sistema Nacional de Calidad-SNC. Congreso de la República. (2013).
- Rao, S. S., Raghunathan, T. S., & Solis, L. E. (1997). A comparative study of quality practices: USA, China and India [Un estudio comparativo de las prácticas

de calidad: EE.UU., China y la India]. *Industrial Management & Data System*, 97(5/6), 192-200.

Resolución Ministerial N°585-99-SA/DM. Manual de buenas prácticas de almacenamiento de productos farmacéuticos y afines. Ministerio de Salud. (1999).

Saraph, J. V., Benson P. G., & Schroeder, R. G. (1989). An instrument for measuring the critical factors of quality management [Un instrumento para la medición de los factores críticos de gestión de la calidad]. *Decision Science*, 20(4), 810-829.

Scheldt, A., & Amsler, G. M. (1995). Military pharmacy looks to TQM to satisfy its customers [Farmacia militar apunta a TQM para satisfacer a sus clientes]. *National Productivity Review*, 14(2), 47-56.

Scotiabank Perú. (2013). *Mercado farmacéutico y cadenas de farmacias*. Lima, Perú: Autor.

Servicio Farmacéutico. (s.f.) *Procesos generales del servicio farmacéutico* [Imagen de Módulo 1]. Recuperado de <http://files.servicio-farmacautico.webnode.com.co/200000037-3f98a4092d/Modulo%201.jpg>

Smith, A. (2007, 4 de abril). Pity the poor pharmaceutical sales rep [Pobre del representante de ventas farmacéuticas]. *CNN Money*. Recuperado de [http://money.cnn.com/2007/04/02/news/companies/drug\\_rep/?postversion=2007040406](http://money.cnn.com/2007/04/02/news/companies/drug_rep/?postversion=2007040406)

Sun, H. (2000). A comparison of quality management practices in Shanghai and Norwegian manufacturing companies [Una comparación de las prácticas de gestión de la calidad en las empresas de fabricación de Shanghai y

Noruega]. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 17(6), 636-666.

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT].

(2014). *Consulta RUC*. Recuperado de <http://ww1.sunat.gob.pe/cl-ti-itmrconsruc/jcrS00Alias>

Un nostálgico repaso a la era de las farmacias de guardia. (2014, 24 de junio). *El*

*Comercio*. Recuperado de

[http://elcomercio.pe/economia/negocios/nostalgico-repaso-era-farmacias-guardia-noticia-1738206?ref=flujo\\_tags\\_343291&ft=nota\\_6&e=titulo](http://elcomercio.pe/economia/negocios/nostalgico-repaso-era-farmacias-guardia-noticia-1738206?ref=flujo_tags_343291&ft=nota_6&e=titulo)

Universidad Nacional Mayor de San Marcos [UNMSM]. (2010). *La producción*

*científica en San Marcos: Hechos, cifras, y estándares internacionales 2002-2010*. Lima, Perú: Autor.

Zhang, Z., Waszink, A., & Wijngaard, J. (2000). An instrument for measuring TQM

implementation for Chinese manufacturing industries [Un instrumento para evaluar la aplicación de la TQM para las industrias manufactureras

chinas]. *International Journal of Quality & Reliability Management*,

17(7), 730-755.

## Apéndice A: Población

Código	Empresa	Dirección
1	MI FARMA	AV. SAN LUIS NRO. 1957 LIMA LIMA SAN BORJA
2	MI FARMA	JR. HUALLAGA NRO. 630 LIMA LIMA LIMA
3	MI FARMA	AV. ELMER FAUCETT NRO. 543 LIMA LIMA SAN MIGUEL
4	MI FARMA	AV. TUPAC AMARU NRO. 987 URB. HUAQUILLAY LIMA LIMA COMAS
5	MI FARMA	AV. BRASIL NRO. 2674 URB. MAGDALENA VIEJA LIMA LIMA PUEBLO LIBRE (MAGDALENA VIEJA)
6	MI FARMA	CAL. LAS TIENDAS NRO. 237 INT. 101 URB. LIMATAMBO LIMA LIMA SURQUILLO
7	MI FARMA	AV. UNIVERSITARIA NRO. 1899 DPTO. 2 (ESQ. CON AV. BOLIVAR NO. 2250) LIMA LIMA PUEBLO LIBRE (MAGDALENA VIEJA)
8	MI FARMA	JR. JOSE GALVEZ NRO. 502 LIMA LIMA MAGDALENA DEL MAR
9	MI FARMA	JR. DANTE NRO. 900 LIMA LIMA SURQUILLO
10	MI FARMA	AV. LA MARINA NRO. 2253 LIMA LIMA SAN MIGUEL
11	MI FARMA	CAL. LOS LAURELES NRO. 501 LIMA LIMA SAN ISIDRO
12	MI FARMA	AV. EDUARDO DE HABICH NRO. 487 URB. INGENIERIA (NO CONSIGNA) LIMA LIMA SAN MARTIN DE PORRES
13	MI FARMA	AV. REPUBLICA DOMINICANA NRO. 291 LIMA LIMA JESUS MARIA
14	MI FARMA	AV. J LECAROS NRO. 149 LIMA LIMA PUENTE PIEDRA
15	MI FARMA	AV. TNTE FELIPE ARANCIBIA NRO. 777 URB. VENTURA ROSSI LIMA LIMA RIMAC
16	MI FARMA	AV. CANADA NRO. 3201 LIMA LIMA SAN LUIS
17	MI FARMA	AV. DE LA MERCED NRO. 781 URB. GRAL.MONTAGNE LIMA LIMA SANTIAGO DE SURCO
18	MI FARMA	AV. PROLG. PRIMAVERA NRO. 400 LIMA LIMA SANTIAGO DE SURCO
19	MI FARMA	JR. GALVEZ NRO. 393 LIMA BARRANCA BARRANCA
20	MI FARMA	AV. LA MOLINA MZA. J LOTE. 21 URB. RINCONADA DEL LAGO (NO INDICA) LIMA LIMA LA MOLINA
21	MI FARMA	AV. HUAYLAS NRO. 330 (HUAYLAS 330 Y 336) LIMA LIMA CHORRILLOS
22	MI FARMA	CAL. LUIS ARIAS SCHEREIBER NRO. 183 URB. AURORA LIMA LIMA MIRAFLORES
23	MI FARMA	AV. ALMTE.MIGUEL GRAU NRO. 570 LIMA LIMA BARRANCO
24	MI FARMA	AV. ANGAMOS ESTE NRO. 2209 URB. LIMA POLO HUNT LIMA LIMA SANTIAGO DE SURCO
25	MI FARMA	AV. LOS CONSTRUCTORES NRO. 1198 INT. TD5 URB. COVIMA (TIENDA 5) LIMA LIMA LA MOLINA
26	MI FARMA	AV. LIMA SUR NRO. 122 CHOSICA LIMA LIMA LURIGANCHO
27	MI FARMA	AV. CAMINOS DEL INCA NRO. 2198 URB. LAS GARDENIAS LIMA LIMA SANTIAGO DE SURCO
28	MI FARMA	AV. GENERAL PEZET NRO. 1499 LIMA LIMA SAN ISIDRO
29	MI FARMA	AV. VENEZUELA NRO. 1022 LIMA LIMA BREÑA
30	MI FARMA	AV. 15 DE JULIO LOTE. 22 ZONA B LIMA LIMA ATE
31	MI FARMA	AV. BELAUNDE OESTE NRO. 113 LIMA LIMA COMAS
32	MI FARMA	AV. MEJICO NRO. 499 LIMA LIMA LA VICTORIA
33	MI FARMA	MZA. J LOTE. 23 COMITE 9, SECTOR 2 LIMA LIMA VILLA EL SALVADOR
34	MI FARMA	AV. CANTO GRANDE 3690A NRO. 3690 URB. LOS JAZMINES LIMA LIMA SAN JUAN DE LURIGANCHO
35	MI FARMA	AV. LOS PARACAS NRO. 206C URB. LOS RECAUDADORES (MZA B LOTE 10 SALAMANCA) LIMA LIMA ATE
36	MI FARMA	AV. EL SOL NRO. 122 URB. SAN ROQUE LIMA LIMA SANTIAGO DE SURCO
37	MI FARMA	AV. 28 DE JULIO NRO. 493 LIMA HUAURA HUACHO
38	MI FARMA	AV. CESAR VALLEJO NRO. 1387 LIMA LIMA EL AGUSTINO
39	MI FARMA	AV. SAN JUAN NRO. 1183 URB. SAN JUAN LIMA LIMA SAN JUAN DE MIRAFLORES
40	MI FARMA	AV. ARENALES NRO. 801 URB. LIMA (JUAN ANTONIO ALVAREZ) LIMA LIMA LIMA
41	MI FARMA	AV. JAVIER PRADO NRO. 1110 URB. CORPAC LIMA LIMA SAN ISIDRO



Código	Empresa	Dirección
42	MI FARMA	AV. CARLOS IZAGUIRRE NRO. 119 (HABILITACION INDUST. PANAMERICANA NORTE) LIMA LIMA INDEPENDENCIA
43	MI FARMA	AV. BENAVIDES NRO. 1398 URB. SAN ANTONIO LIMA LIMA MIRAFLORES
44	MI FARMA	AV. AGUSTIN DE LA ROSA TORO NRO. 995 URB. SAN LUIS (CON AV. CANADA 3505) LIMA LIMA SAN LUIS
45	MI FARMA	AV. DEL SOLAR NRO. 401 LIMA HUARAL HUARAL
46	MI FARMA	AV. MIGUEL IGLESIAS NRO. 971B (MIGUEL IGLESIAS 973) LIMA LIMA SAN JUAN DE MIRAFLORES
47	MI FARMA	AV. ANTUNEZ DE MAYOLO NRO. 1198 (TIENDA 12) LIMA LIMA LOS OLIVOS
48	MI FARMA	AV. JAVIER PRADO MZA. A LOTE. 1 (ASOCIACION BELLO HORIZONTE) LIMA LIMA ATE
49	MI FARMA	AV. JOSE CARLOS MARIATEGUI NRO. 1 A.H. PROYECTO ESPECIAL HUAYCAN (POR LA IZQUIERDA AVENIDA 15 DE JULIO) LIMA LIMA ATE
50	MI FARMA	AV. HIGUERETA NRO. 620 URB. LAS GARDENIAS (OTRO 632 TDA-7) LIMA LIMA SANTIAGO DE SURCO
51	MI FARMA	JR. BATALLA AYACUCHO NRO. 325 P.J. BATALLA DE AYACUCHO (Y JR. SAENZ PEÑA 297) LIMA LIMA SANTIAGO DE SURCO
52	MI FARMA	ALM. JIRON UNION NRO. 811 (CALLE BOZA) LIMA LIMA LIMA
53	MI FARMA	AV. AREQUIPA NRO. 1299 URB. SANTA BEATRIZ LIMA LIMA LIMA
54	MI FARMA	AV. DEFENSORES DEL MORRO NRO. 407 (C/ AV. ALEJANDRO IGLESIAS NRO:495) LIMA LIMA CHORRILLOS
55	MI FARMA	AV. PROCERES NRO. 7885 LIMA LIMA LOS OLIVOS
56	MI FARMA	AV. AYACUCHO MZA. A LOTE. 01 URB. LA CAPULLANA (ESQUINA PSJE MOLIERE) LIMA LIMA SANTIAGO DE SURCO
57	MI FARMA	AV. JOSE CARLOS MARIATEGUI NRO. 2599 (PUENTE NUEVO) LIMA LIMA EL AGUSTINO
58	MI FARMA	AV. AREQUIPA 2687 - NRO. 2689 (CON JR. SOLEDAD 201) LIMA LIMA LINCE
59	MI FARMA	CAL. LUIS DE LA PUENTE MZA. B-1 LOTE. 02 (COOPERATIVA UNIVERSAL) LIMA LIMA SANTA ANITA
60	MI FARMA	AV. SURCO NRO. 606 URB. LA VIRREYNA LIMA LIMA SANTIAGO DE SURCO
61	MI FARMA	AV. ABANCAY NRO. 601 LIMA LIMA LIMA
62	MI FARMA	AV. PALERMO NRO. 546 URB. BALCONCILLO LIMA LIMA LA VICTORIA
63	MI FARMA	AV. NICOLAS AYLLON NRO. 5522 (ASOC VIVIENDA VILLA VITARTE MZ A LT 16) LIMA LIMA ATE
64	MI FARMA	CAL. LOS LAURELES NRO. 196 URB. VALLE HERMOSO RESIDENCIAL (TIENDA N.6 CALLE JACARANDA Y LOS LAURELE) LIMA LIMA SANTIAGO DE SURCO
65	MI FARMA	AV. BRASIL NRO. 1598 INT. A LIMA LIMA PUEBLO LIBRE (MAGDALENA VIEJA)
66	MI FARMA	AV. LA ENCALADA NRO. 727 LIMA LIMA SANTIAGO DE SURCO
67	MI FARMA	AV. JOSE PARDO NRO. 135 LIMA LIMA MIRAFLORES
68	MI FARMA	AV. PASEO DE LA REPUBLICA NRO. 1898 (AV. JOSE PARDO 891 - 895) LIMA LIMA LINCE
69	MI FARMA	CAL. TAHITI NRO. 131 URB. PORTADA DE LA PLANICIE LIMA LIMA LA MOLINA
70	MI FARMA	AV. SUCRE NRO. 1190 LIMA LIMA PUEBLO LIBRE (MAGDALENA VIEJA)
71	MI FARMA	AV. AVIACION NRO. 2386 LIMA LIMA SAN BORJA
72	MI FARMA	AV. CANADA NRO. 4084 URB. VILLA JARDIN LIMA LIMA SAN LUIS
73	MI FARMA	AV. PEDRO VENTURO NRO. 558 LIMA LIMA SANTIAGO DE SURCO
74	MI FARMA	AV. FLORA TRISTAN NRO. 401 URB. SANTA PATRICIA II ETAPA (LOTE 63 MZ. X) LIMA LIMA LA MOLINA
75	MI FARMA	AV. JOSE LEGUIA Y MELENDEZ NRO. 1024 (NUMERACION 1024,1026 Y 1030) LIMA LIMA PUEBLO LIBRE (MAGDALENA VIEJA)
76	MI FARMA	JR. BOLOGNESI NRO. 301 LIMA LIMA MAGDALENA DEL MAR
77	MI FARMA	ALM. LAS RETAMAS NRO. 130 URB. SIRIUS II ETAPA (MZ-D LOTE 01 LOCAL 01) LIMA LIMA LA MOLINA
78	MI FARMA	CAL. HIPOLITO UNANUE NRO. 389 (TAMBIEN 393) LIMA LIMA MIRAFLORES
79	MI FARMA	AV. LAS VIOLETAS NRO. 780A LIMA LIMA INDEPENDENCIA
80	MI FARMA	AV. ANDRES ARAMBURU NRO. 211 LIMA LIMA SAN ISIDRO
81	MI FARMA	AV. LAS MAGNOLIAS NRO. 2655 LIMA LIMA LINCE
82	MI FARMA	AV. GRAN CHIMU NRO. 898 URB. GRAN CHIMU LIMA LIMA SAN JUAN DE LURIGANCHO

Código	Empresa	Dirección
83	MI FARMA	AV. CAMINOS DEL INCA NRO. 1504 (TIENDA N.19) LIMA LIMA SANTIAGO DE SURCO
84	MI FARMA	AV. LA MOLINA NRO. 1011 INT. C URB. LAS ACACIAS DE MONTE RRICO (1011C TIENDA N.01) LIMA LIMA LA MOLINA
85	MI FARMA	AV. VELASCO ASTETE NRO. 2695 LIMA LIMA SANTIAGO DE SURCO
86	MI FARMA	CAR. CENTRAL NRO. 1115 LIMA LIMA SANTA ANITA
87	MI FARMA	JR. LOMA UMBROSA NRO. 696 URB. PROLONGACION BENAVIDES (AV. CAMINOS DEL INCA NRO: 2904) LIMA LIMA SANTIAGO DE SURCO
88	MI FARMA	CAL. MADRE SELVA NRO. 600 LIMA LIMA CARABAYLLO
89	MI FARMA	AV. HUARACHIRI NRO. 399 URB. COVIMA LIMA LIMA LA MOLINA
90	MI FARMA	AV. NARANJAL MZA. F3 LOTE. 26 URB. EL PARQUE DE NARANJAL LIMA LIMA LOS OLIVOS
91	MI FARMA	AV. GUILLERMO PRESCOTT NRO. REF URB. COUNTRY CLUB (REF:298 298-A CALLE BURGOS NRO:197-199) LIMA LIMA SAN ISIDRO
92	MI FARMA	CAL. LAS TIENDAS NRO. 259 LIMA LIMA SURQUILLO
93	MI FARMA	AV. LOS ALISOS NRO. 130 URB. EL NARANJAL (Y NRO:120 AV.TUPAC AMARU NRO: 4301) LIMA LIMA SAN MARTIN DE PORRES
94	MI FARMA	AV. NICOLAS AYLLON NRO. 459 LIMA LIMA CHACLACAYO
95	MI FARMA	AV. ALFREDO MENDIOLA NRO. 1400 INT. 111- (INT. S-111-113 C.C. PLAZA LIMA NORTE) LIMA LIMA INDEPENDENCIA
96	MI FARMA	AV. ARENALES NRO. 2211 (CENTRO COMERCIAL RISSO) LIMA LIMA LINCE
97	MI FARMA	CAL. ALBERTO DE LAS CASAS NRO. 193 (ESQ. CALLE LOPEZ DE ZUÑIGA 301-305) LIMA HUARAL CHANCAY
98	MI FARMA	AV. LIMA NRO. 217 AREQUIPA CAMANA CAMANA
99	MI FARMA	AV. PROLONGACION JAVIER PRADO MZA. A LOTE. 01 (ASOCIACION DE VIVIENDA BELLO HORIZONTE) LIMA LIMA ATE
100	MI FARMA	AV. LAS FLORES DE PRIMAVERA MZA. 83 LOTE. 21 URB. LAS FLORES LIMA LIMA SAN JUAN DE LURIGANCHO
101	MI FARMA	AV. AYACUCHO NRO. 404 INT. 3 URB. LOS ROSALES (CON CALLE DOÑA VIRGINIA - 404) LIMA LIMA SANTIAGO DE SURCO
102	MI FARMA	PRIMAVERA NRO. 1298 URB. C.C.MONTE RRICO LIMA LIMA SANTIAGO DE SURCO
103	MI FARMA	CAL. MONTERREY NRO. 176 URB. CHACARILLA DEL ESTANQUE (TIENDA 16 C.C. CAMINOS DEL INCA) LIMA LIMA SANTIAGO DE SURCO
104	MI FARMA	AV. ALFREDO BENAVIDES NRO. 4684 (TIENDA 9-17) LIMA LIMA SANTIAGO DE SURCO
105	MI FARMA	AV. JAVIER PRADO ESTE NRO. 4921 LOTE. 10 (MZA. L-2 TIENDA 01) LIMA LIMA LA MOLINA
106	MI FARMA	AV. ALFREDO BENAVIDES NRO. 4190 (TIENDA NRO :002) LIMA LIMA SANTIAGO DE SURCO
107	MI FARMA	CAL. ATAHUALPA NRO. 110 (ESQ.AV 28 DE JULIO 596) LIMA HUAURA HUACHO
108	MI FARMA	AV. 28 DE JULIO NRO. 599 LIMA HUAURA HUACHO
109	MI FARMA	AV. CAHUAS NRO. 296 (ESQ. CALLE COLAN 100) LIMA HUARAL HUARAL
110	MI FARMA	CAL. LIMA NRO. 500 ICA NAZCA NAZCA
111	MI FARMA	AV. DEL EJERCITO NRO. 1290 URB. ORRANTIA DEL MAR (ESQ. CALLE LUIS MANNARELLI) LIMA LIMA MAGDALENA DEL MAR
112	MI FARMA	CAL. COLON NRO. 601 (C.C.PLZ.DEL SOL-NORTE CHICO LOCAL168-170) LIMA HUAURA HUACHO
113	MI FARMA	AV. HUAYLAS NRO. 1010 URB. LOS LAURELES LIMA LIMA CHORRILLOS
114	MI FARMA	AV. 28 DE JULIO NRO. 203 LIMA HUAURA HUACHO
115	MI FARMA	JR. INCA PACHACUTEC MZA. 24C LOTE. 3 (SECTOR MICAELA BASTIDAS) LIMA LIMA VILLA MARIA DEL TRIUNFO
116	MI FARMA	AV. CANTO GRANDE MZA. N LOTE. 2 A.H. OROPEZA JESUS (SUB LT. A) LIMA LIMA SAN JUAN DE LURIGANCHO
117	MI FARMA	MZA. A LOTE. 15 PARCELACION SEMI-RUSTICA (INTERIOR LC-102) LIMA LIMA SAN JUAN DE LURIGANCHO
118	MI FARMA	CAL. LAS VIOLETAS MZA. G1 LOTE. 4 URB. JOSE GALVEZ (EX FUNDO ALIAGA ZONA C) LIMA LIMA INDEPENDENCIA
119	MI FARMA	MONTERREY 160 - NRO. 170 URB. C.C. CAMINO DEL INCA LIMA LIMA SANTIAGO DE SURCO
120	MI FARMA	CAL. DERECHA NRO. 484 LIMA HUARAL HUARAL
121	MI FARMA	CAL. MORALES BERMUDEZ NRO. 302 LIMA HUARAL HUARAL
122	MI FARMA	JR. JOSE GALVEZ NRO. 106 LIMA BARRANCA BARRANCA

Código	Empresa	Dirección
123	MI FARMA	AV. 13 DE ENERO 2267-A MZA. L LOTE. 2 COO. LA HUAYRONA LIMA LIMA SAN JUAN DE LURIGANCHO
124	MI FARMA	JR. AREQUIPA NRO. 243 (LURIGANCHO CHOSICA) LIMA LIMA LURIGANCHO
125	MI FARMA	AV. JAVIER PRADO ESTE NRO. 209 (AV. PETIT THOUARS 2865) LIMA LIMA SAN ISIDRO
126	MI FARMA	JR. LAMPA NRO. 1117 LIMA LIMA LIMA
127	MI FARMA	AV. AVIACION NRO. 5098 (TIENDA 05) LIMA LIMA SANTIAGO DE SURCO
128	BTL	AV. AVIACION NRO. 3468 C.H. TORRES DE LIMATAMBO LIMA LIMA SAN BORJA
129	BTL	AV. AVIACION NRO. 3516 (AV. AVIACION 3516 Y 3520) LIMA LIMA SAN BORJA
130	BTL	AV. CARLOS IZAGUIRRE NRO. 411 DPTO. 411A LIMA LIMA LOS OLIVOS
131	BTL	AV. SAN LUIS NRO. 2022 (TAMBIEN 2024 Y 2026) LIMA LIMA SAN BORJA
132	BTL	AV. PRIMAVERA NRO. 288 INT. 102 LIMA LIMA SANTIAGO DE SURCO
133	BTL	AV. PRIMAVERA NRO. 296 INT. 101 LIMA LIMA SANTIAGO DE SURCO
134	BTL	AV. BENAVIDES NRO. 4684 INT. 9-17 LIMA LIMA SANTIAGO DE SURCO
135	BTL	AV. LARCO NRO. 401 LIMA LIMA MIRAFLORES
136	BTL	AV. SAN JUAN NRO. 1184 INT. A LIMA LIMA SAN JUAN DE MIRAFLORES
137	BTL	JR. LAS ALONDRAS NRO. 155 INT. A LIMA LIMA SANTA ANITA
138	BTL	AV. DEFENSORES DEL M. SOLAR NRO. 514 INT. 518 LIMA LIMA CHORRILLOS
139	BTL	AV. LA ENCALADA NRO. 604 INT. 08 URB. CENT.COMERCIAL MONTERRICO LIMA LIMA SANTIAGO DE SURCO
140	BTL	AV. BOLIVAR NRO. 910 LIMA LIMA PUEBLO LIBRE (MAGDALENA VIEJA)
141	BTL	AV. LA MARINA NRO. 2097 URB. PANDO LIMA LIMA SAN MIGUEL
142	BTL	JR. ULISES DELBOY NRO. 780 LIMA LIMA MAGDALENA DEL MAR
143	BTL	AV. GRAN CHIMU NRO. 885 URB. ZARATE LIMA LIMA SAN JUAN DE LURIGANCHO
144	BTL	AV. ARNALDO MARQUEZ NRO. 1379 LIMA LIMA JESUS MARIA
145	BTL	JR. DE LA UNION NRO. 568 ESPADEROS LIMA LIMA LIMA
146	BTL	AV. FAUSTINO SANCHEZ CARRION NRO. 1093 RES. SALAVERRY LIMA LIMA JESUS MARIA
147	BTL	AV. DOS DE MAYO NRO. 1608 URB. COUNTRY CLUB LIMA LIMA SAN ISIDRO
148	BTL	AV. MIGUEL DASSO NRO. 193 (TAMBIEN 195 Y 197) LIMA LIMA SAN ISIDRO
149	BTL	AV. ABANCAY NRO. 602 LIMA LIMA LIMA
150	BTL	AV. AVIACION NRO. 5113 TDA.6-7 (OVALO HIGUERETA) LIMA LIMA SANTIAGO DE SURCO
151	BTL	JR. RISSO NRO. 173 LIMA LIMA LINCE
152	BTL	AV. RAUL FERRERO NRO. 1003 LIMA LIMA LA MOLINA
153	BTL	AV. ELMER FAUCETT NRO. 573 INT. 1BE LIMA LIMA SAN MIGUEL
154	BTL	AV. LA MOLINA NRO. 894 URB. AMP. RESID. MONTERRICO LIMA LIMA LA MOLINA
155	BTL	AV. ALFREDO MENDIOLA NRO. 3698 INT. 18 LIMA LIMA INDEPENDENCIA
156	BTL	AV. ELIAS APARICIO NRO. 791 URB. LA PLANICIE LIMA LIMA LA MOLINA
157	BTL	CAL. JOSE LEGUIA Y MENENDEZ NRO. 1016 LIMA LIMA PUEBLO LIBRE (MAGDALENA VIEJA)
158	BTL	AV. ALCAZAR NRO. 668 URB. EL MANZANO LIMA LIMA RIMAC
159	BTL	AV. CARLOS YZAGUIRRE NRO. 914 URB. LAS PALMERAS LIMA LIMA LOS OLIVOS
160	BTL	AV. PROCERES DE LA INDEPENDEN NRO. 1665 LIMA LIMA SAN JUAN DE LURIGANCHO
161	BTL	AV. ARENALES NRO. 1405 (ESQUINA CON CALLE MANUEL DEL PINO # 110) LIMA LIMA LIMA
162	BTL	AV. VARGAS MACHUCA NRO. 330 URB. SAN JUAN UNIDAD B LIMA LIMA SAN JUAN DE MIRAFLORES
163	BTL	AV. PERU NRO. 1801 (CRUCE DE AV CANADA Y AV PERU) LIMA LIMA SAN MARTIN DE PORRES
164	BTL	CAL. ROCA VERGALLO NRO. 318 LIMA LIMA MAGDALENA DEL MAR
165	BTL	AV. CONSTRUCTORES NRO. 1196 LIMA LIMA LA MOLINA

Código	Empresa	Dirección
166	BTL	AV. CANADA NRO. 903 LIMA LIMA LA VICTORIA
167	BTL	CAL. DERECHA NRO. 484 LIMA HUARAL HUARAL
168	BTL	CAL. ATAHUALPA NRO. 110 (AV 28 DE JULIO Y CALLE ATAHUALPA) LIMA HUAURA HUACHO
169	BTL	AV. VENEZUELA NRO. 659 LIMA LIMA BREÑA
170	BTL	GAMARRA NRO. 686 LIMA LIMA LA VICTORIA
171	BTL	AV. CANADA NRO. 3510 LIMA LIMA SAN LUIS
172	BTL	AV. AVIACION NRO. 3704 LIMA LIMA SURQUILLO
173	BTL	AV. TACNA NRO. 487 (N 489,491,493) LIMA LIMA LIMA
174	BTL	CAR. CENTRAL KM. 6.5 CC.LAS BRISAS DE ATE (1ER PISO LOCAL N. B02) LIMA LIMA ATE
175	BTL	JR. CUSCO NRO. 405 (ESQ. AZANGARO) LIMA LIMA LIMA
176	BTL	AV. RICARDO PALMA NRO. 302 LIMA LIMA MIRAFLORES
177	BTL	AV. IGNACIO MERINO NRO. 2201 LIMA LIMA LINCE
178	BTL	AV. ANGAMOS ESTE NRO. 600 LIMA LIMA SURQUILLO
179	BTL	AV. 28 DE JULIO LOTE. 16 (ESQ. CON MOYOBAMBA) LIMA LIMA LURIGANCHO
180	BTL	AV. INDUSTRIAL NRO. 3515 INT. 62 (C.C. MEGAPLAZA AV. INDUSTRIAL 3517) LIMA LIMA INDEPENDENCIA
181	BTL	AV. GUILLERMO DE LA FUENTE NRO. 299 URB. SANTA LUZMILA LIMA LIMA COMAS
182	BTL	AV. CUBA NRO. 1182 LIMA LIMA JESUS MARIA
183	BTL	AV. MANUEL VICENTE VILLARAN NRO. 828 URB. LOS SAUCES (830 TDA.113-115 EDIFICIO B SEGUNDA ETAPA) LIMA LIMA SURQUILLO
184	BTL	AV. LIMA NRO. 795 LIMA LIMA SAN MIGUEL
185	BTL	AV. JOSE CARLOS MARIATEGUI NRO. 2561 LIMA LIMA EL AGUSTINO
186	BTL	AV. LOS EUCALIPTOS NRO. 988 LIMA LIMA SANTA ANITA
187	BTL	JR. PIRAMIDE DEL SOL NRO. 401 URB. ZARATE (ESQ.AV.CHIMU N°709) LIMA LIMA SAN JUAN DE LURIGANCHO
188	BTL	AV. MICAELA BASTIDAS NRO. 115 LIMA LIMA COMAS
189	BTL	CAL. GARCILAZO DE LA VEGA NRO. 123 URB. SALAMANCA DE MONTERRICO LIMA LIMA ATE
190	BTL	AV. EMILIO CAVENECIA NRO. 302 (ESQUINA CON LORD COCHRANE) LIMA LIMA SAN ISIDRO
191	BTL	CAL. MORELLI NRO. 229 LIMA LIMA SAN BORJA
192	BTL	AV. LA MOLINA NRO. 2810 URB. EL SAUCE DE LA RINCONADA (TIENDAS 1 Y 2 MZA. D - LOTE 01) LIMA LIMA LA MOLINA
193	BTL	AV. TACNA NRO. 655 INT. E2 (HIPER.TOTTUS ENTRE JR. MOQUEGUA Y OCOÑA) LIMA LIMA LIMA
194	BTL	AV. ANCASH INT. 2 LOTE. F1 (HIPER.TOTTUS CRUCE MARIATEGUI Y PALACIO) LIMA LIMA EL AGUSTINO
195	BTL	AV. PUENTE PIEDRA SUR NRO. 443 INT. 6 (HIPER.TOTTUS ALT. KM PANAM. NORTE) LIMA LIMA PUENTE PIEDRA
196	BTL	AV. PROLONGACION PACHACUTEC NRO. SN INT. 1 (HIPERM. TOTTUS TABLADA DE LURIN) LIMA LIMA VILLA MARIA DEL TRIUNFO
197	BTL	AV. ALFREDO MENDIOLA NRO. 3698 INT. 04 (C.C.MEGA PLAZA INT. DE TOTTUS) LIMA LIMA INDEPENDENCIA
198	BTL	CAL. LAS BEGONIAS NRO. S/N INT. 01 (ESQ.RIVERA NAVARRETE INT. TOTTUS) LIMA LIMA SAN ISIDRO
199	BTL	MZA. L1 LOTE. 7 A.H. DANIEL ALCIDES CARRION LIMA LIMA LOS OLIVOS
200	BTL	AV. ANTONIO BAZO NRO. 706 LIMA LIMA LA VICTORIA
201	BTL	AV. SAN JUAN NRO. 1048 LIMA LIMA SAN JUAN DE MIRAFLORES
202	BTL	SECTOR SEGUNDO MZA. J LOTE. 1 P.J. VILLA EL SALVADOR (GRUPO RESIDENCIAL N 9) LIMA LIMA VILLA EL SALVADOR
203	BTL	AV. ALAMEDA SUR ESQ S MARCOS MZA. II INT. 102 (CENTRO COMERCIAL STRIP CENTER) LIMA LIMA CHORRILLOS
204	BTL	AV. BRASIL NRO. 1000 LIMA LIMA BREÑA
205	BTL	AV. HUANDROY MZA. 71 LOTE. 1 LIMA LIMA LOS OLIVOS
206	BTL	AV. UNIVERSITARIA NRO. 1801 (DENTRO U. CATOLICA LADO MODULO SEGURO) LIMA LIMA SAN MIGUEL

Código	Empresa	Dirección
207	BTL	AV. GUARDIA CIVIL NRO. 301 LIMA LIMA SAN BORJA
208	BTL	AV. CANTO GRANDE NRO. 3701 (A.A.H.H UPIS HUASCAR) LIMA LIMA SAN JUAN DE LURIGANCHO
209	BTL	AV. JOSE A. LARCO NRO. 518 LIMA LIMA MIRAFLORES
210	BTL	JR. ANDAHUAYLAS NRO. 635 (TAMBIEN N. 637) LIMA LIMA LIMA
211	BTL	AV. M.OSCAR R. BENAVIDES NRO. 228 (ESQ. CON JR. MARTIR OLAYA 255) LIMA LIMA MIRAFLORES
212	BTL	AV. BENAVIDES NRO. 4190 LIMA LIMA SANTIAGO DE SURCO
213	BTL	AV. ANGAMOS OESTE NRO. 800 (TAM.810-812 ESQ. COMANDANTE ESPINAR) LIMA LIMA MIRAFLORES
214	BTL	AV. TUSILAGOS OESTE NRO. 281 INT. 2 (INT. 3 Y 4 HIPERMERCADO TOTTUS) LIMA LIMA SAN JUAN DE LURIGANCHO
215	BTL	JR. LOS FLAMENCOS NRO. 200 URB. DE SANTA ANITA (Y 202 TIENDAS 1 Y 2) LIMA LIMA SANTA ANITA
216	BTL	CAR. CENTRAL NRO. 1115 LIMA LIMA SANTA ANITA
217	BTL	AV. AVIACION NRO. 3520 TORRES DE LIMATAMBO (AV. AVIACION 3516) LIMA LIMA SAN BORJA
218	FASA	AV. LA MARINA NRO. 2163 LIMA LIMA SAN MIGUEL
219	FASA	AV. LA ENCALADA NRO. 640 URB. C. COMERCIAL MONTEERRICO (MZ. R1 LOTE 10) LIMA LIMA SANTIAGO DE SURCO
220	FASA	AV. COMANDANTE ESPINAR NRO. 850 LIMA LIMA MIRAFLORES
221	FASA	CAL. LAS BEGONIAS 650 - NRO. 654 LIMA LIMA SAN ISIDRO
222	FASA	AV. ARENALES NRO. 2211 LIMA LIMA LINCE
223	FASA	AV. JOSE LARCO NRO. 135 LIMA LIMA MIRAFLORES
224	FASA	AV. SAN BORJA SUR NRO. 902 LIMA LIMA SAN BORJA
225	FASA	AV. CAMINOS DEL INCA NRO. 331 URB. CHACARILLA DEL ESTANQUE (TIENDA 103) LIMA LIMA SANTIAGO DE SURCO
226	FASA	AV. REPUBLICA DE PANAMA NRO. 6304 LIMA LIMA MIRAFLORES
227	FASA	JR. UNION NRO. 102 LIMA LIMA BARRANCO
228	FASA	JR. DE LA UNION NRO. 616 LIMA LIMA LIMA
229	FASA	AV. CANADA NRO. 1125 LIMA LIMA LA VICTORIA
230	FASA	AV. SAN MARTIN NRO. 498 (-) LIMA LIMA PUEBLO LIBRE (MAGDALENA VIEJA)
231	FASA	AV. LA MOLINA NRO. 1167 URB. SAN CESAR II ETAPA (TDA-140 , C.C. LA ROTONDA) LIMA LIMA LA MOLINA
232	FASA	JR. SALGUERO SIMON NRO. 588 URB. EL ROSAL (MZ. G1 - LOTE 10) LIMA LIMA SANTIAGO DE SURCO
233	FASA	AV. DOS DE MAYO NRO. 999 LIMA LIMA SAN ISIDRO
234	FASA	AV. ANGAMOS ESTE NRO. 400 LIMA LIMA MIRAFLORES
235	FASA	CAL. LUIS ARIAS SCHEREIBER NRO. 202 (TDA-107-110) LIMA LIMA MIRAFLORES
236	FASA	AV. GRAL CORDOVA NRO. 1085 (AV. GRAL CORDOVA N° 1085-1091) LIMA LIMA MIRAFLORES
237	FASA	JR. CASTILLA NRO. 795 LIMA LIMA MAGDALENA DEL MAR
238	FASA	AV. TUPAC AMARU NRO. 1025 URB. HUAQUILLAY I ETAPA LIMA LIMA COMAS
239	FASA	AV. IGNACIO MERINO NRO. 2251 LIMA LIMA LINCE
240	FASA	AV. ALFREDO BENAVIDES NRO. 2310 LIMA LIMA MIRAFLORES
241	FASA	AV. PERU NRO. 1310 URB. PERU (TAMBIEN 1312) LIMA LIMA SAN MARTIN DE PORRES
242	FASA	AV. ROOSEVELT NRO. 6186 LIMA LIMA MIRAFLORES
243	FASA	AV. JOSE A. LARCO NRO. 747 LIMA LIMA MIRAFLORES
244	FASA	AV. 28 DE JULIO NRO. 886 LIMA LIMA MIRAFLORES
245	FASA	JR. DE LA UNION NRO. 684 LIMA LIMA LIMA
246	FASA	JR. DE LA UNION NRO. 493 LIMA LIMA LIMA
247	FASA	AV. REPUBLICA DE VENEZUELA NRO. 1001 LIMA LIMA BREÑA
248	FASA	CAR. PANAMERICANA SUR KM. 97.5 (BOULEVARD SUR PZA. LOTE-30 T-11 KM.97.50) LIMA CAÑETE ASIA



Código	Empresa	Dirección
249	FASA	AV. DELGADO HONORIO NRO. 345 URB. INGENIERIA (TAMBIEN 343) LIMA LIMA SAN MARTIN DE PORRES
250	FASA	AV. LIMA POLO NRO. 740 RES. LIMA POLO AND HUNT CLUB (TDA.131A LOTE 11) LIMA LIMA SANTIAGO DE SURCO
251	FASA	AV. IZAGUIRRE CARLOS ALBERTO NRO. 801 URB. MERCURIO I ETAPA LIMA LIMA LOS OLIVOS
252	FASA	AV. GUARDIA CIVIL NRO. 297 LIMA LIMA SAN BORJA
253	FASA	AV. DEFENSORES DEL MORRO NRO. 502 LIMA LIMA CHORRILLOS
254	FASA	JR. LAS ALONDRAS NRO. 191 URB. SANTA ANITA LIMA LIMA SANTA ANITA
255	FASA	AV. LA MOLINA NRO. 2781 URB. RINCONADA ALTA I ETAPA (TAB 2789-2795 C.C.ARENA MOLL TDA 1,2,3,4) LIMA LIMA LA MOLINA
256	FASA	AV. SAN MARTIN DE PORRES NRO. 123 COO. CANTO (TAMBIEN 125 MZ. H-1 LT.9) LIMA LIMA SAN JUAN DE LURIGANCHO
257	FASA	AV. CARPACCIO NRO. 294 LIMA LIMA SAN BORJA
258	FASA	AV. AVIACION NRO. 2994 URB. SAN BORJA (MZ.H10 LT.14) LIMA LIMA SAN BORJA
259	FASA	AV. GRAN CHIMU NRO. 400 LIMA LIMA SAN JUAN DE LURIGANCHO
260	FASA	PJ. SANCHEZ CARRION FAUSTINO NRO. 102 LIMA LIMA BARRANCO
261	FASA	AV. GREGORIO ESCOBEDO 804 806 NRO. 808 LIMA LIMA JESUS MARIA
262	FASA	JR. EDUARDO ORDOÑEZ NRO. 486 LIMA LIMA SAN BORJA
263	FASA	AV. AVIACION NRO. 2499 URB. SAN BORJA (MZ. H3 LOT-03) LIMA LIMA SAN BORJA
264	FASA	AV. SAN JUAN NRO. 965 INT. 967 LIMA LIMA SAN JUAN DE MIRAFLORES
265	FASA	AV. PEZET GRAL. JUAN ANTONIO NRO. 1391 (---) LIMA LIMA SAN ISIDRO
266	FASA	AV. AVIACION NRO. 3588 C.H. LIMATAMBO (MZ. 10 LT. 45) LIMA LIMA SAN BORJA
267	FASA	AV. CONQUISTADORES NRO. 1136 LIMA LIMA SAN ISIDRO
268	FASA	AV. SAN BORJA SUR NRO. 898 URB. SAN BORJA (MZ. D14 - LT. 13) LIMA LIMA SAN BORJA
269	FASA	AV. ABANCAY NRO. 698 LIMA LIMA LIMA
270	FASA	AV. JOSE ARNALDO MARQUEZ NRO. 1301 (1309) LIMA LIMA JESUS MARIA
271	FASA	AV. ALFREDO BENAVIDES NRO. 3517 URB. RESIDENCIAL HIGUERETA (TIENDA B5,6,14,15,16) LIMA LIMA SANTIAGO DE SURCO
272	FASA	JR. MONTERREY NRO. 176 URB. CHACARILLA DEL ESTANQUE (TDA-16) LIMA LIMA SANTIAGO DE SURCO
273	FASA	AV. SAN LUIS NRO. 1961 URB. SAN BORJA (TIENDA 1) LIMA LIMA SAN BORJA
274	FASA	CAL. 22 NRO. 294 URB. CORPAC (ESQUINA CALLE 23 NRO 151-199) LIMA LIMA SAN BORJA
275	FASA	AV. DEL PARQUE SUR NRO. 0197 (TAMBIEN 0199) LIMA LIMA SAN ISIDRO
276	FASA	AV. LA MARINA NRO. 2355 INT. ---- (TDA 09) LIMA LIMA SAN MIGUEL
277	FASA	AV. JAVIER PRADO ESTE NRO. 4921 URB. CAMACHO (TDA. 01 MZ. L-2, LOTE 09 Y 10) LIMA LIMA LA MOLINA
278	FASA	AV. TUPAC AMARU NRO. 5597 URB. SAN JUAN BAUTISTA (---) LIMA LIMA COMAS
279	FASA	AV. 28 DE JULIO NRO. 595 (TAMBIEN 599 ESQ. AV ECHENIQUE 115-121) LIMA HUAURA HUACHO
280	FASA	AV. V.A. BELAUNDE OESTE NRO. 300 URB. HUAQUILLAY II ETAPA (---) LIMA LIMA COMAS
281	FASA	AV. RAUL FERRERO REBAGLIATI NRO. 1205 URB. EL REMANSO DE LA MOLINA (MZA LT01 II ETAP LOCAL COMERC 1) LIMA LIMA LA MOLINA
282	FASA	AV. LOS CONSTRUCTORES NRO. 1178 URB. SANTA PATRICIA III ETAPA (TIENDA I MZA-V LOTE-01) LIMA LIMA LA MOLINA
283	FASA	AV. ANTUNEZ DE MAYOLO SANTIAGO NRO. 1200 URB. COVIDA I ETAPA (MZ.N LT.1) LIMA LIMA LOS OLIVOS
284	FASA	AV. 6 DE AGOSTO NRO. 599 (TDA N°3 ESQ CON AV.SALAVERRY) LIMA LIMA JESUS MARIA
285	FASA	AV. JAVIER PRADO OESTE NRO. 994 LIMA LIMA MAGDALENA DEL MAR
286	FASA	JR. CUSCO NRO. 397 LIMA LIMA LIMA
287	FASA	JR. AZANGARO NRO. 468 LIMA LIMA LIMA
288	FASA	AV. JAVIER PRADO ESTE NRO. 5355 URB. CAMINO REAL (LOCAL N.2 MZ-C LT.07) LIMA LIMA LA MOLINA
289	FASA	JR. DE LA UNION NRO. 202 (JR DE LA UNION 202 - 204) LIMA LIMA LIMA

Código	Empresa	Dirección
290	FASA	AV. CIRCUNVALACION NRO. 1803 (LOCAL 33) LIMA LIMA SAN JUAN DE MIRAFLORES
291	FASA	AV. SAN LUIS NRO. 1601 (MZ. M4 - LT.03. JACARANDA II) LIMA LIMA SAN BORJA
292	FASA	AV. ALFREDO BENAVIDES NRO. 4670 URB. VISTA ALEGRE LIMA LIMA SANTIAGO DE SURCO
293	FASA	AV. CANAVAL Y MOREYRA NRO. 295 LIMA LIMA SAN ISIDRO
294	FASA	AV. ALFONSO UGARTE NRO. 1238 (ESQ. JR. RECUAY 102) LIMA LIMA BREÑA
295	FASA	AV. INCA GARCILAZO DE LA VEGA NRO. 1900 (AV.G.DE LA VEGA 1900-1904 ESQ.JR.YAUYOS) LIMA LIMA LIMA
296	FASA	AV. ANGAMOS ESTE NRO. 1298 (ESQ. CON REPUBLICA DE PANAMA) LIMA LIMA SURQUILLO
297	FASA	CAR. PANAMERICANA SUR KM. 97.5 (SUR PLZA BOULEVARD BLOCK-Ñ LOCAL-5) LIMA CAÑETE ASIA
298	FASA	AV. PUENTE PIEDRA MZA. C LOTE. 02 (ESQ. AV.SANTA LUCIA) LIMA LIMA PUENTE PIEDRA
299	FASA	CAL. ENRIQUE PALACIOS NRO. 1294 LIMA LIMA MIRAFLORES
300	FASA	AV. JOSE PARDO NRO. 196 LIMA LIMA MIRAFLORES
301	FASA	AV. JAVIER PRADO ESTE NRO. 1059 LIMA LIMA LA VICTORIA
302	FASA	AV. GERARDO UNGER NRO. 3801 URB. INDUSTRIAL PAN. NORTE LIMA LIMA INDEPENDENCIA
303	FASA	AV. DOS DE MAYO NRO. 267 LIMA CAÑETE SAN VICENTE DE CAÑETE
304	FASA	AV. EDUARDO DE HABICH NRO. 102 URB. INGENIERIA LIMA LIMA SAN MARTIN DE PORRES
305	FASA	AV. DEFENSORES DEL MORRO NRO. S N URB. CHORRILLOS SECCION C (CUADRA 13 LOTE C) LIMA LIMA CHORRILLOS
306	FASA	AV. 28 DE JULIO NRO. 170 (LURIGANCHO - CHOSICA) LIMA LIMA LURIGANCHO
307	FASA	AV. ARAMBURU ANDRES NRO. 1020 LIMA LIMA SURQUILLO
308	FASA	AV. G. DE LA FUENTE NRO. 309 URB. SANTA LUZMILA (TAMBIEN 311 MZ.S LT 24) LIMA LIMA COMAS
309	FASA	JR. LEONCIO PRADO NRO. 700 (702 EX.CAP. DE NAVIO ULISES DEL BOY) LIMA LIMA MAGDALENA DEL MAR
310	FASA	AV. GRAN CHIMU NRO. 830 URB. ZARATE (MZA. B-4 LOTE.7) LIMA LIMA SAN JUAN DE LURIGANCHO
311	FASA	AV. LOS RUISEÑORES NRO. 130 URB. SANTA ANITA (TAMBIEN 140 MZ. P-1 LTE. 11) LIMA LIMA SANTA ANITA
312	FASA	AV. JOSE ANTONIO DE SUCRE NRO. 613 (TAMBIEN 617) LIMA LIMA PUEBLO LIBRE (MAGDALENA VIEJA)
313	FASA	AV. N. ARRIOLA NRO. 816 (P1 TDA T2-2) LIMA LIMA LA VICTORIA
314	FASA	AV. CAMINOS DEL INCA NRO. 1106 URB. LA ALBORADA LIMA LIMA SANTIAGO DE SURCO
315	FASA	AV. CARLOS ALBERTO IZAGUIRRE NRO. 403 URB. PANAMERICANA NORTE (TAMBIEN 405) LIMA LIMA LOS OLIVOS
316	FASA	AV. FRANCISCO DE ZELA NRO. 1401 (AV.EDGARDO REBAGLIATI 499 - 495) LIMA LIMA JESUS MARIA
317	FASA	JR. EL SOL NRO. 185 URB. SAN ROQUE LIMA LIMA SANTIAGO DE SURCO
318	FASA	AV. SAN JUAN NRO. 1154 LIMA LIMA SAN JUAN DE MIRAFLORES
319	FASA	CAL. MANTARO NRO. S N (TIENDA V-15 ESPALDA PLAZA SAN MIGUEL) LIMA LIMA SAN MIGUEL
320	FASA	AV. SIMON BOLIVAR NRO. 1001 LIMA LIMA PUEBLO LIBRE (MAGDALENA VIEJA)
321	FASA	AV. 15 DE JULIO NRO. 592 (ZONA A 1ER PISO) LIMA LIMA ATE
322	FASA	AV. JOSE PARDO NRO. 620 INT. 6 LIMA LIMA MIRAFLORES
323	FASA	AV. UNIVERSITARIA NORTE 10599 MZA. X LOTE. 2 URB. SAN FELIPE (N10599 AV.SAN FELIPE 803-807 2DA. ETAPA) LIMA LIMA COMAS
324	FASA	AV. LA ALAMEDA DEL CORREGIDOR NRO. 1809 URB. LA ENSENADA (MZ. U LOTE 23) LIMA LIMA LA MOLINA
325	FASA	AV. JOSE CARLOS MARIATEGUI MZA. R LOTE. 1 P.J. BAYOVAR (SECTOR 1) LIMA LIMA SAN JUAN DE LURIGANCHO
326	FASA	AV. TUPAC AMARU 3801 - NRO. 3803 URB. CARABAYLLO (MZ U - LOTE 5) LIMA LIMA COMAS
327	FASA	AV. ANGAMOS NRO. 1803 (LOCAL 19) LIMA LIMA SURQUILLO
328	FASA	AV. RAUL FERRERO REBAGLIATI NRO. 1515 URB. SIRIUS (ESQ.ALAMEDA DEL CORREGIDOR1114 MZ-B L-10) LIMA LIMA LA MOLINA



Código	Empresa	Dirección
329	FASA	AV. ATOCONGO MZA. A LOTE. 15 LIMA LIMA SURQUILLO
330	FASA	AV. COMANDANTE ESPINAR NRO. 388 (NUM 384-388) LIMA LIMA MIRAFLORES
331	FASA	AV. LA FONTANA MZA. H LOTE. 1 URB. COOP VIVIENDA PABLO PONER (EX AV JUAN PASCAL PRINGUES) LIMA LIMA LA MOLINA
332	FASA	AV. COLECTORA RESIDENCIAL MZA. M LOTE. 10 URB. SANTA LEONOR (1RA ETAPA) LIMA LIMA CHORRILLOS
333	FASA	CAL. LIMA NRO. 400 (ESQUINA CON CALLE CHICLAYO 123) ICA ICA ICA
334	FASA	CAL. TORIBIO POLO NRO. 310 LIMA LIMA MIRAFLORES
335	FASA	AV. TUPAC AMARU NRO. 4301 URB. NARANJAL (AV. LOS ALISOS 110) LIMA LIMA SAN MARTIN DE PORRES
336	FASA	AV. ANGAMOS ESTE NRO. 2681 (LEX01/LEX02) LIMA LIMA SAN BORJA
337	ARCANGEL	CAL. LOS NEGOCIOS 245 - NRO. 249 LIMA LIMA SURQUILLO
338	ARCANGEL	AV. CARLOS IZAGUIRRE NRO. 147 URB. INDEPENDENCIA (INDEPENDENCIA) LIMA LIMA INDEPENDENCIA
339	ARCANGEL	CAL. SAN GERMAN NRO. 271 URB. VILLACAMPA (VILLA CAMPA) LIMA LIMA RIMAC
340	ARCANGEL	AV. PERU NRO. 1798 URB. PERU (PERU) LIMA LIMA SAN MARTIN DE PORRES
341	ARCANGEL	AV. HONORIO DELGADO NRO. 263 URB. INGENIERIA (INGENIERIA) LIMA LIMA SAN MARTIN DE PORRES
342	ARCANGEL	AV. HONORIO DELGADO NRO. 265 URB. INGENIERIA (INGENIERIA) LIMA LIMA SAN MARTIN DE PORRES
343	ARCANGEL	AV. HONORIO DELGADO NRO. 333 URB. INGENIERIA (INGENIERIA) LIMA LIMA SAN MARTIN DE PORRES
344	ARCANGEL	AV. CAMINOS DEL INCA NRO. 2024 (TDA. LAS GARDENIAS) LIMA LIMA SANTIAGO DE SURCO
345	ARCANGEL	AV. ALMIRANTE MIGUEL GRAU NRO. 602 LIMA LIMA BARRANCO
346	ARCANGEL	AV. LIBERTAD NRO. 1521 URB. MIRAMAR LIMA LIMA SAN MIGUEL
347	ARCANGEL	JR. CUZCO NRO. 419 (CERCADO) LIMA LIMA LIMA
348	ARCANGEL	JR. HUALLAGA NRO. 670 (CERCADO) LIMA LIMA LIMA
349	ARCANGEL	AV. TACNA NRO. 686 (TAMBIEN TACNA 688 CERCADO) LIMA LIMA LIMA
350	ARCANGEL	AV. GRAN CHIMU NRO. 438 URB. ZARATE LIMA LIMA SAN JUAN DE LURIGANCHO
351	ARCANGEL	AV. GRAN CHIMU NRO. 900 URB. ZARATE (ZARATE) LIMA LIMA SAN JUAN DE LURIGANCHO
352	ARCANGEL	AV. SAN MARTIN DE PORRAS MZA. H1 LOTE. 12 URB. CANTO GRANDE LIMA LIMA SAN JUAN DE LURIGANCHO
353	ARCANGEL	AV. ANGAMOS ESTE NRO. 761 LIMA LIMA SURQUILLO
354	ARCANGEL	AV. CHANCAS NRO. 486 COO. CHANCAS DE ANDAHUAYLAS (MZA. T LOTE. 03) LIMA LIMA SANTA ANITA
355	ARCANGEL	AV. JOSE CARLOS MARIATEGUI NRO. 2595 LIMA LIMA EL AGUSTINO
356	ARCANGEL	AV. TUPAC AMARU NRO. 3047 (CHACRACERRO 3047-A) LIMA LIMA COMAS
357	ARCANGEL	AV. TUPAC AMARU NRO. 4961 (-----) LIMA LIMA COMAS
358	ARCANGEL	AV. AVIACION NRO. 3478 LIMA LIMA SAN BORJA
359	ARCANGEL	AV. MIGUEL IGLESIAS NRO. 965A URB. SAN JUAN DE MIRAFLORES (TAMBIEN 968 B) LIMA LIMA SAN JUAN DE MIRAFLORES
360	ARCANGEL	AV. JUAN LECAROS NRO. 161 (1ER PISO) LIMA LIMA PUENTE PIEDRA
361	ARCANGEL	AV. CARLOS IZAGUIRRE NRO. 138 (PRIMER PISO) LIMA LIMA INDEPENDENCIA
362	ARCANGEL	JR. ESTEBAN CAMERE NRO. 576 LIMA LIMA SANTIAGO DE SURCO
363	ARCANGEL	CAL. LIMA NRO. 615 JUNIN TARMA TARMA
364	ARCANGEL	AV. LA MARINA NRO. 594 (TAMBIEN AV. SUCRE 1197) LIMA LIMA PUEBLO LIBRE (MAGDALENA VIEJA)
365	ARCANGEL	AV. REVOLUCION NRO. S/N INT. 11 (SECTOR-2,GRUPO-10, MZ-ZC) LIMA LIMA VILLA EL SALVADOR
366	ARCANGEL	AV. ROBERTO THORNDIKE NRO. 1424 URB. ELIO (NROS:1424-1428 MZ-M1, LT-2) LIMA LIMA LIMA
367	ARCANGEL	AV. DEFENSORES DEL MORRO NRO. 796A URB. LOS LAURELES (TAMBIEN NRO-798) LIMA LIMA CHORRILLOS
368	ARCANGEL	AV. AVIACION NRO. 5181 (OVALO DE HIGUERETA) LIMA LIMA SANTIAGO DE SURCO
369	ARCANGEL	AV. JOSE A LARCO NRO. 467 LIMA LIMA MIRAFLORES

Código	Empresa	Dirección
370	ARCANGEL	AV. EDUARDO DE HABICH NRO. 475 URB. INGENIERIA LIMA LIMA SAN MARTIN DE PORRES
371	ARCANGEL	CAL. JACARANDA NRO. 806 URB. RESIDENCIAL INGENIERIA (VALLE HERMOZA) LIMA LIMA SANTIAGO DE SURCO
372	ARCANGEL	CAL. 23 NRO. 220 URB. CORPAC LIMA LIMA SAN BORJA
373	ARCANGEL	AV. LA ENCALADA JTO NRO. 674 (CONJUNTO) LIMA LIMA SANTIAGO DE SURCO
374	ARCANGEL	AV. SAN LUIS NRO. 1993 URB. SAN BORJA LIMA LIMA SAN BORJA
375	ARCANGEL	AV. MICAELA BASTIDAS NRO. 303 (ESQUINA CON JR.LIMA) JUNIN CHANCHAMAYO PICHANAQUI
376	ARCANGEL	CAL. LIMA NRO. 571 (TAMBIEN NRO-579) ICA NAZCA NAZCA
377	ARCANGEL	JR. LIMA NRO. 298 PUNO PUNO PUNO
378	ARCANGEL	JR. LIMA NRO. 445 PUNO PUNO PUNO
379	ARCANGEL	CAL. LOS NEGOCIOS NRO. 187 (CON FRENTE AL PSJE. LOS NEGOCIOS NRO:116) LIMA LIMA SURQUILLO
380	ARCANGEL	AV. CAMINOS DEL INCA NRO. 2032 LIMA LIMA SANTIAGO DE SURCO
381	ARCANGEL	AV. GUILLERMO DE LA FUENTE NRO. 313 (NRO: 313 Y 315) LIMA LIMA COMAS
382	ARCANGEL	AV. BRASIL NRO. 2714 LIMA LIMA PUEBLO LIBRE (MAGDALENA VIEJA)
383	ARCANGEL	AV. RAMOS NRO. 399 LIMA CAÑETE IMPERIAL
384	ARCANGEL	JR. 28 DE JULIO NRO. 488 LIMA CAÑETE IMPERIAL
385	ARCANGEL	JR. JOSE GALVEZ NRO. 176 LIMA BARRANCA BARRANCA
386	ARCANGEL	AV. ISABEL LA CATOLICA NRO. 1469 URB. SAN PABLO LIMA LIMA LA VICTORIA
387	ARCANGEL	AV. GIUSEPPE GARIBALDI NRO. 145 URB. SAN FELIPE LIMA LIMA JESUS MARIA
388	ARCANGEL	AV. SAN JUAN NRO. 1099 URB. SAN JUAN LIMA LIMA SAN JUAN DE MIRAFLORES
389	ARCANGEL	AV. ANTUNEZ DE MAYOLO NRO. 1183 URB. COVIDA (MZA-N LOTE-2) LIMA LIMA LOS OLIVOS
390	ARCANGEL	AV. ANTUNEZ DE MAYOLO NRO. 1179 URB. COVIDA (-) LIMA LIMA LOS OLIVOS
391	ARCANGEL	JR. ANDAHUAYLAS NRO. 1275 (TAMBIEN NRO: 1279) LIMA LIMA LIMA
392	ARCANGEL	AV. EL POLO NRO. 388 URB. CENT.COMERCIAL MONTERRICO (TAMBIEN NRO : 390) LIMA LIMA SANTIAGO DE SURCO
393	ARCANGEL	AV. HIGUERETA NRO. 501 URB. RESID. HIGUERETA LIMA LIMA SANTIAGO DE SURCO
394	ARCANGEL	AV. LIMA NRO. 161 (1ER. PISO) AREQUIPA CAMANA CAMANA
395	ARCANGEL	AV. AVIACION NRO. 3480 LIMA LIMA SAN BORJA
396	ARCANGEL	JR. PROGRESO NRO. 135 (AH. CERCADO) LIMA BARRANCA BARRANCA
397	ARCANGEL	AV. ALFREDO BENAVIDES NRO. 433 (PRIMER PISO) LIMA LIMA MIRAFLORES
398	ARCANGEL	AV. 28 DE JULIO NRO. 149 (TAMBIEN JR. ILO 144) LIMA LIMA LURIGANCHO
399	ARCANGEL	JR. ILO NRO. 142 (-) LIMA LIMA LURIGANCHO
400	ARCANGEL	AV. TUPAC AMARU NRO. 3036 (TAMBIEN 3040) LIMA LIMA COMAS
401	ARCANGEL	AV. PASEO DE LA REPUBLICA NRO. S N INT. 158 (LC-158 ESQ.P.REPUBLICA Y BOLIVIA) LIMA LIMA LIMA
402	ARCANGEL	JR. MARISCAL CASTILLA NRO. 679 LIMA LIMA MAGDALENA DEL MAR
403	ARCANGEL	JR. DE LA UNION NRO. 805 (.) LIMA LIMA LIMA
404	ARCANGEL	JR. DE LA UNION NRO. 805 (ESQUINA CON JR. PUNO) LIMA LIMA LIMA
405	ARCANGEL	JR. VARA DE ORO NRO. 286 LIMA LIMA SAN JUAN DE LURIGANCHO
406	ARCANGEL	AV. ANTUNES DE MAYOLO NRO. 1201 URB. COVIDA 1ERA. ETAPA LIMA LIMA LIMA
407	ARCANGEL	CAL. LOS NEGOCIOS NRO. 185 LIMA LIMA SURQUILLO
408	ARCANGEL	AV. LIMA NRO. 631 JUNIN TARMA TARMA
409	ARCANGEL	AV. LOS PROCERES MZA. LL4 LOTE. 21 URB. PRO (SECTOR 4, 1 RA ETAPA) LIMA LIMA LOS OLIVOS
410	ARCANGEL	CAL. MADRE SELVA NRO. 594 URB. SANTA ISABEL LIMA LIMA CARABAYLLO
411	ARCANGEL	AV. SAN JUAN NRO. 1097 (2DO PISO) LIMA LIMA SAN JUAN DE MIRAFLORES
412	ARCANGEL	AV. JOSE CARLOS MARIATEGUI NRO. 602 P.J. PROYECTO ESPECIAL HUAYCAN (INTERSECCION CON AV.15 DE JULIO) LIMA LIMA ATE

Código	Empresa	Dirección
413	ARCANGEL	AV. REVOLUCION NRO. 1720 GRU. RESIDENCIAL LIMA LIMA VILLA EL SALVADOR
414	ARCANGEL	AV. LA MOLINA NRO. 844 URB. A.RESIDENCIAL MONTEERRICO (TIENDA 3) LIMA LIMA LA MOLINA
415	ARCANGEL	AV. LA MOLINA NRO. 836 URB. A.RESIDENCIAL MONTEERRICO (TIENDA 2) LIMA LIMA LA MOLINA
416	ARCANGEL	AV. LIMA NRO. 867 PIURA PIURA LA UNION
417	ARCANGEL	AV. MANCO CAPAC NRO. 394 (-) LIMA LIMA LA VICTORIA
418	ARCANGEL	AV. FAUSTINO SANCHEZ CARRION NRO. 1087 (TAMBIÉN AV. F.SANCHEZ CARRION 1085-1083) LIMA LIMA JESUS MARIA
419	ARCANGEL	AV. LIMA NRO. 161 (2DO. PISO) AREQUIPA CAMANA CAMANA
420	ARCANGEL	AV. DEL EJERCITO NRO. 1360 LIMA LIMA MAGDALENA DEL MAR
421	ARCANGEL	CAL. COLON NRO. 601 (TAMBIEN LC 131) LIMA HUAURA HUACHO
422	ARCANGEL	AV. BENAVIDES NRO. 3313 (C.C HIGUERETA) LIMA LIMA SANTIAGO DE SURCO
423	ARCANGEL	AV. HONORIO DELGADO NRO. 265A LIMA LIMA SAN MARTIN DE PORRES
424	ARCANGEL	AV. 15 DE JULIO NRO. 605 (SEGUNDO NIVEL) LIMA LIMA ATE
425	ARCANGEL	AV. LIMA NRO. 1009 P.J. VILLA POETA JOSE GALVEZ (TAMBIEN AV. LIMA 1011) LIMA LIMA VILLA MARIA DEL TRIUNFO
426	ARCANGEL	AV. ELMER FAUCETT NRO. 537 (LC 2-A) LIMA LIMA SAN MIGUEL
427	ARCANGEL	AV. VENEZUELA NRO. 651 (ESQ PJ BAYLONES) LIMA LIMA BREÑA
428	ARCANGEL	JR. EMILIO SANDOVAL NRO. 109 LIMA LIMA CHORRILLOS
429	ARCANGEL	AV. HUAYLAS NRO. 497 (TAMBIEN N.499) LIMA LIMA CHORRILLOS
430	ARCANGEL	CAL. UNIDAD NRO. 7897 URB. PRO LIMA LIMA LOS OLIVOS
431	ARCANGEL	JR. JOSE GALVEZ NRO. 433 (INTERSECCION CALLE LEONCIO PRADO) LIMA BARRANCA BARRANCA
432	ARCANGEL	CAL. LEONCIO PRADO NRO. 126 LIMA BARRANCA BARRANCA
433	ARCANGEL	AV. LIMA NRO. 388 (ESQ.JR.A.CARRION BARRIO PARTIDO ALTO) SAN MARTIN SAN MARTIN TARAPOTO
434	ARCANGEL	AV. JULIO C. TELLO NRO. 889 (TAMBIEN CALLE TUPAC AMARU 2107) LIMA LIMA LINCE
435	ARCANGEL	AV. FAUSTINO SANCHEZ CARRION NRO. 315 URB. FUNDO OYAGUE (CLINICA VIRGEN DE LAS MERCEDES H.MILITAR) LIMA LIMA JESUS MARIA
436	ARCANGEL	AV. FAUSTINO SANCHEZ CARRION NRO. 315 URB. FUNDO OYAGUE (HOSPITAL MILITAR CENTRAL) LIMA LIMA JESUS MARIA
437	ARCANGEL	AV. ELMER FAUCETT NRO. 535 LIMA LIMA SAN MIGUEL
438	ARCANGEL	AV. MANCO CAPAC NRO. 396 LIMA LIMA LA VICTORIA
439	ARCANGEL	AV. ARGENTINA NRO. 327 (PUESTO M1-5 C.C.LA BELLOTA LAS MALBINAS) LIMA LIMA LIMA
440	ARCANGEL	AV. SOLAR NRO. 126 DPTO. 01 LIMA HUARAL HUARAL
441	ARCANGEL	AV. REPUBLICA DOMINICANA NRO. 257 LIMA LIMA JESUS MARIA
442	ARCANGEL	AV. RIO MARAÑON NRO. 644 URB. VILLA NORTE LIMA LIMA LOS OLIVOS
443	ARCANGEL	AV. ANGAMOS ESTE NRO. 199 (CRUCE CON AV. PETIT THOUARS) LIMA LIMA MIRAFLORES
444	ARCANGEL	AV. NUEVA TOMAS MARSANO NRO. 184 (TAMBIEN NRO:194 CON DOMINGO ORUE) LIMA LIMA SURQUILLO
445	ARCANGEL	AV. DOMINGO ORUE NRO. 1065 (OFIC.3 EDIFICIO NUEVA ERA) LIMA LIMA SURQUILLO
446	ARCANGEL	AV. TUPAC AMARU NRO. 500 (MZ-12 , LOTE-16) LIMA LIMA SANTA ANITA
447	ARCANGEL	AV. LA MOLINA NRO. 828 URB. A.RESIDENCIAL MONTEERRICO (OF. 202 - 2DO.PISO) LIMA LIMA LA MOLINA
448	ARCANGEL	AV. RICARDO E. APARICIO 141- NRO. 151 (TIEND 15 Y 8 PRIMER NIVEL C.C.ARENA MOL) LIMA LIMA LA MOLINA
449	ARCANGEL	AV. IGNACIO MERINO NRO. 1859 LIMA LIMA LINCE
450	ARCANGEL	AV. LA MARINA NRO. 2605 (INTERSECCION CON CALLE PADRE URRACA) LIMA LIMA SAN MIGUEL
451	ARCANGEL	AV. IQUITOS 496- NRO. 498 (CRUCE AV.BAUZATE Y MEZA Y AV.IQUITOS) LIMA LIMA LA VICTORIA
452	ARCANGEL	CAL. CALLE 8 ESQUINA CALLE 17 MZA. T-1 LOTE. 1 (URB. CAMPOY) LIMA LIMA SAN JUAN DE LURIGANCHO
453	ARCANGEL	AV. CARLOS IZAGUIRRE NRO. 900 (CRUCE CON AV. LAS PALMERAS) LIMA LIMA LOS

Código	Empresa	Dirección
		OLIVOS
454	ARCANGEL	AV. ALFONSO UGARTE NRO. 298 (AV.A.UGARTE-298 Y PZA. MCAL.CASTILLA -04) LIMA LIMA LIMA
455	ARCANGEL	AV. AVIACION NRO. 4573 (TAMBIEN 4585-AAHH SAN ATANACIO PEDREGAL) LIMA LIMA SURQUILLO
456	ARCANGEL	AV. LOS PROCERES NRO. 1030 (TIENDAS 3 Y 4) LIMA LIMA SANTIAGO DE SURCO
457	ARCANGEL	AV. SANTA ROSA LIMA SUR NRO. 405A (Y 405 -B MZA. C13 LOTE 02) LIMA LIMA SAN JUAN DE LURIGANCHO
458	ARCANGEL	AV. SANTA ROSA DE LIMA SUR NRO. 407 (MZ-C13, LT-02 , 2DO PISO) LIMA LIMA SAN JUAN DE LURIGANCHO
459	ARCANGEL	AV. 28 DE JULIO NRO. 489 (TAMBIEN 491) LIMA HUAURA HUACHO
460	ARCANGEL	AV. VILLA MARIA NRO. 1201 (ESQ. CON JR. SANTOS CHOCANO) LIMA LIMA VILLA MARIA DEL TRIUNFO
461	ARCANGEL	AV. VENEZUELA 1101 - NRO. 1103 (ESQ. CON CALLE LORETO) LIMA LIMA BREÑA
462	ARCANGEL	AV. REPUBLICA DOMINICANA NRO. 249 LIMA LIMA JESUS MARIA
463	ARCANGEL	AV. SAMUEL ALCAZAR 658 - NRO. 660 (ESQ. CON CALLE LAS CALEZAS 101) LIMA LIMA RIMAC
464	ARCANGEL	CAL. LAS CALEZAS NRO. 101A LIMA LIMA RIMAC
465	ARCANGEL	AV. MARISCAL CASTILLA NRO. 796 (ESQ.CON LA AV.LA MERCED) LIMA LIMA SANTIAGO DE SURCO
466	ARCANGEL	AV. TUPAC AMARU 4961 NRO. -A (LOCAL 2) LIMA LIMA COMAS
467	ARCANGEL	AV. CENTRAL MZA. 71 LOTE. 1A LIMA LIMA LOS OLIVOS
468	ARCANGEL	AV. CENTRAL MZA. 71 LOTE. 1A (2DO.PISO) LIMA LIMA LOS OLIVOS
469	ARCANGEL	AV. ANGELICA GAMARRA D LEON V NRO. 809 URB. EL TREBOL III ETAPA LIMA LIMA LOS OLIVOS
470	ARCANGEL	AV. LAS ALONDRAS NRO. 339 LIMA LIMA SANTA ANITA
471	ARCANGEL	JR. LIMA NRO. 805 (ESQ. CON JR.HUANCAVELICA 189-199) PIURA PIURA PIURA
472	ARCANGEL	CAL. DERECHA NRO. 435 (TAMBIEN 439) LIMA HUARAL HUARAL
473	ARCANGEL	AV. ANGELICA GAMARRA D LEON V NRO. 813 URB. EL TREBOL III ETAPA LIMA LIMA LOS OLIVOS
474	ARCANGEL	AV. PROCERES DE LA INDEPENDEN NRO. 188 (TAMBIEN 190) LIMA LIMA SAN JUAN DE LURIGANCHO
475	ARCANGEL	CAL. TARAPACA NRO. 108 (PUEBLO TRADICIONAL LURIN CERCADO) LIMA LIMA LURIN
476	ARCANGEL	AV. TUPAC AMARU NRO. 2893 (ESQ. CON PROL. LOS CLAVELES - 101-A) LIMA LIMA CARABAYLLO
477	ARCANGEL	CAL. DERECHA NRO. 439 (INGRESO 1ER NIVEL) LIMA HUARAL HUARAL
478	ARCANGEL	CAL. DERECHA NRO. 435 (INGRESO 2DO NIVEL) LIMA HUARAL HUARAL
479	ARCANGEL	AV. PROC.DE LA INDEPENDENCIA NRO. 1801 (ASOCIACION PRO.VIVIENDA SAN HILARON ....) LIMA LIMA SAN JUAN DE LURIGANCHO
480	ARCANGEL	AV. LOS CONDORES NRO. 688 (MZA. B -LOTE 23 TAMBIEN 690) LIMA LIMA LA MOLINA
481	ARCANGEL	AV. NICOLAS AYLLON NRO. 5355 (MZA. C- LOTE 10 - CARRETERA CENTRAL) LIMA LIMA ATE
482	ARCANGEL	AV. PROCERES DE INDEPENDENCIA NRO. 1801 (TAMBIEN 1803) LIMA LIMA SAN JUAN DE LURIGANCHO
483	ARCANGEL	AV. SIMON BOLIVAR NRO. 1157 (Y AV. SIMON BOLIVAR 1157-A) LIMA LIMA PUEBLO LIBRE (MAGDALENA VIEJA)
484	ARCANGEL	AV. LAS PALMERAS NRO. 3803 (ESQ.CON AV. CARLOS IZAGUIRRE NRO:900) LIMA LIMA LOS OLIVOS
485	ARCANGEL	AV. ANGAMOS ESTE NRO. 2202 A.H. REDUCTO 3 (MZA-B , LOTE-1) LIMA LIMA SURQUILLO
486	ARCANGEL	AV. CARLOS ALBERTO IZAGUIRRE NRO. 404 URB. PANAMERICANA NORTE (---) LIMA LIMA LOS OLIVOS
487	ARCANGEL	AV. LIMA NRO. 191 (MZ.38, LT.13) SAN MARTIN HUALLAGA SAPOSOA
488	ARCANGEL	AV. ALFREDO BENAVIDES NRO. 4652 URB. LA ALBORADA (MZ.A6, LT.1 - TIENDA 7) LIMA LIMA SANTIAGO DE SURCO
489	ARCANGEL	AV. ARMANDO FILOMENO NRO. 200 URB. CIUDAD Y CAMPO LIMA LIMA RIMAC
490	ARCANGEL	AV. LOS CHANCASDE ANDAHUAYLAS MZA. T LOTE. 3 LIMA LIMA SANTA ANITA
491	ARCANGEL	AV. IQUITOS NRO. 494A LIMA LIMA LA VICTORIA
492	ARCANGEL	AV. LOS PARACAS NRO. 190 URB. SALAMANCA DE MONTERRICO (ESQ. CON CALLE



Código	Empresa	Dirección
		LOS TALLANES S/N) LIMA LIMA ATE
493	INKAFARMA	JR. UNION NRO. 559 LIMA LIMA LIMA
494	INKAFARMA	AV. LA MARINA NRO. 590 LIMA LIMA PUEBLO LIBRE (MAGDALENA VIEJA)
495	INKAFARMA	AV. BENAVIDES NRO. 1901 LIMA LIMA MIRAFLORES
496	INKAFARMA	AV. BENAVIDES NRO. 425 LIMA LIMA MIRAFLORES
497	INKAFARMA	AV. SAN LUIS NRO. 1981 (-) LIMA LIMA SAN BORJA
498	INKAFARMA	AV. MIGUEL IGLESIAS NRO. 999A (ESQUINA CON AV.DE LOS HEROES) LIMA LIMA SAN JUAN DE MIRAFLORES
499	INKAFARMA	AV. LAS VIOLETAS NRO. 788 URB. EL ERMITAÑO LIMA LIMA INDEPENDENCIA
500	INKAFARMA	AV. PERU NRO. 1799 URB. PERU LIMA LIMA SAN MARTIN DE PORRES
501	INKAFARMA	AV. AVIACION NRO. 5167 URB. HIGUERETA (TAMBIEN N 5165) LIMA LIMA SANTIAGO DE SURCO
502	INKAFARMA	JR. CASTILLA NRO. 718 LIMA LIMA MAGDALENA DEL MAR
503	INKAFARMA	CAL. JOSE DEL LLANO ZAPATA NRO. 195 (- 199) LIMA LIMA SAN ISIDRO
504	INKAFARMA	AV. DEL EJERCITO NRO. 1370 LIMA LIMA MAGDALENA DEL MAR
505	INKAFARMA	AV. VELASCO ASTETE NRO. 2095 LIMA LIMA SANTIAGO DE SURCO
506	INKAFARMA	AV. LA MOLINA NRO. 2826 URB. EL SAUCE DE LA RINCONADA (TDA A-16 , C.C. MOLICENTRO) LIMA LIMA LA MOLINA
507	INKAFARMA	AV. ALFREDO BENAVIDES NRO. 4801 URB. LAS GARDENIAS (ESQ.AV. VELASCO ASTETE 2095) LIMA LIMA SANTIAGO DE SURCO
508	INKAFARMA	AV. HUAYLAS NRO. 402 LIMA LIMA CHORRILLOS
509	INKAFARMA	JR. DE LA UNION NRO. 200 LIMA LIMA LIMA
510	INKAFARMA	JR. GALVEZ NRO. 400 (ESQ. CON JR. BOLOGNESI -200) LIMA BARRANCA BARRANCA
511	INKAFARMA	CAL. LAS ALONDRAS NRO. 131 LIMA LIMA ATE
512	INKAFARMA	AV. MIGUEL GRAU NRO. 619 (NRO: 617) LIMA LIMA BARRANCO
513	INKAFARMA	JR. LA MERCED NRO. 201 LIMA HUAURA HUACHO
514	INKAFARMA	BL. LOS FRESNOS NRO. 37 INT. 101 RES. SAN FELIPE LIMA LIMA JESUS MARIA
515	INKAFARMA	AV. ARENALES 2290 - NRO. 2294 (ESQ. CON CALLE JOAQUIN BERNAL 204) LIMA LIMA LINCE
516	INKAFARMA	AV. MANUEL VILLARAN NRO. 920 DPTO. 1 (URB. LOS SAUCES) LIMA LIMA SURQUILLO
517	INKAFARMA	AV. AVIACION NRO. 3008 DPTO. 1 (URB. SAN BORJA SUR) LIMA LIMA SAN BORJA
518	INKAFARMA	AV. JAVIER PRADO ESTE NRO. 190 (CALLE PERRICHOLI N.189-195 Y PET.THOUARS) LIMA LIMA SAN ISIDRO
519	INKAFARMA	AV. GRAN CHIMU NRO. 391 URB. ZARATE LIMA LIMA SAN JUAN DE LURIGANCHO
520	INKAFARMA	AV. LA ENCALADA NRO. 1415 INT. 101 C.H. LIMA POLO AND HUNT CLUB (TDA.102-201 BLOCK B) LIMA LIMA SANTIAGO DE SURCO
521	INKAFARMA	AV. GENERAL PEZET NRO. 1380 LIMA LIMA SAN ISIDRO
522	INKAFARMA	CAL. LIMA NRO. 596 ICA NAZCA NAZCA
523	INKAFARMA	AV. HONORIO DELGADO NRO. 339 URB. INGENIERIA (-) LIMA LIMA SAN MARTIN DE PORRES
524	INKAFARMA	AV. REPUBLICA DE PANAMA NRO. 6687 URB. EL DORAL (6691-6695 TDA.1,2,3 REPUBLICA DE PANAMA) LIMA LIMA SANTIAGO DE SURCO
525	INKAFARMA	AV. CARLOS A. IZAGUIRRE NRO. 880 URB. LAS PALMERAS 1 ETAPA (MZA-B , LTE-27) LIMA LIMA LOS OLIVOS
526	INKAFARMA	AV. DOS DE MAYO NRO. 1105 LIMA LIMA SAN ISIDRO
527	INKAFARMA	JR. CUZCO NRO. 413 (-) LIMA LIMA LIMA
528	INKAFARMA	AV. AVIACION NRO. 3458 (EDIFICIO 90 G.B. LIMATAMBO 2 ETAPA) LIMA LIMA SAN BORJA
529	INKAFARMA	AV. ARNALDO MARQUEZ NRO. 1294 (1298 ESQ. CON REPUBLICA DOMINICANA N.295) LIMA LIMA JESUS MARIA
530	INKAFARMA	CAL. SIMON SALGUERO NRO. 501 (Y 505) LIMA LIMA SANTIAGO DE SURCO
531	INKAFARMA	AV. TACNA NRO. 399 LIMA LIMA LIMA
532	INKAFARMA	CAL. INCA GARCILAZO DE LA VEGA NRO. 219 URB. SALAMANCA LIMA LIMA ATE
533	INKAFARMA	AV. RAMOS NRO. 400 (----) LIMA CAÑETE IMPERIAL

Código	Empresa	Dirección
534	INKAFARMA	AV. CARLOS IZAGUIRRE NRO. 287 INT. A-3 URB. PANAMERICANA NORTE (TAMBIEN 289) LIMA LIMA INDEPENDENCIA
535	INKAFARMA	AV. LIMA SUR NRO. 138 LIMA LIMA LURIGANCHO
536	INKAFARMA	CAL. DERECHA NRO. 428 LIMA HUARAL HUARAL
537	INKAFARMA	JR. LIMA NRO. 364 PUNO PUNO PUNO
538	INKAFARMA	AV. HONORIO DELGADO NRO. 269 URB. INGENIERIA LIMA LIMA SAN MARTIN DE PORRES
539	INKAFARMA	AV. 28 DE JULIO NRO. 516 LIMA HUAURA HUACHO
540	INKAFARMA	AV. ANGAMOS ESTE NRO. 742 LIMA LIMA SURQUILLO
541	INKAFARMA	JR. LEONCIO PRADO NRO. 801 (JOSE GALVEZ 500) LIMA LIMA MAGDALENA DEL MAR
542	INKAFARMA	AV. PROCERES DE LA INDEPENDEN NRO. 3308 URB. CANTO REY (PUERTA B) LIMA LIMA SAN JUAN DE LURIGANCHO
543	INKAFARMA	AV. MIGUEL IGLESIAS NRO. 929 DPTO. A URB. SAN JUAN DE MIRAFLORES LIMA LIMA SAN JUAN DE MIRAFLORES
544	INKAFARMA	AV. CARLOS ALBERTO IZAGUIRRE NRO. 409 LOTE. 1 URB. PANAMERICANA NORTE (MZ-C 409-A) LIMA LIMA LOS OLIVOS
545	INKAFARMA	AV. TUPAC AMARU NRO. 3222 LIMA LIMA CARABAYLLO
546	INKAFARMA	AV. SAN JUAN NRO. 1116 (N° 1118) LIMA LIMA SAN JUAN DE MIRAFLORES
547	INKAFARMA	JR. GRAL. FELIPE VARELA NRO. 1000 (ESQ. AV. ARICA N.505) LIMA LIMA BREÑA
548	INKAFARMA	AV. RIO MARAÑON NRO. 619 URB. VILLA DEL NORTE (MZ-N , LTE-16) LIMA LIMA LOS OLIVOS
549	INKAFARMA	AV. PALERMO NRO. 478 LIMA LIMA LA VICTORIA
550	INKAFARMA	CAL. RODRIGUEZ SARMIENTO NRO. 145 LIMA LIMA PUENTE PIEDRA
551	INKAFARMA	AV. VENEZUELA 1094 - NRO. 1096 (-) LIMA LIMA BREÑA
552	INKAFARMA	AV. ABANCAY NRO. 740 (A 1/2 CDRA. JR PUNO) LIMA LIMA LIMA
553	INKAFARMA	AV. JOSE CARLOS MARIATEGUI NRO. 2565 COO. CV01 HUANCAYO I ETAPA (2567 - A) LIMA LIMA EL AGUSTINO
554	INKAFARMA	JR. CASTILLA NRO. 215 (Y 217) LIMA BARRANCA BARRANCA
555	INKAFARMA	AV. JUAN VELASCO ALVARADO NRO. 815 (MZF LT17A GRUP 13 SECTOR 2) LIMA LIMA VILLA EL SALVADOR
556	INKAFARMA	AV. LA MOLINA NRO. 890 (MZ A-1 LT5 TIENDA UNO) LIMA LIMA LA MOLINA
557	INKAFARMA	PJ. LA PASCANA NRO. 188 URB. C.C. MONTEERRICO LIMA LIMA SANTIAGO DE SURCO
558	INKAFARMA	AV. ALCAZAR NRO. 700 URB. EL MANZANO LIMA LIMA RIMAC
559	INKAFARMA	AV. VELASCO ASTETE NRO. 2086 INT. 21 LOTE. 1 URB. LA ALBORADA (MZ-A6 TDA. 37) LIMA LIMA SANTIAGO DE SURCO
560	INKAFARMA	JR. NARCISO DE LA COLINA NRO. 598 (ESQ. JR. LUIS VARELA Y ORBEGOSO N.179) LIMA LIMA SURQUILLO
561	INKAFARMA	CAL. MONTE BELLO NRO. 139 URB. CHACARILLA DEL ESTANQUE (143) LIMA LIMA SANTIAGO DE SURCO
562	INKAFARMA	AV. 24 DE OCTUBRE MZA. D-04 LOTE. 1 A.H. TUPAC AMARU DE VILLA LIMA LIMA CHORRILLOS
563	INKAFARMA	CAL. LAS TIENDAS NRO. 297 LIMA LIMA SURQUILLO
564	INKAFARMA	AV. DEFENSORES DEL MORRO NRO. 713 URB. SAN JUAN (N.711 EX-AV.HUAYLAS) LIMA LIMA CHORRILLOS
565	INKAFARMA	AV. GRAN CHIMU NRO. 916 URB. ZARATE (TIENDA 5) LIMA LIMA SAN JUAN DE LURIGANCHO
566	INKAFARMA	CAL. LIMA NRO. 281 (SECTOR 14 SIN HABILITACION URBANA) ICA ICA ICA
567	INKAFARMA	AV. HABICH NRO. 471 URB. INGENIERIA LIMA LIMA SAN MARTIN DE PORRES
568	INKAFARMA	AV. JOSE C MARIATEGUI MZA. L1 LOTE. 04 A.H. HUAYCAN (ZONA E FRANJA COMERCIAL) LIMA LIMA ATE
569	INKAFARMA	JR. HUMBOLT NRO. 1601 (ESQUINA CON AV GAMARRA) LIMA LIMA LA VICTORIA
570	INKAFARMA	AV. RAUL FERRERO REBAGLIATI NRO. 1125 URB. EL REMANSO LAMOLINA II ET (MZA-C , LTE-09) LIMA LIMA LA MOLINA
571	INKAFARMA	AV. ALFONSO UGARTE NRO. 1000 (1000B ESQ. JR.POMABANBA NRO:105) LIMA LIMA BREÑA
572	INKAFARMA	AV. LOS EUCALIPTOS NRO. 955 URB. UNIVERSAL LIMA LIMA SANTA ANITA
573	INKAFARMA	AV. LA MARINA Y UNIVERSITARIA NRO. S/N (PZA. SAN MIGUEL TDA. 233 - 234) LIMA LIMA SAN MIGUEL

Código	Empresa	Dirección
574	INKAFARMA	SV. MZA. R LOTE. 3 P.J. BAYOVAR LIMA LIMA SAN JUAN DE LURIGANCHO
575	INKAFARMA	AV. CENTRAL MZA. 71 LOTE. 18 P.J. PHV CONF.AH. LAURA CALLER LIMA LIMA LOS OLIVOS
576	INKAFARMA	AV. MANCO CAPAC NRO. 500 (TAMBIEN 524) LIMA LIMA LA VICTORIA
577	INKAFARMA	AV. CESAR VALLEJO NRO. 1389 LIMA LIMA EL AGUSTINO
578	INKAFARMA	AV. FLORA TRISTAN NRO. 691 LOTE. 3 URB. SANTA PATRICIA III ETAPA (MZ-O ESQ.CALLE PIRA N.106-108 TDA.1,2,3) LIMA LIMA LA MOLINA
579	INKAFARMA	AV. TUPAC AMARU NRO. 1114 (C-10 A ,PJ PAMPA DE COMAS) LIMA LIMA COMAS
580	INKAFARMA	AV. LAS VIOLETAS NRO. 794B URB. LAS VIOLETAS LIMA LIMA INDEPENDENCIA
581	INKAFARMA	AV. GRAN CHIMU NRO. 381 LOTE. 31 URB. ZARATE (MZ-G1) LIMA LIMA SAN JUAN DE LURIGANCHO
582	INKAFARMA	AV. GRAN CHIMU NRO. 698 URB. ZARATE (MZA-N2 , LTE-19) LIMA LIMA SAN JUAN DE LURIGANCHO
583	INKAFARMA	AV. JULIO C. TELLO NRO. 905 LIMA LIMA LINCE
584	INKAFARMA	AV. NICOLAS AYLLON MZA. M INT. 02 LOTE. 2-B URB. BARBADILLO (SECCION 1 Y 2 LOTIZ. PRE) LIMA LIMA ATE
585	INKAFARMA	CAL. RIO CENEP MZA. L LOTE. 20 (ASOC.PRO.V.LOS ANGELES DE VITARTE SECT-D) LIMA LIMA ATE
586	INKAFARMA	AV. BERNARDINO RIVADAVIA MZA. F LOTE. 11 URB. CERES I ETAPA LIMA LIMA ATE
587	INKAFARMA	AV. CAMINO REAL NRO. 1301 (NS.1311,1321,1331 BUSTAMANTE-BALLIVIAN) LIMA LIMA SAN ISIDRO
588	INKAFARMA	AV. JAVIER PRADO OESTE NRO. 999 LIMA LIMA MAGDALENA DEL MAR
589	INKAFARMA	AV. ALFREDO MENDIOLA NRO. 7026 INT. 101 DPTO. 101 LIMA LIMA SAN MARTIN DE PORRES
590	INKAFARMA	AV. NICOLAS AYLLON Y LA MAR NRO. -- FND. INQUISIDOR Y PULIDO (-) LIMA LIMA ATE
591	INKAFARMA	AV. BRASIL NRO. 1599 (ESQ. HUSARES DE JUNIN 163) LIMA LIMA JESUS MARIA
592	INKAFARMA	AV. REPUBLICA DE PANAMA NRO. 515 LIMA LIMA BARRANCO
593	INKAFARMA	AV. AVIACION NRO. 5150 INT. 7B URB. RESIDENCIAL HIGUERETA (-) LIMA LIMA SANTIAGO DE SURCO
594	INKAFARMA	AV. JAVIER PRADO ESTE NRO. 4200 INT. EX3 FND. MONTERRICO CHICO LIMA LIMA SANTIAGO DE SURCO
595	INKAFARMA	AV. SANTIAGO DE SURCO NRO. 5000 URB. SAN ROQUE CIVIL (BOLICHERA) LIMA LIMA SANTIAGO DE SURCO
596	INKAFARMA	AV. RAUL FERRERO REBAGLIATI NRO. 1205 INT. H URB. EL REMANSO DE LA MOLINA (MZ--A LOTE-1) LIMA LIMA LA MOLINA
597	INKAFARMA	CAL. LIBERTADORES NRO. 594 (Y/O 596) LIMA LIMA SAN ISIDRO
598	INKAFARMA	AV. PETIT THOUARS NRO. 4986 LIMA LIMA MIRAFLORES
599	INKAFARMA	AV. CIRCUNVALACIÓN NRO. 2769 URB. LOS RECAUDADORES (N.2779) LIMA LIMA ATE
600	INKAFARMA	AV. ANTUNEZ DE MAYOLO NRO. 961 URB. EL MERCURIO I ETAPA (MZA- DI LOTE- 2 Y/O 989) LIMA LIMA LOS OLIVOS
601	INKAFARMA	AV. JAVIER PRADO ESTE NRO. 2060 INT. 8 (INTERIOR PLAZA VEA) LIMA LIMA SAN BORJA
602	INKAFARMA	AV. TUPAC AMARU NRO. 3860 URB. LA PASCANA LIMA LIMA COMAS
603	INKAFARMA	AV. BENAVIDES NRO. 495 LIMA LIMA MIRAFLORES
604	INKAFARMA	AV. ANGAMOS ESTE NRO. 2337 LOTE. 02 FND. LA CALERA DE LA MERCED LIMA LIMA SAN BORJA
605	INKAFARMA	CAL. MERCADERES MZA. C3 LOTE. 1 URB. LAS GARDENIAS (-) LIMA LIMA SANTIAGO DE SURCO
606	INKAFARMA	AV. DOS DE MAYO NRO. 1410 (Y/O 1420) LIMA LIMA SAN ISIDRO
607	INKAFARMA	AV. AYACUCHO NRO. 127 URB. LOS ROSALES (MZ-B2 LOTE 10 Y LOTE 18) LIMA LIMA SANTIAGO DE SURCO
608	INKAFARMA	AV. CARLOS IZAGUIRRE MZA. D LOTE. A URB. Z.IND.PAN.NORTE INDUSTRIA LIMA LIMA INDEPENDENCIA
609	INKAFARMA	AV. SUCRE NRO. 675 (-685) LIMA LIMA PUEBLO LIBRE (MAGDALENA VIEJA)
610	INKAFARMA	AV. PABLO PATRON NRO. 430 (-) LIMA LIMA LA VICTORIA
611	INKAFARMA	AV. IGNACIO MERINO NRO. 2275 LIMA LIMA LINCE
612	INKAFARMA	AV. TUPAC AMARU 6591 NRO. 6593 LIMA LIMA COMAS
613	INKAFARMA	AV. PERU NRO. 3606 LIMA LIMA SAN MARTIN DE PORRES



Código	Empresa	Dirección
614	INKAFARMA	AV. ALFREDO MENDIOLA NRO. 3920 INT. 6 URB. INDUSTRIAL PANAM. NORTE (N.3996) LIMA LIMA INDEPENDENCIA
615	INKAFARMA	AV. LAS VIOLETAS NRO. 600 URB. LAS VIOLETAS (--) LIMA LIMA INDEPENDENCIA
616	INKAFARMA	AV. SAN LORENZO NRO. 106 LIMA LIMA PUENTE PIEDRA
617	INKAFARMA	JR. EL SOL NRO. 164 URB. SAN ROQUE CIVIL (MZ Q1 LT 39) LIMA LIMA SANTIAGO DE SURCO
618	INKAFARMA	AV. ALFONSO UGARTE NRO. 1171 (INTERIOR PLAZA VEA) LIMA LIMA LIMA
619	INKAFARMA	AV. UNIVERSITARIA NORTE NRO. 1630 (N.1636 PARC. REF. EL CAMAL) LIMA LIMA LOS OLIVOS
620	INKAFARMA	AV. SAN JUAN MZA. A LOTE. 01 (LOTIZACION LAS VEGAS) LIMA LIMA PUENTE PIEDRA
621	INKAFARMA	AV. IGNACIO MERINO NRO. 1849 (1851) LIMA LIMA LINCE
622	INKAFARMA	AV. TUPAC AMARU NRO. 4969 URB. HUAQUILLAY 1 ETAPA (ANTES 1047) LIMA LIMA COMAS
623	INKAFARMA	AV. REP. DOMINICANA NRO. 377 LIMA LIMA JESUS MARIA
624	INKAFARMA	NRO. S/N GRUPO 21-A (MANZANA-J , LOTE-13 , SECTOR-1) LIMA LIMA VILLA EL SALVADOR
625	INKAFARMA	AV. CANADA NRO. 3624 URB. VILLA JARDIN (TAMBIEN 3628) LIMA LIMA SAN LUIS
626	INKAFARMA	AV. PROLONG.P.DE LA REPUBLICA NRO. S/N (LOCAL COMERCIAL 201-A C.C LIMA PLAZA SUR) LIMA LIMA CHORRILLOS
627	INKAFARMA	JR. LAS ALCAPARRAS NRO. 467 COO. LAS FLORES (MZA- 45 , LTE - 4) LIMA LIMA SAN JUAN DE LURIGANCHO
628	INKAFARMA	AV. CESAR CANEVARO MZA. E LOTE. 14B (TAMBIEN. LOTE 14 C) LIMA LIMA SAN JUAN DE MIRAFLORES
629	INKAFARMA	CAL. SAN GERMAN NRO. 273 LIMA LIMA RIMAC
630	INKAFARMA	AV. HUANDROY -ANTES PROCERES NRO. 4982 LOTE. 36 URB. PARQUE DEL NARANJAL II ET (4982-A MZ-J-2 II ETAPA) LIMA LIMA LOS OLIVOS
631	INKAFARMA	AV. VICTOR BELAUNDE -OESTE NRO. 265 URB. HUAQUILLAY 2 ETAPA (--) LIMA LIMA COMAS
632	INKAFARMA	AV. RIVA AGUERO NRO. 605A A.H. PROVI.EL AGUSTINO ZONA I LIMA LIMA EL AGUSTINO
633	INKAFARMA	AV. ALMENDRAS NRO. 297A URB. NARANJAL (-----) LIMA LIMA SAN MARTIN DE PORRES
634	INKAFARMA	AV. LURIGANCHO NRO. 1223 URB. PARCELACION RUSTICAZARATE (MZ-B LOTE 23 NS.1221,1219) LIMA LIMA SAN JUAN DE LURIGANCHO
635	INKAFARMA	AV. CANTO GRANDE NRO. 2309 URB. QUINTA SAN FERNANDO LIMA LIMA SAN JUAN DE LURIGANCHO
636	INKAFARMA	AV. NICOLAS AYLLON INT. 02 LOTE. 99-B FND. LOTIZ.PARC. LA ESTRELLA (99C1, 99D,100H) LIMA LIMA ATE
637	INKAFARMA	JR. LIMA NRO. 639 JUNIN TARMA TARMA
638	INKAFARMA	AV. SANTIAGO ANTUNEZ DE MAYOL NRO. S/N URB. COVIDA IRA. ETAPA (MZ- O , LTE-1) LIMA LIMA LOS OLIVOS
639	INKAFARMA	AV. TUPAC AMARU NRO. 3006 URB. REPARTICION (MZ L LT 25) LIMA LIMA COMAS
640	INKAFARMA	JR. GUARDIA CIVIL SUR MZA. F LOTE. 14 URB. VILLA ALEGRE LIMA LIMA SANTIAGO DE SURCO
641	INKAFARMA	AV. VARGAS MACHUCA RAMON NRO. 352 URB. SAN JUAN LIMA LIMA SAN JUAN DE MIRAFLORES
642	INKAFARMA	AV. LIMA NRO. 266 AREQUIPA CAMANA CAMANA
643	INKAFARMA	AV. LA ESTRELLA NRO. 242 URB. SANTA CLARA (--) LIMA LIMA ATE
644	INKAFARMA	AV. ALFONSO UGARTE NRO. 1218 LIMA LIMA BREÑA
645	INKAFARMA	AV. SAN LUIS NRO. 1629 LOTE. 01 (MZ-M4 JACARANDA II) LIMA LIMA SAN BORJA
646	INKAFARMA	AV. BELAUNDE OESTE NRO. 846 URB. EL RETABLO LIMA LIMA COMAS
647	INKAFARMA	AV. AVIACION NRO. 4545 LIMA LIMA SURQUILLO
648	INKAFARMA	AV. GUILLERMO DE LA FUENTE NRO. 502 URB. SANTA LUZMILA LIMA LIMA COMAS
649	INKAFARMA	AV. BRASIL NRO. 3270 (- 3266) LIMA LIMA MAGDALENA DEL MAR
650	INKAFARMA	AV. 26 DE NOVIEMBRE NRO. 931 P.J. NUEVA ESPERANZA (MZ-53 LT-4) LIMA LIMA VILLA MARIA DEL TRIUNFO
651	INKAFARMA	AV. SAN MARCOS MZA. II (LT ASOC. PROPIETARIOS BELLO HORIZONTE) LIMA LIMA CHORRILLOS
652	INKAFARMA	AV. JOSE GRANDA NRO. 3506 URB. CONDEVILLA SEÑOR LIMA LIMA SAN MARTIN DE PORRES

Código	Empresa	Dirección
653	INKAFARMA	AV. 28 DE JULIO NRO. 329 LIMA LIMA LURIGANCHO
654	INKAFARMA	AV. UNIVERSITARIA NRO. 202 URB. SANTA ISABEL LIMA LIMA CARABAYLLO
655	INKAFARMA	AV. 27 DE DICIEMBRE NRO. 1001 P.J. SN FCO TABLADA DE LURIN (SECT-1 MZ-5-S LT-10 TABLADA DE LURIN) LIMA LIMA VILLA MARIA DEL TRIUNFO
656	INKAFARMA	AV. INCA GARCILAZO DE LA VEGA NRO. 1383 (-) LIMA LIMA LIMA
657	INKAFARMA	AV. RIO MARAÑON NRO. 670 URB. VILLA DEL NORTE LIMA LIMA LOS OLIVOS
658	INKAFARMA	AV. HUANDROY -ANTES PROCERES MZA. J LOTE. 16 URB. ASOC. DE VIV. SAN ROQUE LIMA LIMA LOS OLIVOS
659	INKAFARMA	JR. REAL NRO. 346 LIMA CAÑETE MALA
660	INKAFARMA	JR. COMERCIO NRO. 100 (MZ.10 LOTE 1) LIMA LIMA PACHACAMAC
661	INKAFARMA	AV. DE LOS CONDORES NRO. 699 URB. LA ENSENADA (MZA-C , INT-01 , LT-12) LIMA LIMA LA MOLINA
662	INKAFARMA	AV. SAN FELIPE NRO. 773 LIMA LIMA COMAS
663	INKAFARMA	CAL. LOPEZ DE ZUÑIGA NRO. 283 LIMA HUARAL CHANCAY
664	INKAFARMA	AV. FAUCETT NRO. 399 (397) LIMA LIMA SAN MIGUEL
665	INKAFARMA	AV. 28 DE JULIO NRO. 297 LIMA HUAURA HUACHO
666	INKAFARMA	AV. REVOLUCION NRO. 1425 (AA.HH. COLLIQUE) LIMA LIMA COMAS
667	INKAFARMA	AV. LIMA SUR NRO. 930 (970) LIMA LIMA LURIGANCHO
668	INKAFARMA	AV. LOS CONSTRUCTORES NRO. 1210 URB. COVIMA (MZA - O , LTE - 28) LIMA LIMA LA MOLINA
669	INKAFARMA	AV. ANGAMOS NRO. 1803 (AV. NUEVA TOMAS MARSANO 961 LC:27) LIMA LIMA SURQUILLO
670	INKAFARMA	AV. CANTO GRANDE MZA. H' LOTE. 17 URB. CANTO GRANDE LIMA LIMA SAN JUAN DE LURIGANCHO
671	INKAFARMA	AV. CAMINOS DEL INCA NRO. 1078 (1080) LIMA LIMA SANTIAGO DE SURCO
672	INKAFARMA	AV. ABANCAY NRO. 628 (TAMBIEN 626 LIMA CERCADO) LIMA LIMA LIMA
673	INKAFARMA	AV. AVIACION NRO. 3764 URB. LA CALERA DE LA MERCED (3762) LIMA LIMA SURQUILLO
674	INKAFARMA	CAL. COLON NRO. 601 (LOCAL 128) LIMA HUAURA HUACHO
675	INKAFARMA	AV. TUPAC AMARU NRO. 3795 URB. CARABAYLLO (MZ. U LOTE 01 - ANTES 173) LIMA LIMA COMAS
676	INKAFARMA	AV. GRAN CHIMU NRO. 1100 URB. ZARATE LIMA LIMA SAN JUAN DE LURIGANCHO
677	INKAFARMA	JR. LAS CASCADAS NRO. 160 URB. LA ENSENADA (MZ. D-1 LOTE 28-----) LIMA LIMA LA MOLINA
678	INKAFARMA	AV. LOS PROCERES NRO. 1040 FND. SANTA AMALIA (TAMBIEN 1042-1044 TDA. 11,12,13) LIMA LIMA SANTIAGO DE SURCO
679	INKAFARMA	AV. REPUBLICA DE PANAMA NRO. 4828 (SECTOR C SURQUILLO ANTIGUO) LIMA LIMA SURQUILLO
680	INKAFARMA	AV. NACIONES UNIDAS NRO. S/N (AV.BENA VIDES EX COLONIAL Y JR ZORRITOS) LIMA LIMA LIMA
681	INKAFARMA	LOTE. 1-B2 FND. GRANADOS (SUB LOTE 1-B2) LIMA LIMA LA MOLINA
682	INKAFARMA	AV. TUPAC AMARU 495 - NRO. 497 URB. UNIVERSAL 1,2,3 ERA.ETAPA LIMA LIMA SANTA ANITA
683	INKAFARMA	AV. GUILLERMO DE LA FUENTE NRO. 303 LOTE. -- URB. SANTA LUZMILA (-) LIMA LIMA COMAS
684	INKAFARMA	AV. TUPAC AMARU NRO. 2945 P.J. EL PROGRESO 1 SECTOR (-) LIMA LIMA CARABAYLLO
685	INKAFARMA	AV. LIMA NRO. 227 URB. LA UNION (TAMBIEN N. 805) PIURA PIURA LA UNION
686	INKAFARMA	CAL. MANTARO Y JR. CHAMAYA NRO. S/N (C.C. PZA. SAN MIGUEL TDA. V12) LIMA LIMA SAN MIGUEL
687	INKAFARMA	AV. NICOLAS AYLLON NRO. 8694 (LC-110) LIMA LIMA ATE
688	INKAFARMA	AV. ALCAZAR NRO. 834 URB. LA FLORIDA (Y NRO : 836) LIMA LIMA RIMAC
689	INKAFARMA	AV. LOS PROCERES NRO. 7889 URB. PRO 5 SECTOR I ETAPA (NRO : 7889-A , MZA- NN5 , LT - 1) LIMA LIMA LOS OLIVOS
690	INKAFARMA	AV. AVIACION NRO. 3474 (MZ-20 LT-94 TORRES DE LIMATAMBO SECT-A) LIMA LIMA SAN BORJA
691	INKAFARMA	AV. GARCILAZO DE LA VEGA NRO. 1980 LIMA LIMA LIMA
692	INKAFARMA	AV. 9 DE OCTUBRE NRO. -- (-) LIMA HUAURA HUACHO

Código	Empresa	Dirección
693	INKAFARMA	JR. TEMPLO DE ASPERO NRO. 374 URB. MANGOMARCA (MZA- V , LTE - 26) LIMA LIMA SAN JUAN DE LURIGANCHO
694	INKAFARMA	AV. VILLA MARIA NRO. 621 LOTE. 01 (MZA- G-6 ASOC- CEN TIENDA 4) LIMA LIMA VILLA MARIA DEL TRIUNFO
695	INKAFARMA	JR. ANCASH NRO. 2151 (NIVEL 1 LOCAL 2191) LIMA LIMA EL AGUSTINO
696	INKAFARMA	AV. PASEO DE LA REPUBLICA NRO. 134N INT. REF. (INTERIOR 126-S LC 180-182) LIMA LIMA LIMA LIMA
697	INKAFARMA	CAL. LOS OLIVOS 27 MZA. P LOTE. 4 A.H. JAZMINES DEL NARANJAL LIMA LIMA LOS OLIVOS
698	INKAFARMA	AV. BAUZATE Y MEZA NRO. 300 (344 ESQ. JR. SAENZ PEÑA N.423) LIMA LIMA LA VICTORIA
699	INKAFARMA	AV. NICOLAS AYLLON NRO. 492 (N 498 CENTRO CHACLACAYO) LIMA LIMA CHACLACAYO
700	INKAFARMA	AV. SANTA ROSA NRO. 719 URB. CANTO GRANDE (MZ-D , LOTE 2) LIMA LIMA SAN JUAN DE LURIGANCHO
701	INKAFARMA	AV. LIMA NRO. 1006 LOTE. 7 P.J. VILLA POETA JOSE GALVEZ (MZ-57) LIMA LIMA PACHACAMAC
702	INKAFARMA	AV. UNIVERSITARIA NORTE NRO. 1089 URB. EL ROSARIO LIMA LIMA SAN MARTIN DE PORRES
703	INKAFARMA	AV. GUARDIA CIVIL NRO. 263 (TDA 1A Y 1B) LIMA LIMA SAN BORJA
704	INKAFARMA	AV. SURCO NRO. 622 URB. LA VIRREYNA LIMA LIMA SANTIAGO DE SURCO
705	INKAFARMA	AV. GUARDIA CIVIL NRO. 927 INT. 7 URB. LA CAMPIÑA (INTERIOR DE PLAZA VEA) LIMA LIMA CHORRILLOS
706	INKAFARMA	AV. GUARDIA CIVIL NRO. 927 INT. 105 URB. LA CAMPIÑA (Y FAISANES) LIMA LIMA CHORRILLOS
707	INKAFARMA	AV. ANGELICA GAMARRA 841 - NRO. 843 URB. EL TREBOL III ETAPA LIMA LIMA LOS OLIVOS
708	INKAFARMA	AV. LIMA NRO. S/N INT. 3 (SUB LOTE - A1 INTERIOR DE PLAZA VEA) LIMA LIMA VILLA EL SALVADOR
709	INKAFARMA	AV. LA ENCALADA NRO. 817 INT. TDA1 LOTE. 6 URB. CENTRO COMERCIAL (MZ-L1 SECTOR 8) LIMA LIMA SANTIAGO DE SURCO
710	INKAFARMA	AV. SOLAR NRO. 150 LIMA HUARAL HUARAL
711	INKAFARMA	AV. LA PAZ NRO. 2561 INT. 105 LIMA LIMA SAN MIGUEL
712	INKAFARMA	AV. UNIVERSITARIA MZA. D-6 INT. 1 LOTE. 1 URB. PANDO OCTAVA ETAPA LIMA LIMA SAN MIGUEL
713	INKAFARMA	JR. RAMON CASTILLA NRO. 392 LIMA BARRANCA BARRANCA
714	INKAFARMA	JR. DOMINGO CUETO NRO. 325 LIMA LIMA LINCE
715	INKAFARMA	AV. LIMA NRO. 2500 INT. 101 (SUB LOTE A-1) LIMA LIMA VILLA EL SALVADOR
716	INKAFARMA	AV. UNIVERSITARIA NRO. 311 URB. CONDEVILLA SEÑOR LIMA LIMA SAN MARTIN DE PORRES
717	INKAFARMA	AV. PERU NRO. 4209 DPTO. 201 URB. PERU (4201) LIMA LIMA SAN MARTIN DE PORRES
718	INKAFARMA	AV. MALECON CHECA NRO. 2611 URB. CAMPOY (MZ-L, SUB LOTE 1-1A) LIMA LIMA SAN JUAN DE LURIGANCHO
719	INKAFARMA	AV. JAVIER PRADO ESTE NRO. 4010 INT. 4 (INTERIOR SODIMAC) LIMA LIMA SANTIAGO DE SURCO
720	INKAFARMA	AV. PROC. DE LA INDEPENDENCIA NRO. 180 URB. CAJA DE AGUA (MZ - I , LOTE - 5) LIMA LIMA SAN JUAN DE LURIGANCHO
721	INKAFARMA	AV. SANTIAGO DE SURCO NRO. 3664 LIMA LIMA SANTIAGO DE SURCO
722	INKAFARMA	AV. GERARDO UNGER NRO. 6917 (6911 6933 , LC-01) LIMA LIMA INDEPENDENCIA
723	INKAFARMA	JR. PROGRESO NRO. 123 URB. INDEPENDENCIA (MZ-E , LOTE-01) LIMA BARRANCA BARRANCA
724	INKAFARMA	AV. SALAVERY NRO. 2594 LIMA LIMA JESUS MARIA
725	INKAFARMA	AV. LOS CHANCAS D ANDAHUAYLAS NRO. 478 COO. LOS CHANCAS D ANDAHUAYLAS (1RA ETAPA MZ - L , LOTE - 02) LIMA LIMA SANTA ANITA
726	INKAFARMA	JR. RICARDO RIVERA NAVARRETE NRO. 881 LIMA LIMA SAN ISIDRO
727	INKAFARMA	AV. CANTO GRANDE NRO. 3778 P.J. JESUS OROPEZA CHONTA (MZ-N , LT-5) LIMA LIMA SAN JUAN DE LURIGANCHO
728	INKAFARMA	AV. TUPAC AMARU NRO. 5641 P.J. POPULAR SAN JUAN BAUTISTA LIMA LIMA COMAS
729	INKAFARMA	AV. DEFENSORES DEL MORRO NRO. 933 URB. SAN JUAN LIMA LIMA CHORRILLOS
730	INKAFARMA	CAL. LIMA NRO. 799 (ESQ. JR.HUANCAVELICA 186) PIURA PIURA PIURA
731	INKAFARMA	JR. ANDAHUAYLAS NRO. 1081 LIMA LIMA LIMA

Código	Empresa	Dirección
732	INKAFARMA	AV. ALFREDO MENDIOLA NRO. 5810 LOT.INDUSTRIAL INFANTAS (MZ-K,INT-110,LT-4-A , I ETAPA IER SECTOR) LIMA LIMA LOS OLIVOS
733	INKAFARMA	AV. JAVIER PRADO ESTE NRO. 5295 INT. 1 LIMA LIMA LA MOLINA
734	INKAFARMA	MZA. E LOTE. 04 A.H. LAS ESTERAS II LIMA LIMA ANCON
735	INKAFARMA	AV. BENJAMIN FRANKLIN MZA. X LOTE. 12 A.H. SICUANI LIMA LIMA ATE
736	INKAFARMA	AV. PROC DE LA INDEPENDENCIA NRO. 1719 URB. SAN HILARION (SECCION 2 MZ W LOTE 42-B) LIMA LIMA SAN JUAN DE LURIGANCHO
737	INKAFARMA	AV. LAS FLORES MZA. G LOTE. 1 URB. FLORES (SECCION 2) LIMA LIMA SAN JUAN DE LURIGANCHO
738	INKAFARMA	AV. LIMA NRO. 282 URB. CAJA DE AGUA LIMA LIMA SAN JUAN DE LURIGANCHO
739	INKAFARMA	AV. 28 DE JULIO NRO. 518 LIMA LIMA MIRAFLORES
740	INKAFARMA	AV. AMPLIACION MZA. K-19 LOTE. 21-B A.H. JOSE CARLOS MARIATEGUI (SECTOR III 1,2 Y 3RA. ETAPA) LIMA LIMA SAN JUAN DE LURIGANCHO
741	INKAFARMA	AV. SAN BORJA SUR NRO. 894 CONJUNTO URB. SAN BORJA (Y NRO:894-A, MZ-D14, LT-13) LIMA LIMA SAN BORJA
742	INKAFARMA	AV. GERARDO UNGER NRO. 4315 URB. ZONA INDUSTRIAL NARANJAL (Y NRO : 4317) LIMA LIMA INDEPENDENCIA
743	INKAFARMA	AV. 2 DE OCTUBRE MZA. S-2 LOTE. 62 P.J. P.M.V. CONFRATERNIDAD (ANTES CONFRATERNIDAD) LIMA LIMA LOS OLIVOS
744	INKAFARMA	JR. DE LA UNION NRO. S/N (ESQUINA CON JR.HUAMCAVELICA S/N TDA-1A) LIMA LIMA LIMA
745	INKAFARMA	AV. 13 DE ENERO NRO. 2286 COO. LA HUAYRONA (CUADRA 22 - 2288) LIMA LIMA SAN JUAN DE LURIGANCHO
746	INKAFARMA	AV. JARDINES ESTE NRO. 389 URB. LA BASILIA (MZ - 5 , LTE - 6) LIMA LIMA SAN JUAN DE LURIGANCHO
747	INKAFARMA	MZA. I LOTE. 17 SECTOR 1 GRUPO 16 LIMA LIMA VILLA EL SALVADOR
748	INKAFARMA	JR. SAN DIEGO MZA. NI LOTE. 01 URB. SAN DIEGO LIMA LIMA SAN MARTIN DE PORRES
749	INKAFARMA	AV. TUPAC AMARU NRO. 1664 A.H. RAUL PORRAS BARRENECHEA (MZA-13 , LOTE-3) LIMA LIMA CARABAYLLO
750	INKAFARMA	AV. LOS CHANCAS NRO. 401 COO. LOS CHANCASDE ANDAHUAYLAS (MZA-O , LOTE-01) LIMA LIMA SANTA ANITA
751	INKAFARMA	AV. S.ANTUNEZ DE MAYOLO NRO. 1622 URB. RESI.COMERCIAL LOS OLIVOS (MZ-B, INT-3, LTE-1) LIMA LIMA LOS OLIVOS
752	INKAFARMA	AV. CARLOS ALBERTO IZAGUIRRE NRO. 402 URB. PANAMERICANA NORTE (MZA-B , LOTE-18) LIMA LIMA LOS OLIVOS
753	INKAFARMA	AV. CARAPONGO MZA. A LOTE. 35 (ESQ.AV.LAS TORRES UNIDAD CATASTRAL 12028) LIMA LIMA LURIGANCHO
754	INKAFARMA	AV. LAS FLORES DE PRIMAVERA NRO. 1201 URB. LAS FLORES (MZ-84 , LT-28 SECCION N:1 PRIMER PISO) LIMA LIMA SAN JUAN DE LURIGANCHO
755	INKAFARMA	AV. PACHACUTEC NRO. 2846 INT. 2-A P.J. INCA PACHACUTEC (MZA.24C LOTE 3 SECTOR MICAELA BASTIDAS) LIMA LIMA VILLA MARIA DEL TRIUNFO
756	INKAFARMA	MZA. A LOTE. 11 URB. EL MANANTIAL DE NARANJAL LIMA LIMA SAN MARTIN DE PORRES
757	INKAFARMA	AV. ALAMEDA LOS CEDROS NRO. 261 URB. LOS CEDROS DE VILLA (MZ.N-06, LT.08 SECTOR 5) LIMA LIMA CHORRILLOS
758	INKAFARMA	AV. 23 DE SETIEMBRE MZA. 7 LOTE. 5 A.H. CHILLON LIMA LIMA LOS OLIVOS
759	INKAFARMA	JR. DOS DE MAYO NRO. 159 LIMA CAÑETE SAN VICENTE DE CAÑETE
760	INKAFARMA	AV. CARRETERA CENTRAL NRO. 111 (LOCAL COMERCIAL B-1016 Y B-1018) LIMA LIMA SANTA ANITA
761	INKAFARMA	MZA. D LOTE. 02 A.H. SOMOS LIBRES LIMA LIMA SAN JUAN DE LURIGANCHO
762	INKAFARMA	AV. NICOLAS DE PIEROLA NRO. 1425 PRIMER HOGAR POLICIAL (MZ-Ñ2 SUBLOTE3 ASOC. CENTRAL UNIFICADA) LIMA LIMA VILLA MARIA DEL TRIUNFO
763	INKAFARMA	JR. ARICA NRO. 181 URB. CHOSICA BAJA LIMA LIMA LURIGANCHO
764	INKAFARMA	JR. LIMA NRO. 675 (MZA. Z LOTE 08) JUNIN CHANCHAMAYO PICHANAQUI
765	INKAFARMA	AV. JOSE PARDO NRO. 620 (TIENDA 3) LIMA LIMA MIRAFLORES
766	INKAFARMA	AV. JARDINES OESTE NRO. 109 URB. LAS FLORES DE LIMA (MZA. T LOTE 49 1RA. CDRA.) LIMA LIMA SAN JUAN DE LURIGANCHO
767	INKAFARMA	AV. ALFREDO MENDIOLA NRO. 3698 INT. L126 URB. PANAMERICANA NORTE (C.C. MEGA PLAZA) LIMA LIMA INDEPENDENCIA
768	INKAFARMA	AV. HERNANDO DE LAVALLE NRO. 156C URB. CIUDAD DE DIOS (MZA. 9 LOTE 12 ZONA K) LIMA LIMA SAN JUAN DE MIRAFLORES
769	INKAFARMA	JR. JACARANDA NRO. 801 URB. RESIDENCIAL ING. VALLE H (MZA. N LOTE 5) LIMA LIMA SANTIAGO DE SURCO



Código	Empresa	Dirección
770	INKAFARMA	AV. JAVIER PRADO ESTE MZA. 1-2 INT. 163 URB. SAN BORJA (INT. C.C.SAN BORJA PLAZA) LIMA LIMA SAN BORJA
771	INKAFARMA	MZA. K LOTE. 3 AGRUPAMIENTO PACHACAMAC (UN.1-S.2.PARC. SUB PARC.B. B.4) LIMA LIMA VILLA EL SALVADOR
772	INKAFARMA	AV. BOLIVIA NRO. 144 LIMA LIMA LIMA
773	INKAFARMA	MZA. Q-8 LOTE. 4 A.H. JOSE CARLOS MARIATEGUI LIMA LIMA SAN JUAN DE LURIGANCHO
774	INKAFARMA	AV. SANTA ROSA DE LIMA NRO. 1871 (APV INCA MANCO CAPAC 1RA. ETAPA) LIMA LIMA SAN JUAN DE LURIGANCHO
775	INKAFARMA	CAR. PANAMERICANA SUR KM. 97.5 MZA. A INT. L6 (BLOCK C , EX FUNDO LA ISLA ASIA) LIMA CAÑETE ASIA
776	INKAFARMA	AV. LOS POSTES OESTE NRO. 110 DPTO. 112 (MZ.U LOTE 25 A) LIMA LIMA SAN JUAN DE LURIGANCHO
777	INKAFARMA	AV. LAS FLORES DE PRIMAVERA NRO. 1552 COO. LAS FLORES (ALT.CUADRA 15) LIMA LIMA SAN JUAN DE LURIGANCHO
778	INKAFARMA	AV. ANGAMOS ESTE NRO. 276 LIMA LIMA MIRAFLORES
779	INKAFARMA	CAL. LIMA NRO. 400 CERCADO ICA ICA ICA ICA
780	INKAFARMA	AV. ANGELICA GAMARRA NRO. 1490 A.H. CINCO ESTRELLAS (MZA-A , LOTE - 3) LIMA LIMA LOS OLIVOS
781	INKAFARMA	AV. PROL.PSEO DE LA REPUBLICA NRO. 1615 URB. PASEO DE LA REPUBLICA (N 1605 MZA.G LOTE 19 SECTOR 2) LIMA LIMA CHORRILLOS
782	INKAFARMA	AV. JOSE DE LA RIVA AGUERO NRO. 1329 A.H. PROVIDENCIA EL AGUSTINO (MZA.FI LT. 04 ZONA III) LIMA LIMA EL AGUSTINO
783	INKAFARMA	AV. 15 DE JULIO MZA. 3 LOTE. 18 (AUTOGESTIONARIA DE HUAYCAN ZONA B) LIMA LIMA ATE
784	INKAFARMA	JR. LOS CISNES NRO. 506 URB. RES.HORIZONTE DE ZARATE (MZ.C, LT.22 UNID.IMMOBILIARIA N.1, IER P) LIMA LIMA SAN JUAN DE LURIGANCHO
785	INKAFARMA	MZA. F INT. 3 LOTE. 2A URB. ROSARIO ZONA A LIMA HUARAL HUARAL
786	INKAFARMA	AV. ALEJANDRO IGLESIAS NRO. 567 INT. 2 URB. CERCADO (EX.AV. ALFONSO UGARTE) LIMA LIMA CHORRILLOS
787	INKAFARMA	CAL. 2 MZA. H LOTE. 10 A.H. VILLA ALEJANDRO - I ETAPA LIMA LIMA LURIN
788	INKAFARMA	MZA. A LOTE. 5 PROG.VIV.VISTA HERMOSA LIMA LIMA SAN MARTIN DE PORRES
789	INKAFARMA	MZA. B LOTE. 29 URB. SAN GABRIEL LIMA LIMA SAN JUAN DE LURIGANCHO
790	INKAFARMA	MZA. 8 LOTE. 7 A.H. CULTURA Y PROGRESO D ÑAÑA LIMA LIMA CHACLACAYO
791	INKAFARMA	JR. LAS AZUCENAS MZA. S LOTE. 1 (ASOCIACION SOL DE SANTA ANITA) LIMA LIMA SANTA ANITA
792	INKAFARMA	JR. HIPOLITO UNANUE NRO. 1642 LIMA LIMA LA VICTORIA
793	INKAFARMA	AV. JOSE CARLOS MARIATEGUI NRO. 2403 (2405 AV.LAS MAGNOLIAS 797 HYO. I ETAPA) LIMA LIMA EL AGUSTINO
794	INKAFARMA	AV. TUPAC AMARU NRO. 4946 DPTO. A P.J. PAMPA DE COMAS LIMA LIMA COMAS
795	INKAFARMA	MZA. I LOTE. 5 SECTOR 3 GRUPO 10 LIMA LIMA VILLA EL SALVADOR
796	INKAFARMA	MZA. D LOTE. 2A EL UNIVERSO PAMPAS DE S.J (ASOC. VIV.EL UNIVERSO PAMPAS DE SAN JUAN) LIMA LIMA SAN JUAN DE MIRAFLORES
797	INKAFARMA	AV. CESAR VALLEJO NRO. 1423 (MZ-B , LT-24 TAYACAJA) LIMA LIMA EL AGUSTINO
798	INKAFARMA	MZA. B-13 LOTE. 37 GRU. RESIDENCIAL B - BARRIO I (PROGRAMA CIUDAD MCAL.CACERES SECTOR II) LIMA LIMA SAN JUAN DE LURIGANCHO
799	INKAFARMA	AV. TUPAC AMARU 9757 - NRO. 9759 A.H. RAUL PORRAS BARRENECHEA LIMA LIMA CARABAYLLO
800	INKAFARMA	AV. LA MARINA NRO. 2293 LIMA LIMA SAN MIGUEL
801	INKAFARMA	MZA. ZC INT. T-31 GRU. 1 (SECTOR 7 TDA -31 MDO. JUAN VELASCO A.) LIMA LIMA VILLA EL SALVADOR
802	INKAFARMA	AV. GRAL.MIGUEL IGLESIAS MZA. I-1 LOTE. 24 A.H. HEROES DE SAN JUAN LIMA LIMA SAN JUAN DE MIRAFLORES
803	INKAFARMA	MZA. E LOTE. 04 RES. ASOC. SAN JUAN BAUTISTA LIMA LIMA SAN MARTIN DE PORRES
804	INKAFARMA	AV. UNIVERSITARIA NRO. 205A URB. TUNGASUCA 1RA. ETAPA LIMA LIMA CARABAYLLO
805	INKAFARMA	AV. TUPAC AMARU NRO. 3132 P.J. EL PROGRESO SECTOR 1 LIMA LIMA CARABAYLLO
806	INKAFARMA	AV. VILLA MARINA NRO. 176 INT. 1 (INT. PLAZA VEA) LIMA LIMA CHORRILLOS
807	INKAFARMA	AV. BAUZATE Y MEZA 300 - NRO. 334 INT. 1 (ESQ. JR. SAENZ PEÑA 423) LIMA LIMA LA VICTORIA
808	INKAFARMA	AV. INCA GARCILAZO DE LA VEGA NRO. 1337 INT. 2019 (INT. 2019 Y 2020) LIMA LIMA LIMA

Código	Empresa	Dirección
809	INKAFARMA	JR. JUAN HOYLE PALACIOS NRO. 160 URB. POPULAR EL AGUSTINO (MZ. S, LOTE . 02) LIMA LIMA EL AGUSTINO
810	INKAFARMA	MZA. P LOTE. 04 GRU. 07 (SECTOR 3) LIMA LIMA VILLA EL SALVADOR
811	INKAFARMA	AV. MARISCAL OSCAR BENAVIDES INT. L08 LOTE. 1-2 (FRENTE A LA URB. LAS PALMAS) LIMA CAÑETE SAN VICENTE DE CAÑETE
812	INKAFARMA	CAL. CASTILLA NRO. 370 INT. L109 LIMA BARRANCA BARRANCA
813	INKAFARMA	AV. CAHUAS NRO. S/N (ESQ. CON CALLE ANIMAS NRO. 100) LIMA HUARAL HUARAL
814	INKAFARMA	AV. LOS FRUTALES NRO. S/N INT. LC-3 FND. MONTEERRICO OESTE-A (LOTE 5-A,5-B1,5-B2 STRIP CENTER) LIMA LIMA ATE
815	INKAFARMA	AV. MARISCAL OSCAR BENAVIDES NRO. 847 (MZA-08) LIMA CAÑETE SAN VICENTE DE CAÑETE
816	INKAFARMA	AV. CONDORCANQUI NRO. 901 URB. RESIDENCIAL LUCYANA (901A-903 CON AV. CAUDIVILLA NRO - 700) LIMA LIMA CARABAYLLO
817	INKAFARMA	PROLONGACION MARCHAND NRO. 108 LIMA CAÑETE MALA
818	INKAFARMA	AV. FRANCISCO BOLOGNESI NRO. 665 URB. LOS FICUS LIMA LIMA SANTA ANITA
819	INKAFARMA	CAL. BOLIVAR NRO. 200 (CON CALLE INDEPENDENCIA 107) LIMA BARRANCA PATIVILCA
820	INKAFARMA	AV. JAVIER PRADO ESTE NRO. 4010 INT. 3A LIMA LIMA SANTIAGO DE SURCO
821	INKAFARMA	AV. LOS LIBERTADORES MZA. Z URB. SAN AGUSTIN (LOTE 14-A Y 14-B) LIMA CAÑETE SAN VICENTE DE CAÑETE
822	INKAFARMA	AV. ALFREDO MENDIOLA NRO. 7038 INT. L104 LIMA LIMA SAN MARTIN DE PORRES
823	INKAFARMA	AV. BUENOS AIRES NRO. 2317 LIMA LIMA PUENTE PIEDRA
824	INKAFARMA	AV. CANTA CALLAO NRO. 3005 INT. 1-2 URB. HUERTOS DE NARANJAL (MZA. G) LIMA LIMA SAN MARTIN DE PORRES
825	INKAFARMA	AV. ALFREDO BENAVIDES 5363 - NRO. 5365 LOTE. 20 URB. LAS GARDENIAS (MZ E1) LIMA LIMA SANTIAGO DE SURCO
826	INKAFARMA	AV. UNIVERSITARIA NORTE NRO. 5803 URB. LAS VEGAS LIMA LIMA COMAS
827	INKAFARMA	AV. BELAUNDE OESTE 897 NRO. 899 URB. EL RETABLO LIMA LIMA COMAS
828	INKAFARMA	CAL. CENTENARIO 260 NRO. 264 INT. 5 (JR. HUARAZ 1561, AV. J. PABLO FERNANDINI) LIMA LIMA BREÑA
829	INKAFARMA	AV. LA MARINA NRO. 2355 INT. 1 LIMA LIMA SAN MIGUEL
830	INKAFARMA	AV. JOSE CARLOS MARIATEGUI NRO. 924 P.J. JOSE CARLOS MARIATEGUI (MZA:E3 , LOTE:2A , ETAPA PRIMERA) LIMA LIMA VILLA MARIA DEL TRIUNFO
831	INKAFARMA	AV. BENAVIDES NRO. 2220 INT. 105 (AV. BENAVIDES NRO 2230 Y 2250) LIMA LIMA MIRAFLORES
832	INKAFARMA	AV. RAMON CASTILLA NRO. 189 LIMA BARRANCA BARRANCA
833	INKAFARMA	AV. NARANJAL NRO. 1488 URB. EL PQ. DEL NARANJAL II ET LIMA LIMA LOS OLIVOS
834	INKAFARMA	AV. CAMINOS DEL INCA 483- NRO. 491 LIMA LIMA SANTIAGO DE SURCO
835	INKAFARMA	CAL. LIMA NRO. 460 ICA NAZCA NAZCA
836	INKAFARMA	AV. BELAUNDE OESTE NRO. 882 URB. EL RETABLO (MZ EX. LOTE 15 ZONAL 07) LIMA LIMA COMAS
837	INKAFARMA	CAL. ARTURO NRO. 101 LIMA LIMA RIMAC
838	INKAFARMA	AV. SALAVERY 903 - 905 - NRO. 907 LIMA LIMA JESUS MARIA
839	INKAFARMA	JR. ESTEBAN SALMON NRO. 899 LIMA LIMA RIMAC
840	INKAFARMA	AV. UNIVERSITARIA 212 - NRO. 214 URB. SANTA ISABEL LIMA LIMA CARABAYLLO
841	INKAFARMA	AV. PROLONGACION CANEVARO MZA. N LOTE. 18-B LIMA LIMA SAN JUAN DE MIRAFLORES
842	INKAFARMA	GRUPO 8 MZA. F LOTE. 14 SECTOR 2 LIMA LIMA VILLA EL SALVADOR
843	INKAFARMA	AV. CAMINOS DEL INCA NRO. 351 INT. 2 (INTERIOR DE PLAZA VEA) LIMA LIMA SANTIAGO DE SURCO
844	INKAFARMA	AV. VICTOR BELAUNDE OESTE NRO. 160 LIMA LIMA COMAS
845	INKAFARMA	AV. TEODORO ROOSVELET MZA. E LOTE. 3 URB. LAS VIRREYNAS (VIA AUX. ANTIGUA PANAMERICANA SUR KM 36) LIMA LIMA LURIN
846	INKAFARMA	AV. FELIPE SALAVERY CDRA.23 NRO. S/N INT. 2 (ESQUINA PUENTE DEL ESTE) LIMA LIMA JESUS MARIA

## Apéndice B: Muestra

Item	Nombre	Localización	Clasificación
1	MFA 89	Ricardo Palma	MI FARMA
2	BTL 046	Ss.j.l.	BTL
3	BTL 155	Huamachuco	BTL
4	MFA 130	Encalada 2	MI FARMA
5	MFA 01	San Luis	MI FARMA
6	BTL 189	S.J.L.	BTL
7	MFA 099	S.J.M.	MI FARMA
8	MFA 121	benavides	MI FARMA
9	BTL 169	TOTTUS REAL PLAZA	BTL
10	MFA 094	Benavides	MI FARMA
11	MFA 020	Tarapacá	MI FARMA
12	MFA 128	Jacaranda	MI FARMA
13	FASA 071	Chiclayo SAN JOSE	FASA
14	MFA 174	Chaclacayo	MI FARMA
15	MFA 119	Sta. Anita	MI FARMA
16	FASA 206	Ormeño	FASA
17	BTL 026	Benavides	BTL
18	FASA 026	Larco	FASA
19	BTL 117	El Agustino	BTL
20	BTL 163	Tottus La Polvora	BTL
21	FASA 111	Monterrey	FASA
22	MFA 201	Primavera Polo	MI FARMA
23	BTL 09	Arequipa II	BTL
24	Fasa 180	Videna	FASA
25	FASA 186	Wilson	FASA
26	MFA 011	Magdalena	MI FARMA
27	FASA 165	Roca de Vegallo	FASA
28	BTL 128	Gran Chimu II	BTL
29	MFA 142	Lambramari	MI FARMA
30	FASA 173	*Primavera	FASA
31	FASA 243	Mendiola II	FASA
32	MFA 165	Constructores 3	MI FARMA
33	MFA 049	Villa El Salvador	MI FARMA
34	FASA 016	Cdte. Espinar	FASA
35	FASA 184	A.Ugarte	FASA
36	MFA 037	Pezet	MI FARMA
37	FASA 051	Miraflores	FASA
38	MFA 164	Carabayllo	MI FARMA
39	FASA 261	Bolivar	FASA
40	MFA 015	La Marina	MI FARMA
41	MFA 028	La Molina I	MI FARMA
42	MFA 035	Chosica	MI FARMA
43	FASA 303	Minka II	FASA
44	BTL 008	SJM I	BTL



45	BTL 199	Miraflores	BTL
46	BTL 162	Tottus Crillon	BTL
47	MFA 005	Comas I	MI FARMA
48	BTL 010	Sta. Anita	BTL
49	MFA 083	SJM	MI FARMA
50	MFA 166	Av Naranjal	MI FARMA
51	BTL 004	Los Olivos	BTL
52	FASA 277	Arequipa EEUU	FASA
53	FASA 050	Carmelitas	FASA
54	FASA 231	Magdalena	FASA
55	MFA 105	SURCO PUEBLO	MI FARMA
56	BTL 112	Av Cuba	BTL
57	FASA 053	Castilla	FASA
58	MFA 088	Arenales	MI FARMA
59	BTL 018	Gran Chimú	BTL
60	BTL 114	San Miguel IV	BTL
61	MFA 083	SJM	MI FARMA
62	BTL 109	AVIACION	BTL
63	FASA 262	Chincha Benavides	FASA
64	MFA 085	JAEN	MI FARMA
65	MFA	POLO	MI FARMA
66	FASA 239	Sucre	FASA
67	MFA	Las MAGNOLIAS	MI FARMA
68	MFA	VELAZCO ASTETE	MI FARMA
69	MFA	AV AREQUIPA	MI FARMA
70	FASA 302	AVIACION	FASA
71	FASA 102	SAN BORJA SUR	FASA
72	MFA	Av. Arequipa 1	MI FARMA
73	MFA	LA PLANICIE	MI FARMA
74	MFA 197	AVIACION	MI FARMA
75	BTL 090	CERES	BTL
76	FASA 252	TRUJILLO EL SOL	FASA
77	BTL 021	JR. DE LA UNION	BTL
78	BTL 194	JIRON Chincha	BTL
79	BTL 156	MOLICENTRO	BTL
80	FASA 067	CAYETANO HEREDIA	FASA
81	FASA 054	TUPAC AMARU	FASA
82	BTL 056	CONSTRUCTORES	BTL
83	MFA 154	Las Magnolias	MI FARMA
84	HAYDEE TARRILLO	SUPERVISOR	PEQUEÑA
85	FASA 081	JIRON CHINCHA	FASA
86	MFA	ANGAMOS	MI FARMA
87	MFA 218	REPUBLICA DOMINICANA	MI FARMA
88	MFA	JACARANDA 1	MI FARMA
89	MFA	BARRANCO	MI FARMA
90	MFA	ANGAMOS	MI FARMA
91	MFA	CUZCO 5	MI FARMA

92	MFA	SAN FELIPE	MI FARMA
93	FASA 259	SAN JUAN 2	FASA
94	FASA 044	SUAREZ	FASA
95	MFA	CAMINO DEL INCA	MI FARMA
96	BTL 019	JESUS MARIA	BTL
97	BTL 179	ANGAMOS	BTL
98	INKA FARMA	GARCILAZO	INKA FARMA
99	Boticas Arcangel	HOSPITAL MILITAR	ARCANGEL
100	Boticas Arcangel	Rep. Dominicana	ARCANGEL
101	INKA FARMA	SAN BORJA	INKA FARMA
102	INKA FARMA	A. MARQUEZ	INKA FARMA
103	INKA FARMA	BRASIL1599	INKA FARMA
104	INKA FARMA	SALAVERRY	INKA FARMA
105	INKA FARMA	JESUS MARIA REP DOMI	INKA FARMA
106	INKA FARMA	SALAVERRY 905	INKA FARMA
107	INKA FARMA	SALAVERRY	INKA FARMA
108	INKA FARMA	BENAVIDES 2220	INKA FARMA
109	BOTICAS ARCANGEL	ANGAMOS ESTE	ARCANGEL
110	BOTICAS ARCANGEL	NEGOCIOS	ARCANGEL
111	BOTICAS ARCANGEL	ANGAMOS 199	ARCANGEL
112	INKA FARMA	ENCALADA1415	INKA FARMA
113	BOTICAS ARCANGEL	ENCALADA CC	ARCANGEL
114	BOTICAS ARCANGEL	CC ANGAMOS	ARCANGEL
115	INKA FARMA	CC HIGUERETA	INKA FARMA
116	BOTICA SANTA MARIA	BREÑA	PEQUEÑA
117	BOTICA NIÑO JESUS	VENEZUELA	PEQUEÑA
118	BOTICA SAN JUAN	BRAZIL	PEQUEÑA
119	BOTICAS ARCANGEL	VENEZUELA	ARCANGEL
120	INKA FARMA	GARCILAZO	INKA FARMA
121	BOTICAS ARCANGEL	SAN FELIPE	ARCANGEL
122	FARMACIA MARIA	JESUS MARIA	PEQUEÑA
123	INKA FARMA	JOSE GALVEZ MAGDALENA	INKA FARMA
124	BOTICAS ARCANGEL	VENEZUELA 651	ARCANGEL
125	BOTICAS ARCANGEL	VENEZUELA BREÑA	ARCANGEL
126	INKA FARMA	VARELA BREÑA	INKA FARMA
127	INKA FARMA	A. UGARTE	INKA FARMA
128	INKA FARMA	ABANCAY LIMA	INKA FARMA
129	BOTICAS ARCANGEL	SURQUILLO	ARCANGEL
130	INKA FARMA	RIO MARAÑON	INKA FARMA
131	INKA FARMA	HUANDOY	INKA FARMA
132	INKA FARMA	UNIVERSITARIA NORTE	INKA FARMA
133	INKA FARMA	EIZAGUIRRE	INKA FARMA
134	INKA FARMA	ESTACION CENTRAL	INKA FARMA

135	BOTICAS ARCANGEL	BOLIVIA	ARCANGEL
136	INKA FARMA	CC REAL PLAZA	INKA FARMA
137	BOTICA LUCERO	Av., BRAZIL	PEQUEÑA
138	BOTICAS ARCANGEL	LOS LAURELES	ARCANGEL
139	BOTICAS ARCANGEL	HUAYLAS	ARCANGEL
140	INKA FARMA	CHORRILLOS	INKA FARMA
141	INKA FARMA	T. AMARU V. CHORRILLS	INKA FARMA
142	INKA FARMA	HUAYLAS	INKA FARMA
143	INKA FARMA	CC PLAZA SUR	INKA FARMA
144	INKA FARMA	CHORRILLOS	INKA FARMA
145	INKA FARMA	LA FLORIDA	INKA FARMA
146	INKA FARMA	CHORRILLOS LA CAMP	INKA FARMA
147	BOTICAS ARCANGEL	CAMINOS DEL INCA 2024	ARCANGEL
148	BOTICAS ARCANGEL	ESTEBAN 576	ARCANGEL
149	BOTICAS ARCANGEL	SURCO	ARCANGEL
150	BOTICAS ARCANGEL	REVOLUCION VES	ARCANGEL
151	BOTICA ARCANGEL	VES	ARCANGEL
152	INKA FARMA	URB. SAN JUAN	INKA FARMA
153	INKA FARMA	MA. AUXILIADORA SJM	INKA FARMA
154	INKA FARMA	SJM	INKA FARMA
155	INKA FARMA	AV. SAN JUAN	INKA FARMA
156	INKA FARMA	SAN JUAN 2	INKA FARMA
157	INKA FARMA	VES GRUPO 10	INKA FARMA
158	INKA FARMA	VELAZCO VES	INKA FARMA
159	INKA FARMA	VES SECTOR 1	INKA FARMA
160	INKA FARMA	VES GRUPO 10	INKA FARMA
161	INKA FARMA	VES AV LIMA	INKA FARMA
162	INKA FARMA	BOLIVIA CC	INKA FARMA
163	INKA FARMA	GARCILAZO 1337	INKA FARMA
164	INKA FARMA	GARCILAZO 1383	INKA FARMA
165	INKA FARMA	CUZCO- LIMA	INKA FARMA
166	INKA FARMA	GARCILAZO DE LA V. 1383	INKA FARMA
167	INKA FARMA	L. PRADO MAGDALENA	INKA FARMA
168	INKA FARMA	CONSTRUCTORES	INKA FARMA
169	BOTICA SR. DE LOSMILAGROS	MANCO CAPAC 799	PEQUEÑA
170	BOTICA ONINA	PROLOG. IQUITOS 2501	PEQUEÑA
171	BOTICA LUCIANA	A. MERINO 1900	PEQUEÑA
172	BOTICA FARMA CENTRO	FCO. DE ZELA 1613	PEQUEÑA
173	BOTICA FARMAMERICA	I. MERINO 1870	PEQUEÑA
174	BOTICA ALEJANDRA	B. Y MEZA	PEQUEÑA
175	BOTICA CENTRAL	PALERMO	PEQUEÑA
176	BOTICA FARMA MINERVA	MCO. CAPAC 396	PEQUEÑA

177	BOTICA FRANCO FARMA VITA	PALERMO	PEQUEÑA
178	BOTICA GERMANIA	SAN MARTIN DE PORRES, LOS NISPEROS	PEQUEÑA
179	FARMACIA CHEN	SAN LUIS	PEQUEÑA
180	INKA FARMA	AVIACION 3008	INKA FARMA
181	BOTICAS ARCANGEL	SAN LUIS 1993	ARCANGEL
182	INKAFARMA	AVIACION 3008	INKA FARMA
183	BOTICAS ARCANGEL	AVIACION	ARCANGEL
184	INKA FARMA	AVIACION 3458	INKA FARMA
185	BOTICAS ARCANGEL	AVIACION 3478	ARCANGEL
186	INKA FARMA	AVIACION - ANGAMOS	INKA FARMA
187	INKA FARMA	GUARDIA CIVIL	INKA FARMA
188	INKA FARMA	CC. SAN BORJA	INKA FARMA
189	BOTICA ARCANGEL	IQUITOS-BAUZATE Y MEZA	ARCANGEL
190	BOTICAS ARCANGEL	IQUITOS	ARCANGEL
191	BOTICAS ARCANGEL	J.C.TELLO	ARCANGEL
192	BOTICAS ARCANGEL	I. MERINO LINCE	ARCANGEL
193	INKA FARMA	D. CUETO	INKA FARMA
194	INKA FARMA	LINCE	INKA FARMA
195	INKA FARMA	I. MERINO 2275	INKA FARMA
196	INKA FARMA	LINCE	INKA FARMA
197	INKA FARMA	ARENALES LINCE	INKA FARMA
198	INKA FARMA	SAN BORJA SUR	INKA FARMA
199	INKA FARMA	GUARDIA CIVIL SURCO	INKA FARMA
200	INKA FARMA	AYACUCHO127	INKA FARMA
201	INKA FARMA	EL SOL 164	INKA FARMA
202	INKA FARMA	CAMINOS DEL INCA 1078	INKA FARMA
203	INKA FARMA	PROCERES 1040	INKA FARMA
204	INKA FARMA	SURCO 3664	INKA FARMA
205	INKA FARMA	SURCO 622	INKA FARMA
206	INKA FARMA	CAMINOS DEL INCA 5365	INKA FARMA
207	INKA FARMA	GUARDIA CIVIL	INKA FARMA
208	INKA FARMA	SAN BORJA SUR 894	INKA FARMA
209	INKA FARMA	AVIACION 5167	INKA FARMA
210	INKA FARMA	VELAZCO ASTETE 2095	INKA FARMA
211	INKA FARMA	REP DE PANAMA 6687	INKA FARMA
212	INKA FARMA	BENAVIDES 4801	INKA FARMA
213	INKA FARMA	VELAZCO ASTETE	INKA FARMA
214	INKA FARMA	AVIACION HIGUERETA	INKA FARMA
215	INKA FARMA	LAS GARDENIAS SURCO	INKA FARMA
216	INKA FARMA	CAMINOS DEL INCA 483	INKA FARMA
217	INKA FARMA	SAN LUIS 1981	INKA FARMA
218	INKA FARMA	LA VISTORIA PZ MCO. C	INKA FARMA
219	BOTICA ARCANGEL	MCO. CAPAC - 28 DE JULIO	ARCANGEL
220	INKA FARMA	B. MEZA 3 00	INKA FARMA

221	INKA FARMA	UNANUE	INKA FARMA
222	BOTICAS ARCANGEL	IQUITOS-MEZA	ARCANGEL
223	BOTICAS ARCANGEL	MCO. CAPAC	ARCANGEL
224	BOTICAS ARCANGEL	I. LA CATOLICA	ARCANGEL
225	BOTICAS ARCANGEL	VILLACAMPA	ARCANGEL
226	BOTICAS Y SALUD	FLORA TRISTAN	PEQUEÑA
227	BOTICA DEL CORREGIDOR	LAS VIÑAS	PEQUEÑA
228	BOTICA DEL CARMN	CONSTRUCTORES	PEQUEÑA
229	MAS SALUD	FLORA TRSITAN	PEQUEÑA
230	BOTICA FARMA RODRIGUEZ	CONSTRUCTORES	PEQUEÑA
231	BOTICA FARMA SALUD	CONSTRUCTORES	PEQUEÑA
232	BOTICA GATICA	CONSTRUCTORES	PEQUEÑA
233	BOTICA MEDIFARMA	CONSTRUCTORES	PEQUEÑA
234	BOTICA PAQUITA	CONSTRUCTORES	PEQUEÑA
235	BOTICA LUZIA	STA. PATRICIA	PEQUEÑA
236	BOTICA WONG	STA. PATRICIA	PEQUEÑA
237	FARMACIA GARCILAZO	SALAMANCA	PEQUEÑA
238	BOTICA SANDOVAL	MAGDALENA	PEQUEÑA
239	BOTICA DIANA	MAGDALENA	PEQUEÑA
240	FARMACIA CORAZON DE MARIA	MIRAFLORES	PEQUEÑA
241	INKA FARMA	LEONCIO PRADO MAGDALENA	INKA FARMA
242	BOTICAS ARCANGEL	BRAZIL-MAGDALENA	ARCANGEL
243	BOTICAS ARCANGEL	EJERCITO-MAGDALENA	ARCANGEL
244	FARMACIAS ARCANGEL	BOLIVAR - MAGDALENA	PEQUEÑA
245	INKA FARMA	CASTILLA MAGDALENA	INKA FARMA
246	INKA FARMA	BRAZIL-MAGDALENA	INKA FARMA
247	INKA FARMA	J.PRADO MAGDALENA	INKA FARMA
248	INKA FARMA	EJERCITO-MAGDALENA	INKA FARMA
249	INKA FARMA	AREQUIPA MIRAFLORES	INKA FARMA
250	FARMACIA EL PARDO	MIRAFLORES	PEQUEÑA
251	BOTICAS ARCANGEL	BENVIDES 3313	ARCANGEL
252	BOTICAS ARCANGEL	PROCERES 1030	ARCANGEL
253	BOTICAS ARCANGEL	CASTILA MERCED SURCO	ARCANGEL
254	INKA FARMA	SURCO 5000	INKA FARMA
255	BOTICAS ARCANGEL	LARCO	ARCANGEL
256	BOTICAS ARCANGEL	BENAVIDES	ARCANGEL
257	INKA FARMA	BENAVIDES MIRAFLORES	INKA FARMA
258	INKA FARMA	BENAVIDES	INKA FARMA
259	INKA FARMA	P. THOARS MIRAFLORES	INKA FARMA
260	INKA FARMA	MIRAFLORES	INKA FARMA

261	INKA FARMA	28 DE JULIO MIRAFLORES	INKA FARMA
262	INKA FARMA	BENAVIDES MIRAFLORES	INKA FARMA
263	INKA FARMA	J. PRADO 4010	INKA FARMA
264	INKA FARMA	STA. ANITA	INKA FARMA
265	INKA FARMA	STA. ANITA	INKA FARMA
266	INKA farma	CARRET. CENTRAL	INKA FARMA
267	INKA FARMA	LOS ALIPTOSEUC	INKA FARMA
268	INKA FARMA	FERRERO LA MOLINA	INKA FARMA
269	INKA FARMA	LAMOLINA	INKA FARMA
270	INKA FARMA	RINCONADA	INKA FARMA
271	INKA FARMA	LA MOLINA	INKA FARMA
272	BOTICAS ARCANGEL	LOS CONDORES	ARCANGEL
273	BOTICAS ARCANGEL	MONTERRICoO	ARCANGEL
274	BOTICAS ARCANGEL	LA MOLINA	ARCANGEL
275	BOTICAS ARCANGEL	LA MOLINA	ARCANGEL
276	INKA FARMA	LA MOLINA	INKA FARMA
277	INKA FARMA	ATE	INKA FARMA
278	INKA FARMA	LA MOLINA	INKA FARMA
279	BOTICAS ARCANGEL	STA. ANITA	ARCANGEL
280	ANGEL	STA. ANITA	PEQUEÑA
281	BOTICAS ARCANGEL	STA. ANITAITA	ARCANGEL
282	BOTICAS ARCANGEL	STA. ANITA	ARCANGEL
283	INKA FARMA	PLAZA VEA RIMC	INKA FARMA
284	INKA FARMA	LOS CISNES ZARATE	INKA FARMA
285	INKA FARMA	SJL	INKA FARMA
286	INKA FARMA	MRIATEGUI SJL	INKA FARMA
287	INKA FARMA	URB, CHOSICA SJL	INKA FARMA
288	INKA FARMA	CAJA DE AGUA	INKA FARMA
289	INKA FARMA	INDEPENDENCIA 180 SJL	INKA FARMA
290	INKA FARMA	LIMA SUR SJL	INKA FARMA
291	INKA FARMA	28 DE JULIO SJL	INKA FARMA
292	BOTICAS ARCANGEL	28 DE JULIO SJL	ARCANGEL
293	BOTICAS ARCANGEL	CANTO GRANDE SJL	ARCANGEL
294	BOTICAS ARCANGEL	CIUDAD Y CAMPO	ARCANGEL
295	INKA FARMA	ALCAZAR	INKA FARMA
296	INKA FARMA	RIMAC	INKA FARMA
297	INKA FARMA	CALLE ARTURO RIMAC	INKA FARMA
298	BOTICAS ARCANGEL	LAS CALEZAS	ARCANGEL
299	INKA FARMA	PQUE. NARAMJAL	INKA FARMA
300	INKA FARMA	ANGELICA GAMARRA	INKA FARMA
301	INKA FARMA	CC PLAZA NORTE	INKA FARMA
302	INKA FARMA	IZAGUIRRE	INKA FARMA
303	INKA FARMA	2 DE OCTUBRE	INKA FARMA
304	INKA FARMA	LOS OLIVosOS	INKA FARMA

305	INKA FARMA	ANGELICA GAMARRA	INKA FARMA
306	INKA FARMA	LOS JAZMINES	INKA FARMA
307	INKA FARMA	PROCERES LOS OLIVOS	INKA FARMA
308	INKA FARMA	HUANDOY	INKA FARMA





### Apéndice B: Valor Medio de las Encuestas

Factor	Puntaje
<b>Alta Gerencia X1</b>	
X11	4,14
X12	4,06
X13	3,92
X14	4,07
X15	4,05
<b>Planeamiento de la Calidad X2</b>	
X21	4,10
X22	4,12
<b>Auditoria y Evolución de la Calidad X3</b>	
X31	4,10
X32	4,08
X33	4,03
<b>Diseño del Producto X4</b>	
X41	4,18
X42	3,92
<b>Gestión y Calidad del Proveedor X5</b>	
X51	4,00
X52	4,10
X53	4,11
<b>Control y Mejoramiento del Proceso X6</b>	
X61	4,18
X62	4,13
X63	4,10
X64	3,59
X65	4,10
<b>Educación y Entrenamiento X7</b>	
X71	4,03
X72	4,02
X73	4,11
X74	4,01
<b>Círculos de Calidad X8</b>	
X81	4,05
X82	4,02
X83	4,11
X84	3,95
<b>Enfoque hacia la satisfacción del Cliente X9</b>	
X91	4,16
X92	3,99
X93	4,08
X94	3,99

Nota: Los Valores del 1 al 5 significan:

1. Totalmente desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Neutral
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo



## Apéndice C: Instrumento TQM Utilizado



Fecha

### CUESTIONARIO SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA CALIDAD EN LA EMPRESA

**A. Su empresa o Institución está ubicada:**

- a.  En Lima  
b.  En provincia

**B. Su empresa es:**

- a.  Pública  
b.  Privada  
c.  Otra (Instituciones) \_\_\_\_\_

**C. ¿Cuántos trabajadores tiene?**

- a. 1 a 10 ( )  
b. 11 a 50 ( )  
c. 51 a 200 ( )  
d. 201 a más ( )

**D. Su cargo es:**

- a.  Presidente de Directorio o Gerente General  
b.  Gerente de Área o Jefe de Departamento  
c.  Otro \_\_\_\_\_

**E. ¿En qué tipo de empresa trabaja?**

- a.  Manufactura: construcción, fabricación, ensamblaje  
b.  Conversión: extracción, transformación, reducción  
c.  Reparaciones: reconstrucción, renovación, restauración  
d.  Logístico: almacenamiento, transporte, comercial  
e.  Seguridad: protección, financiamiento, defensa, orden  
f.  Bienestar: salud, educación, asesoría  
g.  Otra \_\_\_\_\_

**F. ¿Cuántos años de fundada tiene su empresa?**

- a.  0 - 5  
b.  6 - 10  
c.  11 - 15  
d.  16 - 20  
e.  Más de 20

**G. Su empresa ¿cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad?**

- Sí  No

**H. Indique qué Sistema de Gestión de Calidad cuenta su empresa**

\_\_\_\_\_

**I. Indique el tiempo que su empresa cuenta con Sistema de Gestión de Calidad**

- a. De 1 a 3 años ( )  
b. De 4 a 7 años ( )  
c. De 8 a más años ( )

**NOTA: ES IMPORTANTE QUE MARQUE LA SITUACIÓN REAL ACTUAL DE SU EMPRESA**

Después de cada enunciado marque con un aspa (x) en la escala el nivel que más representa su opinión.

	Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	La empresa implementa el control de calidad con eficacia.					
2	La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad.					
3	El "benchmarking" se utiliza ampliamente en la empresa.					
4	La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad.					
5	La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad.					
6	La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad.					
7	La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad.					
8	La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad.					
9	La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años.					
10	El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes.					

**NOTA: ES IMPORTANTE QUE MARQUE LA SITUACIÓN REAL ACTUAL DE SU EMPRESA**

Después de cada enunciado marque con un aspa (x) en la escala el nivel que más representa su opinión.

	Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
11	Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad.					
12	Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente.					
13	La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores.					
14	La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo.					
15	La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada.					
16	El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes.					
17	La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad.					
18	La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad.					
19	La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes.					
20	Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento.					
21	La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa.					
22	La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones					
23	La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad.					
24	La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes.					
25	Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa					
26	La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad					
27	La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad.					
28	La empresa utiliza las siete herramientas de Control de la Calidad para el control y mejoramiento del proceso (Diagrama de Flujo, Diagrama de Ishikawa o Causa - Efecto, Lista de Verificación, Diagrama de Pareto, Histograma, Gráficos de Control, Diagrama de Relaciones).					
29	La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad.					
30	La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte.					
31	La empresa invierte en el diseño del producto.					
32	Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto.					
33	La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad.					
34	La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores.					
35	La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto.					



N° de Empresa	A. Su empresa o Institución está ubicada:		B. Su empresa es:			C. ¿Cuántos trabajadores tiene?				D. Su cargo es:			E. ¿En qué tipo de empresa trabaja?	F. ¿Cuántos años de fundada tiene su empresa?					G. Su empresa ¿cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad?	H. Indique qué Sistema de Gestión de Calidad cuenta su empresa	I. Indique el tiempo que su empresa cuenta con Sistema de Gestión de Calidad			
	a. En Lima	b. Provincia	a. Pública	b. Privada	c. Otra (Instituciones)	a. 1 a 10	b. 11 a 50	c. 51 a 200	d. 201 a más	a. Presidente de Directorio o Gerente General	b. Gerente de Área o Jefe de Departam	c. Otro	f. Bienestar salud educación asesoría	a. ( ) 0 - 5	b. ( ) 6 - 10	c. ( ) 11 - 15	d. ( ) 16 - 20	e. ( ) Más de 20	( ) No	( ) Si		a. De 1 a 3 años ( )	b. De 4 a 7 años ( )	c. De 8 a más años ( )
	61	1			1		1						1	1					1					
62	1			1		1						1	1					1						1
63	1			1		1						1	1					1						1
64	1			1		1						1	1					1						1
65	1			1		1				1			1		1			1						1
66	1			1		1						1	1					1						1
67	1			1		1						1	1					1						1
68	1			1		1			1			1	1					1						1
69	1			1		1			1			1	1					1						1
70	1			1		1			1			1	1					1						1
71	1			1		1			1			1	1					1						1
72	1			1		1			1			1	1					1						1
73	1			1		1			1			1	1		1			1						1
74	1			1		1			1			1	1					1						1
75	1			1		1			1			1	1					1						1
76	1			1		1			1			1	1					1						1
77	1			1		1			1			1	1					1				1		1
78	1			1		1			1			1	1					1						1
79	1			1		1			1			1	1					1						1
80	1			1		1			1			1	1					1						1
81	1			1		1			1			1	1					1						1
82	1			1		1			1			1	1					1						1
83	1			1		1			1			1	1		1			1				1		1
84	1			1		1			1			1	1					1						1
85	1			1		1			1			1	1					1				1		1
86	1			1		1			1			1	1					1						1
87	1			1		1			1			1	1					1						1
88	1			1		1			1			1	1					1						1
89	1			1		1			1			1	1					1						1
90	1			1		1			1			1	1					1						1
91	1			1		1			1			1	1					1						1
92	1			1		1			1			1	1					1						1
93	1			1		1			1			1	1					1						1
94	1			1		1			1			1	1			1		1						1
95	1			1		1			1			1	1					1						1
96	1			1		1			1			1	1		1			1						1
97	1			1		1			1			1	1					1						1
98	1			1		1			1			1	1					1						1
99	1			1		1			1			1	1					1						1
100	1			1		1			1			1	1					1						1
101	1			1		1			1			1	1					1						1
102	1			1		1			1			1	1					1						1
103	1			1		1			1			1	1					1						1
104	1			1		1			1			1	1					1						1
105	1			1		1			1			1	1					1						1
106	1			1		1			1			1	1					1						1
107	1			1		1			1			1	1					1						1
108	1			1		1			1			1	1					1						1
109	1			1		1			1			1	1					1						1
110	1			1		1			1			1	1					1						1
111	1			1		1			1			1	1					1						1
112	1			1		1			1			1	1					1						1
113	1			1		1			1			1	1					1						1
114	1			1		1			1			1	1					1						1
115	1			1		1			1			1	1					1						1
116	1			1		1			1			1	1					1						1
117	1			1		1			1			1	1					1						1
118	1			1		1			1			1	1					1						1
119	1			1		1			1			1	1					1						1
120	1			1		1			1			1	1					1						1



N° de Empresa	A. Su empresa o Institución está ubicada:		B. Su empresa es:			C. ¿Cuántos trabajadores tiene ?				D. Su cargo es:			E. ¿En qué tipo de empresa trabaja?	F. ¿Cuántos años de fundada tiene su empresa?					G. Su empresa ¿cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad?	H. Indique qué Sistema de Gestión de Calidad cuenta su empresa	I. Indique el tiempo que su empresa cuenta con Sistema de Gestión de Calidad				
	a. En Lima	b. Provincia	a. Pública	b. Privada	c. Otra (Instituciones)	a. 1 a 10	b. 11 a 50	c. 51 a 200	d. 201 a más	a. Presidente de Directorio o Gerente General	b. Gerente de Area o Jefe de Departam	c. Otro	f. Binesar salud educacion asesoria	a. ( ) 0 - 5	b. ( ) 6 - 10	c. ( ) 11 - 15	d. ( ) 16 - 20	e. ( ) Más de 20	( ) No	( ) Si		a. De 1 a 3 años ( )	b. De 4 a 7 años ( )	c. De 8 a más años ( )	
121	1			1		1						1	1					1							1
122	1			1		1						1	1					1							1
123	1			1		1				1			1					1							1
124	1			1		1						1	1					1							1
125	1			1		1						1	1					1							1
126	1			1		1						1	1					1							1
127	1			1		1						1	1					1							1
128	1			1		1						1	1					1							1
129	1			1		1						1	1					1							1
130	1			1		1						1	1					1							1
131	1			1		1						1	1		1			1							1
132	1			1		1						1	1					1							1
133	1			1		1						1	1					1							1
134	1			1		1						1	1				1								1
135	1			1		1						1	1					1							1
136	1			1		1						1	1					1							1
137	1			1		1						1	1					1							1
138	1			1		1						1	1				1								1
139	1			1		1						1	1				1								1
140	1			1		1						1	1				1								1
141	1			1		1						1	1				1								1
142	1			1		1						1	1					1							1
143	1			1		1						1	1					1							1
144	1			1		1						1	1					1							1
145	1			1		1						1	1					1							1
146	1			1		1						1	1					1							1
147	1			1		1						1	1					1							1
148	1			1		1						1	1					1							1
149	1			1		1						1	1					1							1
150	1			1		1						1	1					1							1
151	1			1		1						1	1		1					1					1
152	1			1		1						1	1												1
153	1			1		1						1	1				1								1
154	1			1		1						1	1					1							1
155	1			1		1						1	1					1							1
156	1			1		1						1	1					1							1
157	1			1		1						1	1					1							1
158	1			1		1						1	1					1							1
159	1			1		1						1	1					1							1
160	1			1		1						1	1					1							1
161	1			1		1						1	1					1							1
162	1			1		1						1	1					1							1
163	1			1		1						1	1					1							1
164	1			1		1		1				1	1		1			1							1
165	1			1		1						1	1					1							1
166	1			1		1						1	1					1							1
167	1			1		1						1	1					1							1
168	1			1		1						1	1					1							1
169	1			1		1						1	1					1							1
170	1			1		1						1	1					1							1
171	1			1		1						1	1					1							1
172	1			1		1						1	1					1							1
173	1			1		1						1	1					1							1
174	1			1		1						1	1					1							1
175	1			1		1						1	1					1							1
176	1			1		1						1	1					1							1
177	1			1		1						1	1					1							1
178	1			1		1						1	1					1							1
179	1			1		1						1	1					1							1
180	1			1		1						1	1					1							1







	X11	X12	X13	X14	X15	ALTA GERENCIA	X21	X22	PLANEAMIENTO DE LA CALIDAD	X31	X32	X33	AUDITORIA Y EVALUACION DE LA CALIDAD	X41	X42	DISENO DEL PRODUCTO	X51	X52	X53	GESTION DE LA CALIDAD DEL PROVEEDOR	X61	X62	X63	X64	X65	CONTROL Y MEJORAMIENTO DE PROCESO	X71	X72	X73	X74	EDUCACION Y ENTRENAMIENTO	X81	X82	X83	X84	CIRCULOS DE CALIDAD	X91	X92	X93	X94	ENFOQUE HACIA LA SATISFACCION DEL CLIENTE	
81	4	4	4	4	4	4	3	4	3.5	4	4	4	4.0	4	4	3	3	4	3.3	3	4	3	4	4	3.6	4	3	4	4	3.8	4	3	4	3	3.5	4	4	4	4	4		
82	4	4	3	3	4	3.8	4	4	4	4	4	4	4.0	4	4	4	4	4	4.0	4	4	4	4	4	3.8	4	4	4	4	4.0	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
83	4	4	3	4	4	3.8	4	4	4	4	4	4	4.0	4	4	3	4	4	3.7	4	4	3	4	4	3.8	4	4	2	2	3.0	4	4	3	3.75	3	3	4	4	4	3.5		
84	1	4	4	1	4	2.8	4	4	4	4	4	4	3.0	3	3	3	3	4	3.7	4	4	3	4	4	3.8	1	4	3	3	2.8	1	4	4	4	3.25	4	4	4	4	4		
85	4	4	4	4	4	4	4	4	2.5	3	4	4	3.7	3	4	3.5	4	1	4	3.0	3	1	4	3	3	4	3	4	4	3.8	1	3	4	4	3	3	3	4	4	3		
86	4	4	4	4	4	4	4	4	3.5	4	4	3	3.7	4	4	4	3	4	4	3.7	3.5	4	4	4	4	3.8	3	3	3	3	3.0	3	3	4	3	3.25	4	4	4	4	3.75	
87	4	5	2	4	1	3.2	5	3	4	4	4	3	3.7	4	3	3.5	3	5	4	4.0	4	5	2	3	5	3.8	3	2	3	3	2.8	4	2	2	3	3	3	4	2	3		
88	4	5	5	4	5	4.6	5	4	4.5	4	4	5	4.3	5	5	5	4	5	4.7	4	4	3	4	4	3.8	5	4	4	4	4.3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4.25		
89	4	4	4	5	5	4.4	5	5	5	5	5	5	5.0	4	4	4	4	5	5	4.7	5	4	4	4	4	4.2	5	4	4	4	4.3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3.75	
90	4	5	5	4	5	4.6	5	5	5	4	5	3	4.0	4	4	4	4	5	5	4.7	5	4	4	5	5	4.6	3	5	5	3	4.0	5	5	4	4	4.5	4	5	5	5	4.75	
91	4	4	4	4	4	4	4	4	4.5	4	3	3	3.3	4	4	4	3	5	4	4.0	4	3	4	4	3.6	3	3	4	3	3.3	4	3	3	3	3.25	4	4	4	4	4		
92	4	4	3	4	4	3.8	4	3	3.5	4	4	4	4.0	4	4	4	3	4	4	3.7	4	3	3	3	3	3.2	4	3	4	4	3.8	4	3	3	4	3.5	4	3	4	3	3.5	
93	5	4	3	4	5	4.2	3	4	3.5	4	4	4	4.0	3	3	3	4	3	5	4.0	4	4	3	3	5	3.8	4	4	4	4	4.0	5	4	4	4	4.25	3	3	3	3	3	
94	4	4	4	4	5	4.2	4	4	4	4	4	3	3.7	4	4	4	3	4	4	3.7	3	3	4	3	4	3.4	3	4	4	4	3.6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	
95	3	3	3	4	4	3.4	3	3	3	4	3	3	3.3	4	4	4	4	3	4	3.7	4	5	4	3	2	3.6	3	3	3	3.0	2	3	3	3	2.75	3	2	4	3	3		
96	4	4	3	4	5	4	5	4	4.5	3	4	3	3.3	3	3	3	4	5	5	4.7	4	3	3	3	5	3.6	3	3	4	4	3.5	3	3	4	4	3.5	4	4	4	3	3.75	
97	4	4	5	4	4	4.2	5	4	4.5	4	4	5	4.3	5	4	4.5	4	5	4	4.3	5	5	4	5	4	4.6	5	5	5	5	5.0	4	5	5	4	4.5	4	5	4	4	4.25	
98	4	4	4	4	5	4.2	4	5	4.5	4	4	4	4.0	5	3	3.5	5	4	5	4.7	5	5	4	3	4	4.2	4	5	5	4	4.5	4	5	4	4.5	4	5	4	4	4.25		
99	4	5	4	5	4	4.2	5	5	5	4	4	4	4.0	5	4	4.5	4	5	4	4.3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4.25	4	5	4	4	4.25		
100	4	4	4	4	5	4.2	4	4	4	4	4	4	4.0	5	5	5	5	4	5	4.7	5	5	5	3	4	4.4	4	4	5	4	4.3	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4.5	
101	5	5	5	4	4	4.8	5	5	5	5	5	5	4.7	5	4	4.5	4	5	4	4.3	4	5	4	4	4	4.4	5	5	5	5	5.0	5	5	4	4	4.75	5	5	5	5	5	
102	4	5	4	4	4	4.2	5	4	4.5	3	4	4	3.7	4	3	3.5	4	5	4	4.3	4	4	4	3	4	3.8	4	4	4	4	4.0	4	4	4	4	4.25	4	4	4	3	3.75	
103	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4.0	4	3	3.5	5	4	5	4.7	4	5	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3.75	4	4	5	4	4.25
104	5	4	4	4	5	4.4	4	5	4.5	4	4	4	4.0	5	4	4.5	5	4	4	4.3	4	5	5	3	4	4.2	4	4	4	4	4.0	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
105	4	5	4	4	5	4.4	5	4	4.5	4	4	4	4.0	4	4	4.5	4	5	4	4.0	4	4	4	4	4	4.2	4	4	4	4	4.0	4	4	4	4	4	3.75	4	4	4	4	4
106	5	5	4	4	5	4.6	4	4	4.5	5	4	4	4.3	4	3	3.5	5	5	4	4.7	4	5	4	4	4	4.2	4	4	4	5	4.3	4	4	4	3	3.75	4	4	4	4	4	
107	5	4	4	4	4	4.2	5	4	4.5	5	5	4	4.7	5	4	4.5	4	5	4	4.3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.0	4	4	4	5	4.25	4	4	4	4	4	
108	4	4	4	4	4	4.2	4	4	4	4	4	4	4.3	4	4	4.5	4	4	4	4.3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
109	4	5	3	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4.0	5	4	4.5	4	5	4	4.3	4	5	5	3	4	4.2	4	5	5	5	4.8	4	5	5	4	4.5	4	5	4	4	4.25	
110	4	4	3	4	4	3.8	5	5	5	4	4	4	4.0	4	3	3.5	4	5	4	4.3	4	5	4	3	4	4	4	4	5	3	4.0	4	4	3	3.75	4	4	5	4	4	4.25	
111	4	5	3	4	5	4.2	4	4	4	5	5	4	4.7	4	4	4	5	4	4.3	4	5	4	3	4	4	4	4	4	3	3.6	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4		
112	5	5	4	4	5	4.4	5	3	4	4	4	4	4.3	4	4	4	4	5	4	4.3	4	4	4	4	3.8	5	4	4	4	4.0	4	4	4	5	4.25	4	4	4	4	4	4	
113	4	4	4	4	5	4.2	4	4	4	4	4	4	4.0	5	4	4.5	5	4	5	4.7	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
114	4	5	4	5	4	4.4	4	4	4	5	5	4	4.7	4	3	3.5	4	4	4	4.0	4	5	4	3	4	4	4	4	5	4	4.3	4	4	5	3	4	4	5	5	5	4.75	
115	5	5	5	5	4	4.6	5	5	5	5	5	5	4.7	5	5	4.5	5	5	5	4.7	5	5	5	4	4	4.6	5	4	5	4	4.5	4	5	4	4	4.5	4	5	4	4	4.25	
116	4	4	5	4	4	4.2	5	5	5	4	4	5	4.3	5	4	4.5	4	5	4	4.3	4	5	4	4	4	4.2	5	5	5	5	5.0	4	5	4	5	4.5	4	5	4	5	4	4.25
117	5	4	5	4	4	4.4	5	5	5	5	5	4	4.7	5	4	4.5	4	5	4	4.3	4	4	5	4	4	4.2	4	5	4	5	4.5	4	5	5	3	4.25	4	5	4	5	4.5	
118	5	5	4	4	5	4.6	5	5	5	4	4	4	4.0	5	4	4.5	4	5	5	4.7	5	5	4	4	4.4	4	4	5	4	4.3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4.5		
119	5	5	4	5	4	4.6	5	5	5	4	4	4	4.0	5	4	4.5	4	5	4	4.3	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4.25	5	4	3	4	4		
120	5	4	4	4	4	4.2	5	5	5	5	5	5	5.0	4	3	3.5	4	5	4	4.3	4	4	4	3	4	3.8	5	4	4	4	4.3	4	4	4	3	3.75	4	5	4	5	4.5	
121	5	4	4	5	4	4.4	4	4	4	4	5	4	4.3	4	3	3.5	4	4	4	4.0	5	4	5	3	4	4.2	4	5	4	4	4.3	4	5	5	5	4.75	5	4	5	4	4.75	
122	4	5	4	5	4	4.4	5	4	4	4	4	4	4.0	4	4	4	5	4	4	4.3	3	4	3	4	3.8	4	5	4	4	4.3	4	5	1	4	3.5	4	4	4	4	4		
123	5	4	4	5	5	4.6	4	4	4	4	4	5	4.3	4	3	3.5	4	4	5	4.7	5	4	5	4	5	4.6	5	3	4	4	4.0	5	3	4	5	4.25	5	5	4	4	4.5	
124	5	4	4	5	4	4.4	4	4	4	5	5	3	4.3	4	4	4	4	4	4	4.0	4	4	5	4	3	4	4	3	4	3.8	3	4	4	4	4	3.75	4	4				

	X11	X12	X13	X14	X15	ALTA GERENCIA	X21	X22	PLANEAMIENTO DE LA CALIDAD	X31	X32	X33	AUDITORIA Y EVALUACION DE LA CALIDAD	X41	X42	DISEÑO DEL PRODUCTO	X51	X52	X53	GESTION DE LA CALIDAD DEL PROVEEDOR	X61	X62	X63	X64	X65	CONTROL Y MEJORA DE PROCESO	X71	X72	X73	X74	EDUCACION Y ENTRENAMIENTO	X81	X82	X83	X84	ORCULOS DE CALIDAD	X91	X92	X93	X94	ENFOQUE HACIA LA SATISFACCION DEL CLIENTE
161	4	5	4	4	5	4.4	5	5	4	4	4	4	4.0	4	3	3.5	5	5	5	5.0	5	5	5	3	4	4.4	4	5	5	4	4.5	4	5	5	4	4.5	5	5	5	4	4.75
162	5	4	5	5	5	4.8	4	4	4	4	4	5	4.3	5	5	5	5	4	5	4.7	5	5	5	4	4	4.6	5	5	4	5	4.8	4	5	5	4	4.25	5	5	5	4	4.75
163	4	4	4	5	4	4.2	5	5	5	4	5	5	4.7	4	4	4	4	5	5	4.7	5	4	4	3	5	4.2	5	5	4	4	4.5	5	5	5	4	4.75	4	5	4	5	4.5
164	5	4	4	3	4	4	4	3	3.5	5	5	4	4.7	5	4	4.5	4	4	3	3.7	3	4	5	3	4	3.8	4	4	4	4	4.0	4	4	4	5	4.25	5	3	4	5	4.25
165	4	3	4	4	4	3.8	4	4	4	5	5	4	4.7	5	5	5	4	4	3	3.7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.25	
166	5	5	3	5	5	4.6	5	5	5	5	4	5	4.7	5	5	5	5	5	5.0	5	5	5	4	5	4.8	5	5	5	5	5.0	5	5	4	4	4.5	5	5	5	4	4.75	
167	4	4	5	5	4	4.4	4	5	4.5	4	5	5	4.7	5	5	5	3	4	4	3.7	5	4	4	3	4	4	5	5	4	4.8	4	5	5	3	4.75	4	5	5	4	4.75	
168	5	4	5	5	5	4.8	4	4	4	5	5	4	4.7	5	5	4.5	5	4	4	4.3	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4.5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.75	
169	5	5	4	4	5	4.6	5	4	4.5	3	5	4	4.0	5	4	4.5	5	5	5	5.0	3	5	5	3	4	4	4	4	5	4.5	4	5	5	5	5	4.75	5	4	5	5	4.75
170	4	4	5	4	5	4.4	4	5	4.5	4	5	5	4.7	5	5	5	5	5	5	4.7	5	5	5	4	4	4.4	4	5	5	5	5.0	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
171	5	4	4	5	5	4.6	4	4	4	5	5	5	5.0	5	5	4	4	5	4	4.3	5	5	5	3	5	4.6	5	4	5	4	4.5	5	4	5	4	4.5	5	5	3	4	4.5
172	4	5	4	4	4	4.2	4	4	4	4	4	4	4.0	4	4	4	4	4	4	4.0	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.0	4	4	4	5	4.25	4	4	4	3	3.75	
173	3	5	4	4	5	4.4	5	4	4.5	3	4	5	4.0	4	4	4.5	5	5	5	5.0	5	5	4	4	5	4.6	5	4	4	5	4.5	5	4	4	5	4.5	5	5	5	4	4.75
174	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3.7	4	4	4	4	4	4	4.0	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4.5	4	5	5	4	4.5	4	5	5	4	4	
175	4	4	5	4	5	4.4	5	5	4.5	4	4	4	4.0	5	5	5	4	5	4.3	5	5	4	4	4	4	4.2	4	5	4	5	4.5	4	5	5	4	4.5	3	4	5	4	4
176	5	4	5	5	5	4.8	5	5	5	5	4	5	4.7	4	4	4	5	5	5	5.0	5	5	5	3	5	4.6	5	5	5	5	5.0	5	5	4	4	4.5	4	5	4	5	4.5
177	5	5	4	5	5	4.8	4	5	4.5	5	5	4	4.7	5	4	4.5	5	4	5	4.7	5	5	4	3	4	4.2	4	5	5	4	4.5	4	5	5	5	4.75	4	5	5	5	4.75
178	5	5	5	5	5	4.8	5	5	5	5	5	4	4.7	5	5	5	4	4	4.3	4	4	4	3	4	3.8	4	5	4	5	4.5	4	5	5	4	4.5	4	5	4	5	4.5	
179	4	5	5	5	5	4.8	5	4	4.5	4	4	5	4.3	5	5	4	5	5	4	4.7	4	4	4	5	5	4.4	5	4	4	4.5	5	4	4	4	4.25	4	5	4	3	4	
180	5	5	4	5	5	4.6	5	4	4.5	5	5	4	4.7	4	4	4	5	4	4.5	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4.3	4	4	4	4	4.25	5	5	3	5	4.5	
181	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.0	4	4	4	4	4	4.0	4	4	4	3	4	3.8	4	4	4	4	4.0	4	4	4	3	3.75	5	5	5	3	4.5	
182	4	5	4	3	5	4.2	5	5	5	4	5	4	4.3	5	5	5	3	5	5	4.3	5	4	4	5	5	4.6	4	5	4	4	4.3	4	5	4	5	4.5	4	4	4	3	3.75
183	4	5	4	3	4	4	5	4	4.5	4	4	5	4.3	4	5	4.5	3	5	4	4.0	5	5	4	4	4	4.4	5	5	5	4	4.8	4	5	5	5	4.75	5	5	4	3	4.25
184	5	5	5	4	4	4.2	5	5	5	5	4	4	4.7	4	5	4.5	5	5	5	4.3	5	4	4	5	4.4	4	4	4	4	4.3	5	4	5	4	4.3	5	4	5	4	4.25	
185	5	5	3	5	5	4.2	5	4	4.5	4	4	4	4.0	5	5	5	3	5	5	4.3	5	4	5	5	5	4.8	4	5	5	4	4.5	4	5	5	5	4.75	4	4	5	3	4
186	5	4	3	3	4	3.8	4	5	4.5	5	5	5	5.0	5	5	3	4	4	3.7	4	5	5	4	5	4.6	5	5	5	4	4.8	5	5	4	4	4.5	5	4	4	3	4.25	
187	5	5	4	4	5	4.8	4	5	4.5	5	5	4	4.7	5	4	4.5	5	4	5	4.0	5	5	3	5	4.6	5	4	4	4	4.5	4	5	4	4	4.5	4	5	4	3	4.25	
188	5	4	3	3	5	4	4	5	4.5	5	5	4	4.7	4	5	4.5	3	4	5	4.0	5	4	4	4	4	4.2	5	5	4	4.2	4	5	4	4	4.25	4	5	5	3	4.25	
189	5	5	4	4	5	4.6	5	4	4.5	5	5	5	5.0	5	5	5	4	5	4.7	5	5	5	5	5	4.8	5	4	5	5	4.8	5	4	5	4	4.5	3	4	5	5	4.25	
190	5	5	5	5	5	4.8	5	5	5	5	5	5	5.0	5	5	5	4	5	4.5	4	4	4	5	4	4.4	4	5	5	5	5.0	5	5	5	5	4.75	4	5	5	5	4.5	
191	5	5	5	5	4	4.8	5	5	5	5	5	5	5.0	5	5	5	4	5	5	4.7	5	5	5	5	5	4.8	5	5	5	5	5.0	5	5	5	5	5.0	5	5	5	5	4.5
192	4	5	4	5	4	4.4	5	4	4.5	5	4	5	4.3	5	5	4	5	4	4.3	4	5	4	3	5	4.2	5	5	5	5	5.0	5	5	5	5	5	3	5	5	4	4.25	
193	5	4	4	4	5	4.4	5	3	4	5	5	5	5.0	5	5	5	5	4	4.7	5	5	5	4	5	4.8	5	5	5	4	4.8	5	5	5	5	4	4.25	3	5	5	5	4.5
194	4	5	4	4	3	4.2	5	4	4.5	4	5	4	4.7	4	4	4.5	4	5	3	4.3	5	5	4	4	4	4.2	4	4	4	4.5	4.3	4	4	5	4	4.25	4	5	5	4	4.25
195	4	4	4	4	4	4	4	4	4.5	3	4	4	3.7	4	4	4	4	4	4	4.0	5	5	4	3	4	4.2	4	4	4	4	4.3	4	4	4	5	4.25	5	5	5	4	4.75
196	4	5	5	5	5	4.8	4	4	4	5	5	4	4.7	4	4	4	4	4	5	4.3	5	4	4	5	4	4.4	4	4	4	4	4.3	4	4	4	5	4.25	4	5	4	3	4
197	5	5	4	4	5	4.8	4	5	4.5	4	4	5	4.0	4	5	4.5	4	5	4.7	4	5	5	2	5	4.4	4	5	5	4	4.5	5	4	4	4	4.5	5	4	4	5	4.25	
198	4	5	5	5	5	4.8	5	5	5	4	4	5	4.3	5	5	5	4	5	4.7	5	4	5	3	5	4.4	5	4	5	4	4.5	5	4	4	5	4.5	5	5	5	3	4.5	
199	4	4	4	3	5	4	4	5	4.5	5	4	5	4.7	5	5	3	4	5	4.0	5	5	4	5	5	4.8	5	4	4	4	4.3	5	4	4	5	4.75	4	4	4	3	3.75	
200	4	4	5	4	5	4.4	4	4	4	4	5	4	4.3	4	5	4.5	4	4	5	4.3	5	4	4	5	4.4	4	5	4	5	4.5	4	5	4	5	4.5	5	4	4	5	4.5	
201	5	5	4	5	4	4.6	5	4	4.5	5	5	5	5.0	5	5	5	3	5	5	4.3	5	5	5	5	5	4.8	5	4	5	5	4.5	4	5	5	5	4.75	5	5	5	4	4.75
202	4	5	4	4	5	4.4	4	4	4	4	5	4	4.3	4	3	3.5	4	4	5	4.3	5	4	4	3	5	4.2	4	4	4	4	4.0	5	4	4	5	4.5	4	3	4	4	3.75
203	5	5	4	5	4	4.6	5	5	5	5	4	5	4.7	5	5	5	4	5	5	4.7	5	4	5	3	5	4.4	5	5	4	4	4.5	5	5	4	5	4.75	5	5	4	4	4.5
204	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3.7	4	4	4	4	4	4	4.0	4	4	4	3	4	3.8	4	4	4	4	4.0	4	4								



	X11	X12	X13	X14	X15	ALTA GERENCIA	X21	X22	PLANEAMIENTO DE LA CALIDAD	X31	X32	X33	AUDITORIA Y EVALUACION DE LA CALIDAD	X41	X42	DISENO DEL PRODUCTO	X51	X52	X53	GESTION DE LA CALIDAD DEL PROVEEDOR	X61	X62	X63	X64	X65	CONTROL Y MEJORAJIENTO DE PROCESO	X71	X72	X73	X74	EDUCACION Y ENTRENAMIENTO	X81	X82	X83	X84	CIRCULOS DE CALIDAD	X91	X92	X93	X94	ENFOQUE HACIA LA SATISFACCION DEL CLIENTE					
241	4	4	4	5	5	4.4	4	5	4.5	4	5	5	4.7	5	5	5	5	4	5	4.7	4	5	4	4	5	4.4	5	5	5	5	5.0	5	5	5	4	4.75	5	4	5	5	4.75					
242	5	4	5	5	5	4.8	5	5	5	4	5	5	4.7	4	4	4	4	5	5	4.7	5	5	5	4	5	4.8	5	5	4	4	4.5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4.75			
243	5	4	5	5	5	4.8	4	5	4.5	5	5	4	4.7	5	5	5	5	4	5	4.7	5	5	5	3	5	4.6	4	5	5	5	4.8	5	5	5	3	4.5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
244	5	5	4	5	5	4.8	5	5	5	5	5	5	5.0	4	4	4	4	5	5	4.7	5	5	5	4	4	4.6	5	5	4	4	4.5	4	5	5	4	4.5	4	5	5	4	5	5	5	5	4.75	
245	4	4	4	4	5	4.2	4	4	4	4	4	4	4.0	4	4	4	5	4	5	4.7	5	5	4	3	4	4.2	4	5	5	4	4.5	4	5	4	4	4.25	5	4	5	4	5	4	4	4.5		
246	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.0	5	5	5	5	5	5	5.0	5	5	5	3	5	4.6	5	4	5	5	4.8	5	4	5	4	4.5	5	5	5	5	3	4.5				
247	4	4	5	5	5	4.6	4	5	4.5	5	3	4	4.0	5	5	5	5	4	5	4.7	5	5	5	3	5	4.6	4	5	5	5	4.8	5	5	4	3	4.25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
248	4	4	4	5	5	4.4	4	5	4.5	4	4	5	4.3	4	5	4.5	5	4	5	4.7	5	4	4	4	4	4.2	5	4	4	4	4.3	4	4	4	5	4.25	4	5	4	4	4	4	4	4	4.25	
249	4	5	4	5	5	4.6	5	5	5	4	4	5	4.3	5	4	4.5	5	5	5	5.0	5	5	4	3	4	4.2	5	5	5	4	4.8	4	5	3	5	4.25	4	4	4	3	4	4	3	4	3.75	
250	5	5	5	5	5	5	5	4	4.5	5	5	5	5.0	4	4	4	5	5	5	5.0	5	4	4	4	5	4.4	5	4	4	4	4.5	5	4	4	4	4.25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
251	5	5	5	4	4	4.6	5	4	4.5	5	4	4	4.3	5	4	4	4	5	4	4.3	4	5	5	4	5	4.6	4	4	5	5	4.5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4.25	
252	4	5	4	5	4	4.4	4	5	4.5	4	4	4	4.0	5	5	5	4	4	5	4.3	5	5	5	4	5	4.8	4	5	5	4	4.5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4.5	
253	5	5	5	4	5	4.8	5	5	5	5	4	5	4.7	5	5	4.5	5	5	5	4.7	4	5	5	4	5	4.6	5	4	4	4	4.3	5	4	4	5	4.5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4.25
254	5	5	4	5	5	4.8	5	5	5	5	5	4	4.7	5	5	5	5	5	5	5.0	5	4	4	4	4	4.2	4	5	4	4	4.3	4	5	5	4	4.5	4	5	4	5	4	5	4	5	4.5	
255	5	4	4	5	4	4.4	4	4	4	4	4	5	4.3	4	3	3.5	4	4	4	4.0	5	4	5	3	5	4.4	5	4	4	4	4.3	5	4	4	3	4	5	5	4	4	5	4	4	4.5		
256	4	4	4	4	4	4	4	5	4.5	4	4	4	4.0	4	3	3.5	5	4	4	4.3	4	5	4	3	5	4.2	4	5	5	4	4.5	5	5	5	3	4.5	4	4	5	4	4	5	4	4.25		
257	4	4	4	5	5	4.4	4	5	4.5	4	4	4	4.0	4	3	3.5	5	4	5	4.7	5	4	4	3	5	4.2	4	5	4	4	4.3	5	5	5	4	4.75	4	5	4	5	4	5	4	4.5		
258	5	4	4	4	5	4.4	5	4	4.5	5	5	5	5.0	4	3	3.5	5	5	5	5.0	5	4	5	4	5	4.6	5	4	4	4	4.3	5	4	4	5	4.5	5	5	5	4	4	5	4	4	4.5	
259	4	4	3	3	4	3.6	3	4	3.5	4	4	4	4.0	4	3	3.5	4	3	4	3.7	3	4	4	3	4	3.6	4	5	4	3	4.0	4	5	5	3	4.25	4	3	4	5	4	5	4	4		
260	4	4	3	3	4	3.6	3	4	3.5	4	4	4	4.0	4	3	3.5	4	3	4	3.7	3	4	4	3	4	3.6	4	5	4	3	4.0	4	5	5	3	4.25	4	3	4	5	4	5	4	4		
261	4	4	3	3	4	3.6	3	4	3.5	4	4	4	4.0	4	3	3.5	4	3	4	3.7	3	4	4	3	4	3.6	4	5	4	3	4.0	4	5	5	3	4.25	4	3	4	5	4	5	4	4		
262	4	4	3	3	4	3.6	3	4	3.5	4	4	4	4.0	4	3	3.5	4	3	4	3.7	3	4	4	3	4	3.6	4	5	4	3	4.0	4	5	5	3	4.25	4	3	4	5	4	5	4	4		
263	5	5	4	4	5	4.6	5	4	4.5	5	5	4	4.7	5	5	5	5	5	5.0	5	4	5	5	4	4.6	4	4	4	4	4.0	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4.5	
264	4	5	4	5	4	4.4	4	3	3.5	4	4	4	4.0	4	3	3.5	4	4	4	4.0	4	5	4	3	5	4.2	4	3	5	4	4.0	5	3	4	3	3.75	4	4	5	4	5	4	4	4.25		
265	4	4	4	4	4	4	5	4	4.5	4	4	4	4.0	5	4	4.5	5	5	4	4.7	4	5	5	4	5	4.6	4	4	5	4	4.3	4	4	5	5	4.5	4	5	5	4	5	4	5	4	4.5	
266	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.0	4	3	3.5	4	4	4	4.0	5	5	5	2	5	4.4	4	4	5	4	4.3	5	4	4	5	4.5	4	4	5	4	5	4	5	4	4.5	
267	5	5	4	5	5	4.8	4	4	4	5	5	4	4.7	5	4	4.5	5	4	5	4.7	4	5	5	4	5	4.6	4	4	5	4	4.3	5	4	4	4	4.25	4	5	5	5	4	5	5	5	4.75	
268	4	4	4	4	5	4.2	4	4	4	4	5	5	4.7	4	4	4	5	4	5	4.7	5	5	4	4	5	4.6	5	4	4	4	4.5	5	4	4	4	4.25	4	4	4	5	4	5	4	4	4.25	
269	4	5	5	5	4	4.6	4	5	4.5	4	5	4	4.3	4	5	4.5	4	4	4	4.0	5	5	4	5	5	4.8	4	5	5	5	4.8	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4.5		
270	4	5	5	5	4	4.8	5	4	4.5	4	4	5	4.3	5	4	4.5	5	5	4	4.7	4	5	4	4	5	4.4	5	5	5	5	5.0	5	5	5	4	4.75	4	4	5	5	5	5	5	5	4.5	
271	4	5	4	4	4	4.2	5	4	4.5	4	4	4	4.0	4	3	3.5	4	5	4	4.3	4	5	4	3	5	4.2	4	5	5	4	4.5	5	5	5	4	4.75	5	4	5	4	5	4	5	4	4.5	
272	4	4	4	5	4	4.2	5	5	5	5	5	5	5.0	4	4	4	4	5	4	4.3	4	4	4	4	5	4.2	5	5	4	4	4.5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4.75		
273	4	4	4	4	5	4.2	5	5	5	4	4	5	4.3	4	4	4	5	5	4	4.7	4	5	5	4	5	4.6	5	5	5	4	4.8	5	5	4	4	4.5	4	5	5	4	5	5	4	4.5		