

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

Facultad de Gestión y Alta dirección



Propuesta estratégica y diseño de la implementación y control con un enfoque sostenible para una botica independiente. Caso de estudio: Farmacenter. Periodo 2022-2023

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en Gestión Empresarial que presenta:

Maria Andrea Alegria Sanchez

Evelin Carolina Mateo Quispe

Asesora:

Regina Mariella Soriano Rivera

Lima, 2022

La tesis

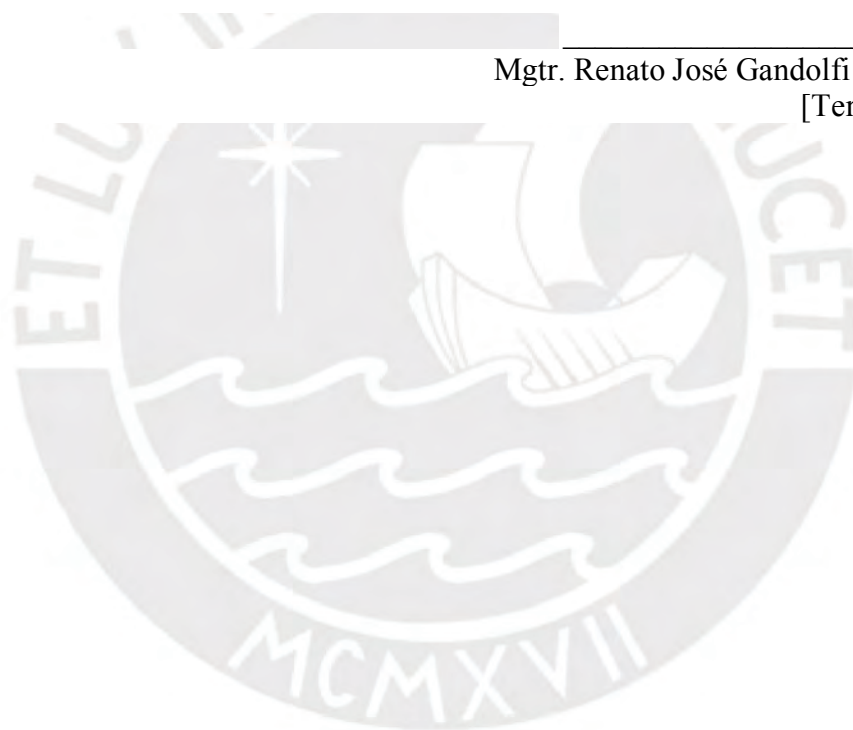
Propuesta estratégica y diseño de la implementación y control con un enfoque sostenible para una botica independiente. Caso de estudio: Farmacenter. Periodo 2022-2023

ha sido aprobada por:

Mgtr. Hugo Carlos Wiener Fresco
[Presidente del Jurado]

Mgtr. Regina Mariella Soriano Rivera
[Asesor Jurado]

Mgtr. Renato José Gandolfi Castagnola
[Tercer Jurado]



A mi papá por brindarme todo su apoyo, por su esfuerzo que me permitió lograr esta meta y por su confianza. A mi mamá por acompañarme en todas las amanecidas, por nunca perder la confianza en mí y por todos sus consejos. A mi hermano por ser mi soporte y apoyo. A todos mis grandes amigos que hice en la universidad, principalmente a Ibeth y Dani. Por último, a mi compañera de tesis Evelin, gracias por todo.

Andrea Alegría

Agradezco a mis padres quienes se esforzaron en brindarme la mejor educación, me apoyaron incondicionalmente y me motivaron a seguir adelante a pesar de las dificultades. A todos los profesores y amigos que conocí en la universidad, especialmente a Liliana y Viviana. A mi compañera de tesis y amiga Andrea por su paciencia y dedicación para cumplir este reto juntas.

Por último, a mis pequeños, Theo y Orejas, quienes me llenaron de cariño y acompañaron durante esta última etapa.

Evelin Mateo



Agradecemos a Joel, Vanessa y todos los colaboradores de Farmacenter que nos apoyaron en realizar este trabajo de investigación. Así como a los expertos de la industria farmacéutica. Gracias por su tiempo, disposición y entrega. Finalmente, agradecemos a nuestra querida asesora Regina Soriano por confiar en nosotras, por sus consejos, apoyo y guía en todo momento.



RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo general elaborar una propuesta estratégica con enfoque sostenible para Farmacenter, botica independiente ubicada en Comas. La metodología tuvo un enfoque cualitativo, un alcance descriptivo y la estrategia de investigación fue la de estudio de caso. Asimismo, el análisis realizado se basó en el marco teórico de la gestión estratégica, la cual se divide en tres etapas: formulación, implementación y evaluación de la estrategia. Primero, se identificaron los factores externos a través de las megatendencias, PESTEL y cinco fuerzas de Porter, así como los factores internos mediante la evaluación del modelo de excelencia de Malcolm Baldrige. Luego, se plantearon y evaluaron distintas estrategias, de las cuales se seleccionaron las siguientes: la implementación de una estrategia de Customer Experience y la incorporación de ventas cruzadas enfocado a vitaminas y suplementos que complementen el tratamiento de enfermedades crónicas. Además, se elaboró un Mapa Estratégico con objetivos que responden a las perspectivas de capacidades y habilidades; procesos internos; stakeholders externos, desempeño ambiental, social y financiero. Estos se plasmaron en un Cuadro de Mando Integral con indicadores, metas e iniciativas estratégicas por objetivo. Finalmente, se concluyó que una propuesta estratégica con enfoque sostenible le permitirá a Farmacenter implementar estrategias que le brinden diferenciación con un impacto positivo en lo económico, social y ambiental en un mercado competitivo como el farmacéutico.

Palabras clave: gestión estratégica, industria farmacéutica, estrategia, botica, sostenibilidad

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1. Planteamiento del problema de investigación	3
2. Preguntas de investigación.....	6
2.1. Pregunta general	6
2.2. Preguntas específicas	6
3. Objetivos de Investigación.....	6
3.1. Objetivo general	6
3.2. Objetivos específicos	6
4. Justificación.....	7
5. Limitaciones	8
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	9
1. MYPES	9
1.1. Definición de MYPE.....	9
1.2. Características de la MYPE	10
2. Gestión estratégica	10
2.1. Definición de gestión estratégica.....	11
2.2. Proceso de gestión estratégica.....	15
2.3. Estrategia	18
2.4. Sostenibilidad en la gestión de empresas.....	20
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL	22
1. Sector farmacéutico a nivel mundial y nacional.....	22
1.1. Nivel Mundial	22
1.2. Nivel Nacional.....	23
2. Caracterización de la botica independiente.....	25
3. Historia y composición de Farmacenter	26
CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO.....	28
1. Alcance de la investigación.....	28
2. Enfoque de la investigación	28
3. Diseño de la investigación	28
4. Técnica de recolección de información y análisis de datos.....	29
5. Consideraciones Éticas	30
6. Fases del proceso metodológico de la investigación.....	31

6.1. Fase Preliminar.....	31
6.2. Fase Descriptiva.....	31
6.3. Fase de Levantamiento de información.....	31
6.4. Fase Analítica.....	32
6.5. Fase Propositiva.....	32
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO.....	34
1. Análisis Externo.....	34
1.1. Megatendencias.....	34
1.2. PESTEL.....	35
1.3. Análisis de las fuerzas competitivas.....	37
1.4. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).....	41
2. Análisis Interno.....	42
2.1. Conceptos Estratégicos.....	42
2.2. Criterios de excelencia de Malcolm Baldrige.....	43
2.3. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).....	46
CAPÍTULO 6: PROPUESTA Y DISEÑO DE IMPLEMENTACIÓN.....	48
1. Propuesta estratégica.....	48
1.1. Declaración de la misión.....	48
1.2. Declaración de la visión.....	49
1.3. Opciones estratégicas.....	49
1.4. Selección de estrategias.....	50
2. Diseño de control e implementación de la estrategia.....	52
2.1. Desarrollo de las Arenas de Hambrick.....	52
2.2. Propuesta de diseño de implementación.....	57
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	62
1. Conclusiones.....	62
2. Recomendaciones.....	63
REFERENCIAS.....	65
ANEXOS.....	73
ANEXO A: Informe bibliométrico.....	73
ANEXO B: Formato de la Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	76
ANEXO C: Formato de la Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	77
ANEXO D: Modelo de excelencia de Malcolm Baldrige.....	78
ANEXO E: Formato de la Matriz FODA.....	79

ANEXO F: Formato de la Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE).....	80
ANEXO G: Formato de la Matriz del Cuadro de Mando Integral Sostenible.....	81
ANEXO H: Aproximaciones de la gestión estratégica en MYPES	82
ANEXO I: Ubicación actual de la botica Farmacenter.....	83
ANEXO J: Guía de entrevista a dueños de Farmacenter.....	84
ANEXO K: Guía de entrevista a colaboradores de Farmacenter.....	89
ANEXO L: Guía de entrevista a expertos del sector.....	92
ANEXO M: Codificación de entrevistas	95
ANEXO N: Formato de consentimiento informado.....	108
ANEXO Ñ: Matriz de consistencia.....	110
ANEXO O: Matriz de Evaluación de Factores Externos de Farmacenter	111
ANEXO P: Misión de Farmacenter.....	113
ANEXO Q: Visión de Farmacenter.....	114
ANEXO R: Análisis de Farmacenter según los criterios de Malcolm Baldrige.....	115
ANEXO S: Matriz de Evaluación de Factores Internos de Farmacenter.....	116
ANEXO T: Componentes identificados en la misión de Farmacenter.....	118
ANEXO U: Matriz FODA	119
ANEXO V: Matriz Rumelt	121
ANEXO W: Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE) de Farmacenter	122
ANEXO X: Mapa estratégico.....	138
ANEXO Y: Cuadro de Mando Integral Sostenible.....	139
ANEXO Z: Cuadro de iniciativas estratégicas.....	141

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Entrevistas a expertos del Sector Farmacéutico	29
Tabla 2: Entrevistas en Farmacenter	30
Tabla 3: Propuestas estratégicas de la Matriz FODA de Farmacenter	50
Tabla 4: Estrategias seleccionadas a partir de los criterios de la Matriz de Rumelt	51
Tabla 5: Puntuación de las estrategias a través de la MCPE	52



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo del proceso de gestión estratégica por Mintzberg (2014).....	12
Figura 2: Modelo del proceso de gestión estratégica por D'Alessio (2008)	13
Figura 3: Modelo del proceso de gestión estratégica por David (2013).....	14
Figura 4: Actividades económicas demandantes de productos farmacéuticos.....	23
Figura 5: Proceso metodológico	33



INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación desarrolla una propuesta estratégica para la sostenibilidad económica, social y ambiental de Famacenter, una botica independiente peruana ubicada en el distrito de Comas. En esta línea, el primer capítulo expone el problema de investigación, el cual enfatiza el decrecimiento de las ventas en el año 2021, debido a una regulación del mercado, lo cual genera preocupación en los dueños de la botica, ya que se busca que puedan seguir creciendo en una proporción mucho mayor a lo que se tenían en los últimos años de gestión. También, se presentan los objetivos de investigación (general y específicos), las preguntas de investigación, la justificación y limitaciones del trabajo.

El segundo capítulo contiene el marco teórico de la investigación. La primera sección aborda la importancia de las MYPES, su definición y características. En la segunda sección se describe el concepto de gestión estratégica, así como el modelo del proceso estratégico propuesto por David (2013). Asimismo, se describen una serie de herramientas de gestión estratégica que han contribuido al trabajo de investigación, como la Matriz de Evaluación de Factores Internos, el Cuadro de Mando Integral, entre otros. Además, se define el concepto de estrategia y los cinco elementos de Hambrick y Fredrickson (2001). Por último, se explica brevemente la importancia de la sostenibilidad en la gestión de empresas.

El tercer capítulo caracteriza, por un lado, el contexto de la industria farmacéutica a nivel mundial y nacional. En lo referente al ámbito mundial se explica la importancia que tiene dicha industria, cómo el Covid-19 incrementó dicha relevancia y sus aportes; para el ámbito nacional, se explica el crecimiento del sector y sus características. Por otro lado, se relata la trayectoria de la empresa y se describe la situación de la misma a fin de comprender más sobre ella.

El cuarto capítulo muestra la metodología que se utilizó en el trabajo. Primero, se explica el enfoque de la investigación, el cual es cualitativo; segundo, se desarrolla el alcance que es descriptivo; tercero, se define el diseño de la investigación el cual es un estudio de caso y, cuarto, se mencionan las herramientas utilizadas para el recojo de información durante las cinco fases del proceso de investigación.

El quinto capítulo aborda el análisis externo e interno de la empresa. Por un lado, el análisis externo se divide en tres niveles. El primero identifica las megatendencias; el segundo, analiza los diversos factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que pueden influir a nivel nacional; y el tercero, examina el microentorno, donde se analiza las cinco fuerzas de Porter del sector retail farmacéutico en el Perú; finalizando con una Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE). Por otro lado, el análisis interno inicia con los conceptos estratégicos, luego se analiza a la organización de acuerdo a los criterios del Malcolm Baldrige; culminando con una Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).

El sexto capítulo contiene diversas herramientas para la formulación, implementación y evaluación de las estrategias propuestas. La primera es la matriz FODA, con la cual se crean diversas estrategias a partir de la MEFE y MEFI. La segunda es la matriz Rumelt, mediante la cual se evalúan las estrategias propuestas bajo cuatro criterios: congruencia, consonancia, viabilidad y ventaja. La tercera es la Matriz de Planeamiento Estratégico Cuantitativo (MPEC), a través de la cual se seleccionan las estrategias más pertinentes para la organización considerando su nivel de atractividad. La cuarta es la aplicación de los cinco elementos de Hambrick y Fredrickson (2001), con los cuales se desarrollan las estrategias de mayor puntaje de la MPEC. Por último, se utiliza la herramienta del Cuadro de Mando Sostenible, el cual incluye el mapa estratégico compuesto por seis aspectos: habilidades y capacidades, procesos internos, social, ambiental, stakeholders externos y financiera. Asimismo, esta herramienta ayudará al diseño de la implementación y control de las estrategias elegidas. Cabe destacar la importancia de la integración de un enfoque sostenible, ya que gracias a esta se busca generar un impacto ambiental, social y económico que mejore el desempeño de la organización. Es por ello, que se desarrollaron iniciativas estratégicas enfocadas en estos tres aspectos.

Finalmente, el séptimo capítulo expone las conclusiones del presente trabajo de investigación, respondiendo de este modo a los objetivos y preguntas de investigación planteadas inicialmente. Asimismo, se explican las recomendaciones, algunas de ellas vinculadas con las estrategias que se han planteado en la investigación.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el presente capítulo se define, en primer lugar, el problema de investigación, el cual se relaciona con el problema empírico que es la disminución en las ventas de una pequeña empresa, Farmacenter, debido a la falta de una gestión estratégica adecuada que le permita seguir cumpliendo los objetivos de manera sostenible y, al mismo tiempo, diferenciarse en un mercado competitivo. En segundo lugar, se presentan las preguntas tanto generales como específicas que se buscan responder en el presente trabajo, así como, los objetivos que orientan el desarrollo de la investigación. En tercer lugar, se desarrolla la justificación a través del criterio académico, valor teórico, relevancia social y utilidad práctica. Por último, se explica las limitaciones encontradas durante el desarrollo de la investigación.

1. Planteamiento del problema de investigación

En los últimos años se ha incrementado el número de empresas que integran de manera voluntaria aspectos ambientales y sociales en sus modelos de negocios y procesos organizativos a través de políticas corporativas relacionadas a la misma (Eccles, Ioannou, & Serafeim, 2014). Esta tendencia no ha sido ajena a la industria farmacéutica pues las demandas de la población, así como la mejora de los sistemas sanitarios presionan a esta industria a implementar prácticas vinculadas al desarrollo sostenible sin dejar de lado la oferta de una amplia gama de productos farmacéuticos. (Milanesi, Runfola, & Guercini, 2020). Un ejemplo de esto se ve reflejado en las prácticas de la compañía farmacéutica GlaxoSmithKline, la cual contribuye a quince de los diecisiete Objetivos de Desarrollo Sostenible convirtiéndose así en el año 2019 en la quinta compañía más sostenible del mundo y en la primera de la industria farmacéutica según los rankings de sostenibilidad de Corporate Knights (GSK España, 2020).

Cabe resaltar que la industria farmacéutica es una de las más importantes a nivel mundial, ya que está conformada por organizaciones públicas y privadas que se encargan del desarrollo y distribución de medicamentos para la salud humana y animal, lo que beneficia en gran medida a la asistencia sanitaria (Marquéz & Marveya, 2019). En la misma línea, como menciona Lobo (2019), esta industria contribuye no solo a la salud pública, sino también genera grandes beneficios económicos a los países. Por ejemplo, en el Perú, según el Ministerio de la Producción (2019), la industria farmacéutica generó un valor anual en el Producto Bruto Interno manufacturero de 812 millones de soles. Asimismo, da empleo a alrededor de 25 mil trabajadores formales de manera directa y alrededor de 65 mil trabajadores de manera indirecta.

Por otro lado, la importancia de esta industria se reforzó aún más a raíz de la aparición del Covid 19, pues se convirtió en aquella industria que se encargó de distribuir los principales productos que ayudan a protegerse del virus como las mascarillas, guantes y geles; y los medicamentos que contribuyen a contrarrestar los efectos negativos del mismo (IP Mark, 2021). Esto trajo consigo que la industria sea una de las pocas que no se vieran afectadas negativamente, pues, como menciona Salas (2020a), la Asociación de Industrias Farmacéuticas Nacionales (ADIFAN) indicó que dicho sector en el Perú creció en un 3% en el año 2020 y se proyecta el mismo porcentaje de crecimiento para el 2021. Este crecimiento también se vio reflejado en la participación de mercado de las boticas independientes, el cual aumentó de 37.7% en el 2019 a 39.7% para el primer semestre del 2020 siendo lo restante lo perteneciente a las cadenas (IQVIA, 2020). Cabe recalcar que la distribución de los productos farmacéuticos a nivel nacional está conformada por los siguientes actores: laboratorios, droguerías, farmacias y boticas, cadenas de farmacias, clínicas, entidades prestadoras de salud e instituciones públicas como EsSalud (Ministerio de la Producción, 2015).

Ahora bien, en la industria farmacéutica, el mercado retail hace referencia a las empresas que cuentan con un establecimiento con puerta a la calle como las boticas, farmacias y cadenas (AD, comunicación personal, 18 de diciembre del 2021). En ese sentido, cabe destacar que las cadenas no solo se diferencian de las boticas independientes por la cantidad de puntos de venta, sino también se debe considerar otros aspectos. Por un lado, las cadenas se caracterizan por contar con apoyo financiero para poder realizar mejoras o implementar nuevos proyectos; asimismo, cuentan con un poder de negociación alto, lo cual les permite acceder a mejores descuentos con sus proveedores y además presentan una propuesta de valor dirigida al cliente a fin de diferenciarse y mejorar su experiencia (AG, comunicación personal, 22 de octubre, 2021). Por otro lado, en términos de gestión, la cadena cuenta con procesos más estandarizados, división de trabajo por áreas específicas, profesionalización del personal e indicadores para medir su desempeño, en cambio, en las boticas independientes, al no contar con áreas especializadas para cada función, el dueño termina encargándose de diversas actividades simultáneamente generándose ineficiencias en la gestión (JC, comunicación personal, 4 de octubre, 2021).

Es importante mencionar que la concentración en la participación de mercado por parte de las cadenas de boticas se ha mantenido oscilando entre 63% y 64% en los últimos cinco años (IQVIA, 2020). Sumado a ello, a inicios del año 2018 se dio a conocer la adquisición del grupo Intercorp, dueño de Inkafarma, a Quicorp S.A., propietario de las cadenas Mifarma, Fasa y BTL, obteniendo como resultado una concentración del 95% de cadenas farmacéuticas a nivel nacional por parte de este grupo (RPP, 2018). A pesar de ello, si bien existe una concentración moderada del mercado retail, muchas boticas y farmacias pequeñas e independientes se han beneficiado de la coyuntura de gran demanda que ha suscitado el Covid 19, ya que debido a las restricciones de movilización las personas buscaban las alternativas más cercanas a sus hogares (MM, comunicación personal, 29 de septiembre, 2021).

Esta es la situación de la botica Farmacenter, una pequeña empresa ubicada en el distrito de Comas, que incrementó sus ventas en 40% al cierre del 2020, debido a la coyuntura; sin embargo, a finales del 2021 cerró sus ventas con una disminución del 11%. Cabe señalar que durante la pandemia la demanda de ciertas categorías de productos se incrementó en las boticas; sin embargo, esta se ha empezado a regularizar en el año 2021 (JC, comunicación personal, 4 de octubre, 2021). Según Ángela Flores, directora ejecutiva de la Asociación Nacional de Laboratorios Farmacéuticos, dentro de las categorías de productos que han tenido un incremento de demanda se encuentran los antigripales y productos relacionados al tratamiento del Covid 19 como el paracetamol (Salas, 2020b). En este contexto, a la empresa Farmacenter le causa preocupación la tendencia a la baja de las ventas. Asimismo, la zona en donde se encuentra la empresa se caracteriza por la alta competencia de establecimientos farmacéuticos, ya que alrededor de ella se ubican doce boticas y tres cadenas. En ese sentido, resulta importante que la empresa pueda diferenciarse y destacar frente a sus competidores.

En adición a lo mencionado, la empresa Farmacenter es una MYPE, la cual presenta algunas dificultades características de estas. Según Avolio, Mesones y Roca (2011), las micro y pequeñas empresas en el Perú enfrentan algunos obstáculos que limitan su crecimiento sostenido como el bajo control de inventario, contabilidad básica y la falta de conocimientos en temas relacionados a la gestión estratégica. Cabe resaltar que la mayoría de las boticas independientes no cuentan con planes estratégicos y toman decisiones en el momento (MM, comunicación personal, 29 de septiembre, 2021). De acuerdo con David (2013), algunas empresas no implementan la gestión estratégica debido a la falta de conocimiento, miedo al fracaso, soluciones de problemas de último momento que no permite darse el tiempo para planear, entre otros.

Por consiguiente, resulta importante contribuir con esta MYPE peruana perteneciente al retail farmacéutico a través de herramientas de gestión que le permita desarrollarse para alcanzar sus objetivos de manera sostenible. En ese sentido, es relevante que esta empresa cuente con estrategias, indicadores y métodos de control que contribuyan a una mejor toma de decisiones procurando el logro de sus objetivos económicos y, al mismo tiempo, un mayor impacto social y ambiental en línea con la tendencia sostenible que están incorporando empresas del sector para su contribución con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Por ello, se planteará una propuesta estratégica para Farmacenter, en el cual se realizará un análisis interno y externo de la botica para poder entender la situación actual y luego, de acuerdo con el diagnóstico realizado, formular estrategias y acciones tácticas que ayuden a fortalecer su desempeño. Por último, se propondrá una serie de indicadores que ayuden con la evaluación y control de estrategias para la botica.

2. Preguntas de investigación

2.1. Pregunta general

¿Qué propuesta estratégica mejorará el desempeño de la botica independiente Farmacenter desde un punto de vista sostenible y qué características debería tener su implementación y evaluación?

2.2. Preguntas específicas

- ¿Cuál es la situación externa e interna de la botica independiente Farmacenter?
- ¿Cuáles son las estrategias más apropiadas para mejorar el desempeño de la botica independiente Farmacenter?
- ¿Cuál es el plan para implementar y controlar las estrategias seleccionadas para mejorar el desempeño de la botica independiente Farmacenter desde un punto de vista sostenible?

3. Objetivos de Investigación

3.1. Objetivo general

Elaborar una propuesta estratégica, diseño de la implementación y control para mejorar el desempeño de la botica independiente Farmacenter desde un punto de vista sostenible que le permita diferenciarse en un entorno altamente competitivo.

3.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual de la botica Farmacenter mediante el análisis externo e interno.
- Proponer estrategias para mejorar el desempeño de la botica Farmacenter.

- Diseñar la implementación y control de las estrategias seleccionadas para la botica Farmacenter desde un enfoque sostenible.

4. Justificación

En primer lugar, bajo el criterio académico, esta investigación permite estudiar temas relevantes de las ciencias de la Gestión como son la gestión estratégica, análisis del entorno externo e interno, determinación de la estrategia más adecuada, implementación a través de indicadores y herramientas de control aplicados a un entorno poco estudiado como son las boticas independientes.

En segundo lugar, bajo el criterio de valor teórico, la investigación ayuda a incrementar el conocimiento acerca de la industria farmacéutica, específicamente, el mercado retail en donde se encuentra la botica independiente, la cual ha sido poco estudiada a través de un enfoque de gestión. Esto último se evidencia en el análisis bibliométrico realizado en buscadores académicos como Scopus, en el cual el término “pharmacy” presenta 0.7% de investigaciones relacionadas al ámbito de la gestión. Esto se traduce en 1431 papers a nivel mundial durante los últimos 38 años. Asimismo, se encontró información limitada que relacione la gestión estratégica en una botica (Ver Anexo A). Todo ello permitirá brindar una mayor información sobre este mercado, así como las características de una botica con el fin de contribuir tanto a la organización como al entorno en el cual se desenvuelve desde un enfoque sostenible.

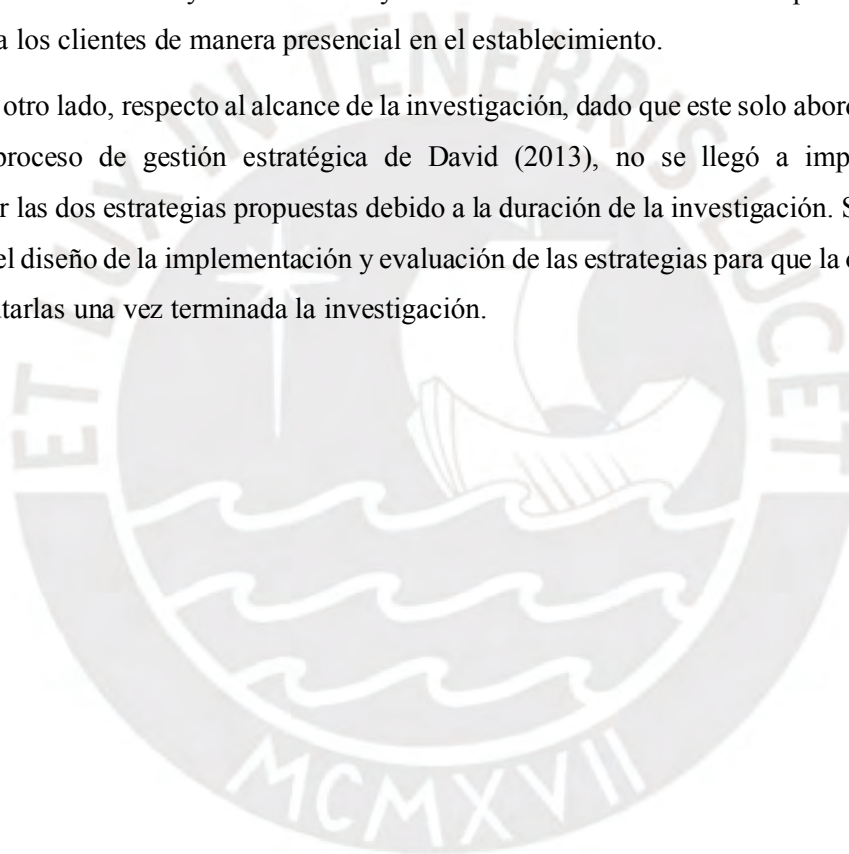
En tercer lugar, bajo el criterio de relevancia social, el presente trabajo de investigación contribuye a una organización que es una MYPE. En ese sentido, cabe destacar que las MYPES tienen una gran importancia para el país, ya que según ComexPerú (2019), estas son aproximadamente el 95% de las empresas peruanas y brindan empleo al 47.7% de la Población Económicamente Activa (PEA). Por ello, una propuesta estratégica no solo contribuirá en su competitividad, sino también servirá como soporte para otras organizaciones similares, las cuales pueden obtener información relevante a raíz de los resultados obtenidos.

En cuarto lugar, respecto a la utilidad práctica, la investigación permitirá proponer a los dueños de la empresa estudiada dos alternativas estratégicas que mejor se adapten a su contexto organizacional. Por otro lado, el diseño de la implementación de herramientas e indicadores de control ayudará a la empresa a tomar decisiones de manera rápida y orientadas a sus objetivos.

5. Limitaciones

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se encontraron diversas limitaciones, las cuales se detallan a continuación. Por un lado, respecto a la recopilación de datos, no se tuvo acceso a documentos financieros de la organización debido a un tema de confidencialidad de uno de los dueños, por tal motivo se utilizó una aproximación de las ventas de los últimos 3 años. Además, al inicio de la investigación, la organización contaba con tres colaboradores; sin embargo, al momento de entrevistarlos uno de ellos había renunciado por motivos de una mejor oferta laboral, lo cual limitaba la información recolectada para el análisis interno. Asimismo, no se logró entrevistar a los clientes, ya que la organización no cuenta con una base de datos de estos y debido a la coyuntura actual del Covid 19 no se podía realizar las entrevistas a los clientes de manera presencial en el establecimiento.

Por otro lado, respecto al alcance de la investigación, dado que este solo aborda la primera etapa del proceso de gestión estratégica de David (2013), no se llegó a implementar en Farmacenter las dos estrategias propuestas debido a la duración de la investigación. Sin embargo, se propuso el diseño de la implementación y evaluación de las estrategias para que la organización pueda ejecutarlas una vez terminada la investigación.



CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se describen los conceptos básicos de la investigación. En la primera sección se explica el concepto de MYPES y sus principales características. En la segunda sección se describe el proceso estratégico, en el cual se detallan las etapas de formulación, implementación y evaluación, así como, las principales herramientas dentro de cada una de estas. Asimismo, se explica el concepto de estrategia y se describen los principales tipos que existen. Finalmente, se expone el concepto de sostenibilidad en la gestión de empresas.

1. MYPES

1.1. Definición de MYPE

La Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa define a las MYPES como aquella “unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios” (Ley N° 28015, 2003). Asimismo, por su parte, para la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (2021), las microempresas son unidades económicas con ventas anuales que no superan las 150 unidades impositivas tributarias (UIT) y poseen de uno a diez empleados. En cambio, las pequeñas empresas poseen de 1 a 100 empleados con ventas que no superan las 1700 UIT.

Cabe resaltar que las microempresas y pequeñas empresas son esenciales en el desarrollo económico, ya que tanto la sociedad como la economía de los países dependen de su productividad (León, 2017). Esto se refuerza con lo que menciona ComexPerú (2019), ya que las MYPES representaron el 95% de las empresas peruanas y emplearon al 47.7% de la población económicamente activa (PEA). Asimismo, las MYPES registran ventas anuales en constante crecimiento y equivalen al 19.3% del Producto Bruto Interno (PBI), con lo que, en el último año, fueron un 6% mayor que en el 2018. Desafortunadamente, en el 2020, debido a la pandemia, como menciona ComexPerú (2020): “Las mypes emplearon un 26.6% de la PEA, lo que evidenció una caída de 21.2 puntos porcentuales (pp) en el porcentaje de la PEA que laboraba en 2019”. Esto, a su vez, repercutió en las ventas generadas, ya que disminuyeron en un 59.2%, lo que representa un 8% del PBI.

1.2. Características de la MYPE

Para Tello (2014) existen diversos elementos que caracterizan a este tipo de organizaciones, entre ellas se encuentra su ubicación en centros urbanos y capitales importantes; los dueños de este tipo de organizaciones son en su mayoría mujeres; no existe mucha tecnología dentro de sus operaciones; la edad de los empresarios está entre los 35 y 40 años; la motivación de los mismos al tener este negocio está vinculado con temas personales; no están amparados por una ley; y usualmente tienen entre 5 a 8 colaboradores. En lo que respecta a la falta de avance tecnológico, Molina y Sánchez (2016) apoyan lo antes mencionado, ya que consideran que, al no existir un equipo que se encargue de mejorar los procesos complementándose con tecnología más avanzada, este tipo de organizaciones puede presentar cuellos de botella, lo que disminuye su eficiencia.

Por su parte, Zapata (2004) le brinda una mayor importancia al hecho de que los dueños no tienen una planeación sobre sus operaciones u objetivos, ya que se enfocan principalmente en lo ingresado y vendido diariamente. Además, menciona que, respecto a Recursos Humanos, no existe un equipo como tal y si lo hay, no se realizan perfiles de acuerdo con cada puesto y mucho menos hay un proceso real de selección y capacitación. Todo ello demuestra algunas deficiencias que presentan las MYPES en sus operaciones.

Respecto a las MYPES en el país, ComexPerú (2020) indica que estas se caracterizan por no llevar las cuentas y, en el caso esto se realice, se inclinan más por tener apuntes personales de los ingresos y egresos. Asimismo, la mayor parte de estas organizaciones tiene un local físico para realizar sus operaciones, mientras que el resto no lo tiene, debido a distintas razones en las que se destaca el hecho de que sus operaciones así no lo requieren.

2. Gestión estratégica

La gestión estratégica es una disciplina que se inició entre las décadas de 1950 y 1960 (David, 2013). Entre los principales autores que contribuyeron a la literatura de la gestión estratégica se encuentran Peter Drucker e Igor Ansoff.

Por un lado, Drucker (1954), afirma que el establecimiento de objetivos es una actividad relevante, ya que su aplicación ayuda a medir y evaluar el desempeño de una empresa e influye en la supervivencia y desarrollo de esta. Por ello, considera que es responsabilidad de la alta dirección la identificación del propósito del negocio, la caracterización del cliente y el valor entregado (citado en Guy & Hitchcock, 2000). Por otro lado, Ansoff (1965), en su libro *Corporación Estratégica*, considera a la estrategia como un hilo conductor entre las actividades de una empresa y el mercado de productos. Por ello, introduce una matriz de producto-mercado, el cual tiene como fin ayudar a las empresas a identificar el hilo conductor de su propia estrategia.

Años más tarde, autores como D'Alessio (2008) y David (2013), agruparon los diversos aportes acerca de la gestión estratégica e introdujeron manuales prácticos para su aplicación al ámbito empresarial.

Ahora bien, a lo largo de los años se ha investigado las implicancias de la planificación empresarial en el desarrollo de las empresas. Autores como Delmar y Shane (2003), consideran que la implementación de la planificación mejora el desarrollo de los productos, alinea las actividades de la organización y disminuye el riesgo de disolución de la empresa. Asimismo, la planificación ayuda al dueño de la empresa a tomar decisiones de manera rápida, gestionar los recursos internos para disminuir los cuellos de botellas y convertir metas abstractas en actividades concretas de manera eficiente (Delmar & Shane, 2003).

Por otro lado, también se ha estudiado la relación entre la planificación estratégica y la estrategia corporativa. Según Unni (1981), una estrategia adecuada aumenta la probabilidad de éxito de una empresa, especialmente, en las pequeñas. Por ello, resulta importante que los pequeños empresarios tengan conocimientos acerca del funcionamiento de la planificación, ya que la supervivencia de sus organizaciones se ve influenciada por las estrategias de crecimiento aplicadas (Unni, 1981). Sin embargo, cabe resaltar que, la planificación estratégica forma parte del proceso de gestión estratégica y se refiere a la formulación de estrategias (David, 2013). A continuación, se explicará la definición de gestión estratégica y su proceso según diversos autores.

2.1. Definición de gestión estratégica

Según D'Alessio (2008), la gestión estratégica se puede definir como un proceso estratégico iterativo, retroalimentado, interactivo y factible que debe ser analizado en todo momento. Además, presenta una secuencia de actividades que ayudan a alcanzar la visión deseada de una organización, por lo que es necesario un análisis del entorno y de la competencia. Asimismo, autores como Rowe, Mason, Dickel, Mann y Mocker (1994), consideran que este proceso debe alinear tanto las capacidades internas de la organización como las demandas externas del entorno y así conformar la base para formular e implementar estrategias orientadas a alcanzar los objetivos y metas de la organización (citado en D'Alessio, 2008). Además de acuerdo con Barney y Hesterly (2019), el proceso de gestión estratégica reduce la probabilidad de cometer errores al momento de elegir la mejor estrategia para una organización. Asimismo, este proceso implica una secuencia de análisis y elecciones que aumenta la probabilidad de elegir una estrategia que genere ventajas competitivas.

Por otro lado, según con David (2013), la gestión estratégica se define como la “ciencia y arte de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten alcanzar los objetivos de una empresa”. Asimismo, Hitt, Ireland y Hoskisson (2016), consideran que la

gestión estratégica se debe estudiar en un entorno de competitividad y globalización en donde la organización busque obtener un rendimiento superior al promedio a fin de diferenciarse y generar ventajas competitivas.

En ese sentido, de acuerdo con los conceptos expuestos previamente, se puede señalar que la gestión estratégica es un proceso que involucra diversos aspectos en una organización. Por ello, resulta importante conocer los principales modelos teóricos que explican este proceso. A continuación, se presentan brevemente tres modelos del proceso estratégico según Mintzberg, D'Alessio y David.

En primer lugar, Mintzberg (2014), propone un modelo que consiste en 3 etapas: creación, evaluación, elección e implementación de la estrategia, ver figura 1. Cabe recalcar que antes de iniciar las etapas se deben establecer los objetivos estratégicos. Para la primera etapa de creación de la estrategia se realiza un análisis externo, el cual considera las amenazas y oportunidades que pueden influir en la organización, así como el análisis interno, el cual considera las fortalezas y debilidades del mismo. Además, se considera los valores gerenciales de la organización al igual que la responsabilidad social. En la segunda etapa de evaluación y elección de la estrategia se debe tomar en cuenta no solo aspectos financieros sino también temas relacionados a la creación de valor. Por último, en la etapa de implementación se especifica la temporalidad de aplicación de la estrategia elegida, ya sea a corto o mediano plazo.

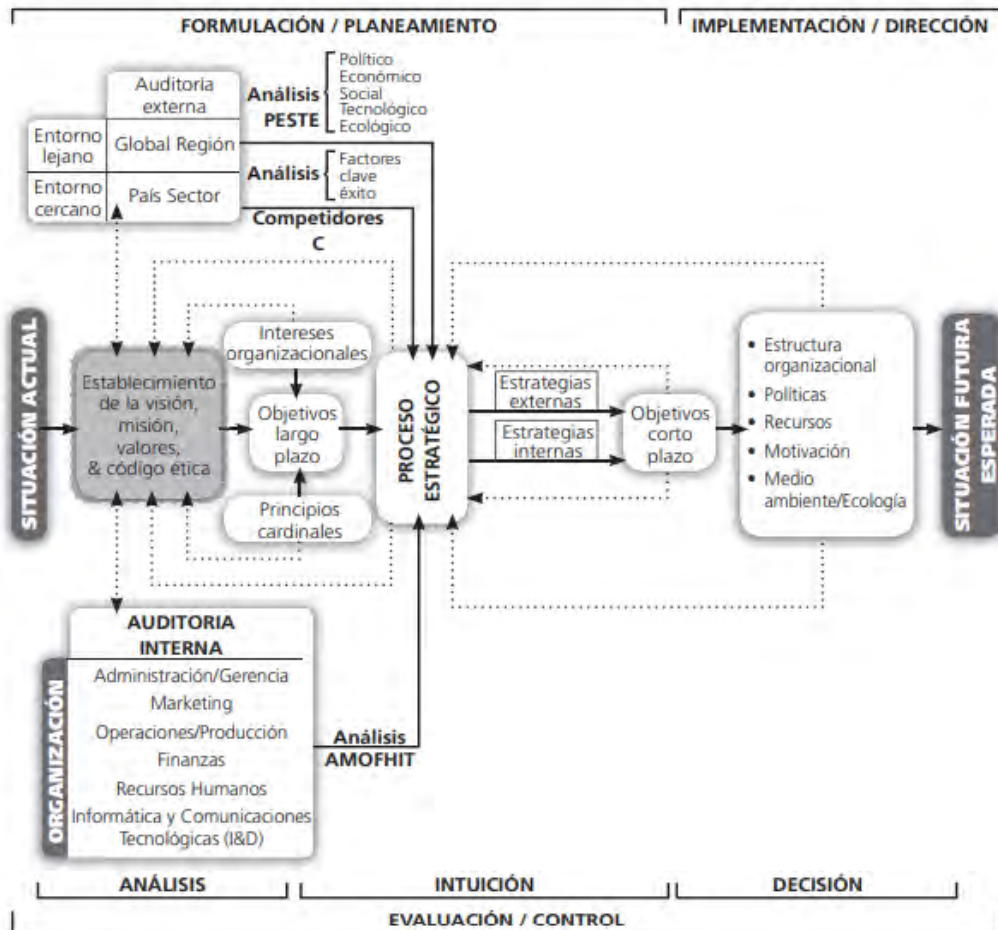
Figura 1: Modelo del proceso de gestión estratégica por Mintzberg (2014)



Adaptado de Mintzberg (2014).

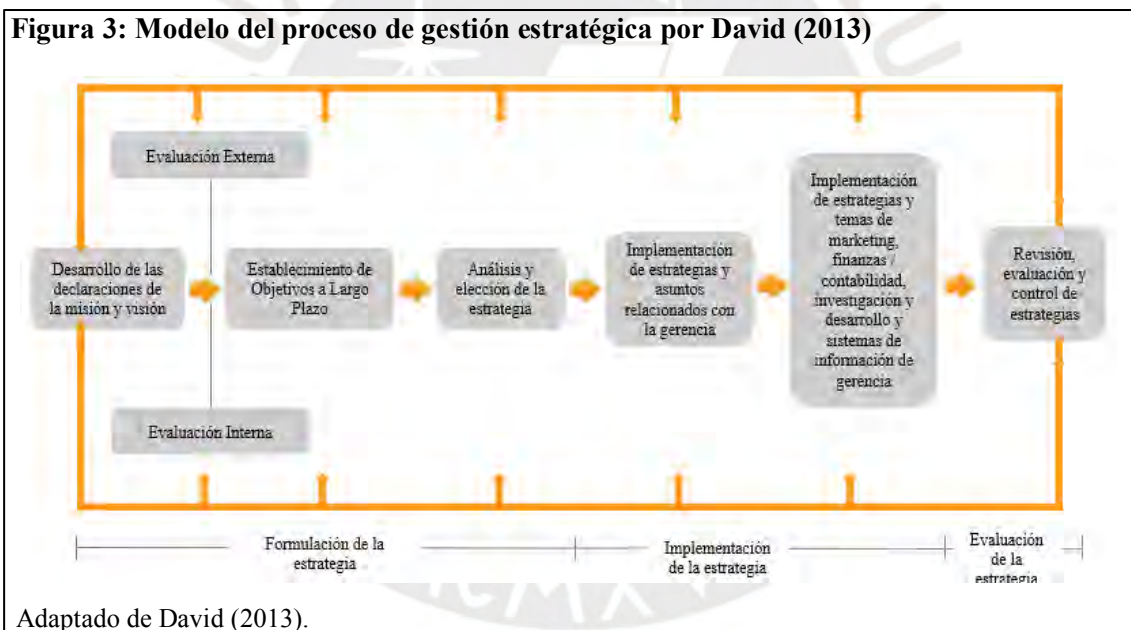
En segundo lugar, según D'Alessio (2008), el proceso estratégico consiste en tres etapas: formulación, implementación; y evaluación y control, las cuales se observan en la figura 2. Inicia con la etapa de formulación, en la cual se establece la visión y misión de la organización, así como el análisis de factores externo e internos, y el establecimiento de los objetivos de largo plazo a fin de identificar y seleccionar la estrategia más adecuada. Luego, en la etapa de implementación, se debe considerar el compromiso de la alta dirección, así como la participación de los trabajadores para lograr el desempeño deseado. Finalmente, en la etapa de control y evaluación, se busca realizar una retroalimentación de las etapas previamente explicadas a fin de identificar diferencias entre lo planeado y ejecutado para luego implementar las acciones correctivas correspondientes. Cabe resaltar que este modelo se caracteriza por ser estrictamente secuencial a excepción de la última etapa de evaluación y control que retroalimenta el proceso, en otras palabras, los productos finales que se obtengan en cada etapa constituyen un insumo necesario para el desarrollo de las siguientes etapas.

Figura 2: Modelo del proceso de gestión estratégica por D'Alessio (2008)



Fuente: D'Alessio (2008).

En tercer lugar, de acuerdo con David (2013), el proceso de gestión estratégica se divide en 3 etapas: formulación, implementación y evaluación, ver figura 3. Primero, la etapa de formulación se inicia con la definición de la visión, misión, análisis de factores internos y externos y termina con la selección de las estrategias a implementar. Cabe recalcar que, para el análisis externo, las variables a evaluar deben estar enfocadas en identificar las oportunidades que podría aprovechar la organización y en las amenazas que podría evitar. Luego, se debe analizar y seleccionar las estrategias a aplicar, por ello, es necesario identificar herramientas que ayuden a la generación y elección de estrategias. Segundo, en la etapa de implementación de la estrategia se requiere que la organización considere variables como la definición de objetivos anuales, la creación de políticas, la motivación de los empleados y la asignación de recursos para llevar a cabo las estrategias propuestas. Por último, en la etapa de evaluación se identifican y analizan las estrategias implementadas. Esta evaluación se divide en tres actividades: revisión de los factores externos e internos en relación con las estrategias actuales, medición del desempeño e implementación de acciones correctivas.



Ahora bien, después de la descripción de los modelos mencionados, se ha considerado que la presente investigación utilizará como base el modelo propuesto por David, ya que este considera diversos aspectos de los demás autores a través de una secuencia práctica de tres etapas fáciles de entender. Asimismo, cada vez más empresas grandes y pequeñas están implementando el proceso de gestión estratégica, por lo que su aplicación se adapta a diversos tipos de organización (David, 2013).

2.2. Proceso de gestión estratégica

El proceso de administración estratégica consta de 3 etapas: formulación, implementación y evaluación de estrategias (David, 2013). A continuación, se explicará detalladamente cada etapa y las distintas herramientas utilizadas.

2.2.1. Formulación

Esta etapa inicia con la descripción sistemática de la organización, por ello, en primera instancia, se realiza una auditoría externa con la finalidad de identificar las principales oportunidades y amenazas que pueden afectar a la organización. En primer lugar, se realiza un análisis de las megatendencias, lo cual brinda un panorama amplio de las tendencias globales que pueden afectar de manera positiva o negativa a la organización (National Intelligence Council, 2021). Asimismo, de acuerdo con David (2013), se debe considerar la recopilación de datos e información relevante relacionada a aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y competitivos del entorno. En ese sentido, para el análisis competitivo, el autor sugiere el modelo de las cinco fuerzas de Porter. Por su parte, según Porter (2008), la comprensión de las fuerzas competitivas permite conocer la rentabilidad de un sector y, además, ayuda a identificar una posición estratégica eficaz. Asimismo, estas fuerzas competitivas comprenden cinco aspectos: rivalidad entre empresas competidoras, entrada potencial de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos, poder de negociación de proveedores y poder de negociación de consumidores.

En segundo lugar, de acuerdo con David (2013), luego de identificar las oportunidades y amenazas, estas se evalúan a través de la matriz de evaluación de factores externos (MEFE). Para ello, primero se elabora una lista de 10 a 20 factores que afecten a la industria y empresa. Luego, a cada factor se le asigna un peso relativo, el cual va desde el 0 (no importante) hasta el 1 (muy importante) de acuerdo con su relevancia para lograr el éxito de la empresa en la industria (Ver Anexo B). Después, se le otorga a cada factor un valor del 1 al 4, de acuerdo a cómo las estrategias actuales de la empresa están aprovechando o enfrentando cada factor, en donde 4 (la respuesta es superior), 3 (la respuesta está por encima del promedio), 2 (la respuesta es promedio) y 1 (la respuesta es deficiente). Seguidamente, se multiplica el peso relativo de cada factor por su valor para determinar una puntuación ponderada. Finalmente, se suman los resultados de cada factor con el fin de identificar cómo la empresa está actuando frente a estos.

En tercer lugar, de acuerdo con David (2013), luego de identificar las fortalezas y debilidades, estas se evalúan a través de la matriz de evaluación de factores internos (MEFI). Primero, de forma similar a la matriz MEFE, se elabora una lista de factores a la cual se le asigna un peso relativo en un rango de 0 a 1. Luego, a cada factor se le otorga una clasificación del 1 al 4 de acuerdo con el nivel de fortaleza o debilidad de la organización, en donde 1 representa una debilidad mayor, 2 una debilidad menor, 3 una fortaleza menor y 4 una fortaleza mayor (Ver Anexo C). Finalmente, se pondera y se suma el total de valores de los factores para conocer cómo la organización está actuando frente a sus fortalezas y debilidades. Cabe resaltar que una de las herramientas que se utilizan para evaluar internamente a una organización es el modelo de excelencia de Malcolm Baldrige, el cual se divide en siete criterios: liderazgo, planeamiento estratégico, orientación hacia el cliente, medición, análisis y gestión del conocimiento, orientación hacia el personal, gestión de procesos y resultados (Ver Anexo D).

Por último, la etapa de formulación culmina con el análisis y selección de la estrategia más adecuada para la organización. Por ello, David (2013) señala que, la matriz FODA es una herramienta importante que ayuda a los directivos a formular cuatro tipos de estrategias de acuerdo a los siguientes cuadrantes: fortalezas y oportunidades (FO), fortalezas y amenazas (FA), debilidades y oportunidades (DO), y debilidades y amenazas (DA) (Ver anexo E). Luego de ello, las estrategias obtenidas en esta matriz se evalúan de acuerdo a los cuatro criterios de Rumelt (1991), los cuales son la congruencia, consonancia, viabilidad y ventaja. Respecto al primer criterio de congruencia, la estrategia no debe presentar políticas u objetivos incongruentes; para el segundo criterio, la estrategia debe representar una respuesta que se adapte a las tendencias del entorno y a los cambios que ocurran en este; para el tercer criterio, la estrategia no debe generar un sobre costo sobre los recursos disponibles de la organización ni crear problemas y, por último, se debe propiciar que la estrategia ayude a crear y mantener una ventaja competitiva en un área de actividad seleccionada. Finalmente, de acuerdo con David (2013), las estrategias que cumplan con estos cuatro criterios se evalúan mediante la Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE) a fin de calificarlas de acuerdo a su grado de atractividad (Ver Anexo F).

2.2.2. Implementación

En esta etapa se requiere que la organización considere aspectos importantes como la definición de objetivos anuales, la creación de políticas, la motivación de los empleados y la asignación de recursos para llevar a cabo las estrategias propuestas (David, 2013). Según Armstrong (1982), los objetivos generales de la organización deben establecerse de manera clara y medible. Asimismo, se debe considerar objetivos que involucren a las partes interesadas de la organización, ya que la planificación estratégica requiere la evaluación de todo el sistema.

Dentro de esta etapa se utiliza las herramientas de Mapa Estratégico y Cuadro de Mando Integral (CMI), propuesto por Kaplan y Norton (2002), el cual es una herramienta que ayuda a la evaluación y control de estrategias enfocado en cuatro aspectos: procesos internos del negocio, finanzas, clientes y aprendizaje y crecimiento. Dentro de estos aspectos se encuentran los objetivos de la organización, que permiten brindar una visión integral de esta, con el fin de expresar la misión y visión de la misma. Sin embargo, dentro de dichos aspectos no se considera al social ni al ambiental, razón por la cual se ha decidido utilizar el Cuadro de Mando Integral Sostenible propuesto por Journeault (2016), herramienta que añade estas perspectivas a las otras antes mencionadas. Esta herramienta incluye, en primer lugar, la perspectiva de capacidades y habilidades enfocada en los colaboradores, trabajo de equipo, entre otros; en segundo lugar, desarrolla la perspectiva de procesos internos, que busca una mayor eficiencia en estos sin dejar de lado lo ambiental y social; en tercer lugar, la perspectiva de los stakeholders, la cual busca satisfacer las necesidades de los actores importantes para la organización como son los clientes y la sociedad; y, por último, la perspectiva financiera que se enfoca en el desarrollo económico sin dejar de lado los aspectos ambientales y sociales (Ver anexo G).

2.2.3. Evaluación

Esta etapa ayuda a identificar y analizar si las estrategias implementadas están funcionando. Esta evaluación consta de tres actividades principales: revisar los factores externos e internos en relación con las estrategias actuales, medir el desempeño y aplicar acciones correctivas (David, 2013). Sin embargo, para esta investigación, solo se considera hasta el diseño de la medición del desempeño.

Es por ello que se utilizará el Cuadro de Mando Integral Sostenible, ya que considera las perspectivas sociales y ambientales (Journeault, 2016). Esta herramienta permitirá definir los objetivos, indicadores, metas y plazos en los que se realizarán, medirán y controlarán las iniciativas planteadas.

2.3. Estrategia

2.3.1. Definición de estrategia

En la administración, para Mintzberg (1994), el concepto de estrategia se enfoca más al cúmulo de experiencias y expectativas que en la formulación de la estrategia. Asimismo, le brinda distintas definiciones al término. En primer lugar, la define como un plan en el que orienta a las organizaciones la mejor manera en la que pueden alcanzar sus objetivos propuestos. En segundo lugar, para Mintzberg la estrategia es un comportamiento en un determinado tiempo. En tercer lugar, define a la estrategia como la posición que la empresa alcanza, con el fin de desarrollarse. Por último, la considera como parte de las operaciones internas de la empresa (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1998).

Por un lado, según Drucker, la naturaleza de la estrategia se basa en entender cómo es el negocio y cómo debería ser (2007 citado en Contreras 2013). El autor sostiene que las organizaciones no acostumbran a considerar el core principal de la empresa, lo que repercute en la gestión de sus actividades disminuyendo de esa manera su eficiencia (Contreras, 2013). Es por ello que es importante saber qué es lo que quiere lograr la empresa, cómo se encuentra actualmente y cuáles son sus planes a corto y largo plazo para, a partir de ello, plantear sus objetivos con metas e indicadores claros. Por otro lado, David (2013) menciona que la estrategia es un camino que toma la organización para alcanzar sus objetivos, la cual es tomada por los altos mandos de esta. Algunos ejemplos de estrategia son: expansión geográfica, diversificación, adquisición, desarrollo de productos, penetración de mercado, reducción presupuestaria, entre otros. Además, debido a su alcance, requiere de un análisis de factores internos y externos que afectan a la empresa.

Es importante mencionar que, para desarrollar de manera completa las estrategias, se utiliza los cinco elementos de Hambrick y Fredrickson (2001). El primer elemento son las arenas, donde se explica lo que incluirá la estrategia; el segundo son los vehículos, donde se detalla el medio para lograr lo antes explicado en las arenas; el tercero es la diferenciación, la cual explica cómo se va emplear la estrategia que debe ir alineada con los recursos disponibles que tiene la organización; el cuarto es la preparación del escenario, que explica paso a paso lo que se realizará para lograr la estrategia; y por último, el quinto es la lógica económica que es la idea central de cómo es que se generarán los ingresos y ganancias.

2.3.2. Tipos de estrategia

Con relación a las estrategias orientadas tanto a pequeñas como grandes empresas, se encuentran divididas en cinco grupos: estrategias de integración, intensivas, diversificación, defensivas y las genéricas de Porter (David, 2013). A continuación, se explica cada una de las mismas.

En el primer grupo se encuentran tres tipos de integraciones, la primera es la integración hacia adelante que hace referencia a la apropiación o incremento del control de los distribuidores o vendedores. El segundo tipo es la integración hacia atrás, en la que la empresa absorbe o aumenta el control sobre sus proveedores. El tercer tipo es la integración horizontal, que implica la apropiación o control sobre los competidores (David, 2013). En el segundo grupo se encuentran dos tipos de estrategias intensivas, la primera es la penetración de mercado, la cual busca un incremento de participación de mercado con los productos actuales de la empresa a través de mayores esfuerzos de marketing. La segunda es el desarrollo de mercado, en la que la empresa busca introducir los productos actuales a nuevos mercados (David, 2013). En el tercer grupo se encuentran las estrategias de diversificación relacionada y no relacionada. La primera busca desarrollar o modificar productos innovadores en base a los actuales y, la segunda busca aumentar productos nuevos distintos a los que maneja la organización (David, 2013). En el cuarto grupo están las estrategias defensivas que generalmente se realizan para minimizar los impactos negativos de la empresa. La primera se centra en un recorte de gastos para reducir costos y activos con el propósito de aumentar las ventas y utilidades. La segunda es la desinversión referida a la venta de una división o parte de la empresa. Finalmente, la tercera es la estrategia de liquidación referida a la venta de los activos organizacionales (David, 2013).

El último grupo, según David (2013) contiene las cinco estrategias propuestas por Michael Porter (1985) a las cuales denomina estrategias genéricas. La primera es el liderazgo en costos tipo 1, en el cual se busca producir un bien a bajo costo para abarcar a un grupo de clientes con un precio por debajo del promedio en el mercado. La segunda es el liderazgo en costos tipo 2, en el cual se busca vender el producto al mejor precio que exista en el mercado. La tercera es la estrategia de diferenciación, donde se ofrece un producto único y dirigido a clientes insensibles al precio. La cuarta es de enfoque tipo 4, ya que busca ofrecer productos para un nicho de clientes con el precio más bajo del mercado. La última es la estrategia de enfoque tipo 5, la cual tiene como objetivo entregar, a un nicho de clientes, productos con más beneficios que cubran las necesidades a un precio más alto.

2.4. Sostenibilidad en la gestión de empresas

La necesidad de las organizaciones por seguir la tendencia de la búsqueda de un desarrollo sostenible ha hecho que muchas de estas realicen esfuerzos que les permita ser más competitivas en el mercado considerando, al mismo tiempo, su papel en el ámbito social y medioambiental (Barbosa, Castañeda, & Lombardo, 2020). En ese sentido, es importante señalar que en los últimos años diversos autores han desarrollado el concepto de sostenibilidad y su implicancia en la gestión de empresas.

En 1987, la Comisión de Desarrollo y Medio Ambiente publicó el informe de Brundtland, en el cual se introdujo por primera vez el término de desarrollo sostenible, definido como “aquel desarrollo que permita satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de futuras generaciones para satisfacer las suyas” (Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, 1987). Asimismo, Elkington (1998) señaló que la gestión de empresas, independientemente de su tamaño, no solo debe considerar preocupaciones económicas, sino también sociales y ambientales, lo que corresponde al concepto de triple impacto. En otras palabras, para que el desarrollo sostenible de una empresa tenga éxito, esta debe tomar acciones para cumplir las necesidades de las partes interesadas considerando su impacto en los tres aspectos señalados. A partir de estas definiciones autores como Dyllick y Hockerts (2002) complementan el concepto de desarrollo sostenible con la planificación a corto y largo plazo, ya que, para cumplir con el objetivo de sostenibilidad, las empresas deben satisfacer las necesidades de sus grupos de interés tanto en el presente como en el futuro considerando un triple impacto.

Por otro lado, en los últimos años, la investigación acerca de la importancia de herramientas de gestión sostenible para empresas se ha ido incrementado, especialmente, en las pequeñas y medianas (Johnson & Schaltegger, 2016). Una de estas herramientas es el Cuadro de Mando Integral Sostenible, el cual se basa en el modelo de Kaplan y Norton e integra una perspectiva social y ambiental (Journeault, 2016). En esa línea, algunos de los beneficios de implementar herramientas de gestión sostenible en pequeñas y medianas empresas son las mejoras en la comunicación con las partes interesadas, la operacionalización de estrategias con enfoque sostenible y una mejor comprensión del triple impacto a través de indicadores de desempeño organizacional (Johnson & Schaltegger, 2016). En ese sentido, en mercados cada vez más competitivos en donde el crecimiento de una organización tiene intereses compartidos con la sociedad, los gerentes deben aplicar el pensamiento estratégico y habilidades de líder para realizar sus actividades comerciales (Barbosa, Castañeda, & Lombardo, 2020). Cabe resaltar que se realizó una revisión de fuentes académicas en donde se encontró diversas investigaciones previas enfocadas en la gestión estratégica en micro y pequeñas empresas; sin embargo, los sujetos de

estudios pertenecen a distintos sectores y solo dos de estas incluyen el tema de la sostenibilidad en su marco teórico (Ver Anexo H).

En resumen, en el capítulo dos se ahondó en los conceptos importantes de la investigación, como son las MYPES, su definición y características. Esto permitió conocer la importancia de estas. Asimismo, se definió la gestión estratégica y se explicó sus procesos y etapas de acuerdo a lo propuesto por David (2013). Con ello, se concluye que dicha herramienta brinda beneficios a las organizaciones, tales como una mejor orientación de sus objetivos, lo que lleva a un incremento de sus ventas. Asimismo, se explicó sobre la estrategia, su definición y los tipos y, por último, se desarrolló brevemente la sostenibilidad en la gestión de las empresas. Todos estos conceptos son relevantes para la investigación, ya que permitirán comprender mejor a la misma y la forma en la que serán desarrolladas posteriormente.



CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

En el presente capítulo se describe el entorno en el que se desarrolla la botica a estudiar, el cual considera al sector farmacéutico tanto a nivel mundial como a nivel nacional. Asimismo, se explica información relevante sobre el sujeto de estudio, el cual comprende su historia y características.

1. Sector farmacéutico a nivel mundial y nacional

1.1. Nivel Mundial

La industria farmacéutica es una de las más importantes, ya que, además de contribuir en el desarrollo y distribución de medicamentos para la salud humana y animal lo que beneficia en gran medida a la asistencia sanitaria (Marquéz & Marveya, 2019), genera grandes ingresos, pues, por ejemplo, en el 2016, las ventas del sector llegaron a 770 billones de dólares (Sociedad Nacional de Industrias, 2016). Es importante mencionar que el 65% del gasto de medicamentos se encuentra en Estados Unidos y parte de Europa lo que tiene relación con que la producción de la industria farmacéutica está liderada por Estados Unidos, Japón y Alemania (Santa Maria, 2015).

Asimismo, es relevante mencionar que la industria está basada, por el lado de la oferta, en la ciencia, la investigación y la innovación de productos (Lobo, 2019). Estas características son importantes, ya que la Investigación y Desarrollo (I+D) es vital para el incremento de productos que afronten las enfermedades incluso aquellas que antes eran incurables. Asimismo, es un sector caracterizado por su dinamismo y complejidad. Esto, debido a que presenta características monopolísticas. Por el lado de la demanda, es un sector en el que los clientes o pacientes tienen una alta valoración por su salud, por lo que tienen una alta disponibilidad para pagar los precios de los medicamentos.

Este sector, como se ha mencionado, es muy importante, ya que genera grandes beneficios económicos, así como contribuye a la salud pública, el cual es vital para las sociedades (Lobo, 2019). Sin embargo, a raíz del Covid-19, este sector adquirió visibilidad en todo el mundo, debido a que tuvo la responsabilidad de conseguir la vacuna del Covid 19, así como de distribuir los principales productos como las mascarillas o guantes, y medicamentos que contribuyeran a contrarrestar los efectos negativos del virus (IP Mark, 2021). Asimismo, esta pandemia influyó en algunas tendencias en el sector. Por ejemplo, las boticas y farmacias comenzaron a relacionarse con sus clientes de una manera diferente a través de la tecnología. El uso de redes sociales como Whatsapp se han convertido en las herramientas principales para comunicarse y atender a los pacientes (IP Mark, 2021).

Además, algunos productos incrementaron su demanda, como son el caso de los geles, suplementos vitamínicos y jabones; mientras que otros redujeron su demanda como son los medicamentos antigripales y de descongestión nasal, debido al uso de mascarillas (IP Mark, 2021). Otros productos que han tenido una mayor demanda son los relacionados al sueño, debido al incremento de ansiedad y estrés generado en las personas a raíz de la pandemia. Finalmente, no se puede dejar de mencionar a la implementación del e commerce, el cual trae consigo un reto importante que es el encontrar la mejor manera de atender al paciente entre lo tecnológico y lo tradicional.

1.2. Nivel Nacional

En el Perú, al igual que en el extranjero, el sector farmacéutico es uno de los más importantes. Como se ha mencionado anteriormente, según el Ministerio de la Producción (2019), dicho sector genera un valor anual en el PBI manufacturero de 812 millones de soles y es generador de empleo, ya que emplea alrededor de 25 mil trabajadores formales de manera directa y alrededor de 65 mil trabajadores de manera indirecta.

Según la Asociación Nacional de Boticas y farmacias independientes del Perú (2019), este sector ha tenido un crecimiento acelerado desde el 2010 hasta el 2016, con un pequeño estancamiento en el 2017, pero con un crecimiento en el 2018. La participación se distribuye de la siguiente manera: 57% al sector privado de retail de farmacias y boticas, 30% al sector público y 8% a clínicas. Por otro lado, es relevante mencionar que la demanda del sector se consume principalmente en el mercado interno. Además, en el Perú los medicamentos son usados principalmente para el consumo en hogares con un 62%, el resto se reparte en lo que corresponde a salud pública, privada, entre otros que se observan en la figura 4 (Sociedad Nacional de Industrias, 2016).

Figura 4: Actividades económicas demandantes de productos farmacéuticos



Fuente: Sociedad Nacional de Industrias (2016).

En este punto, es importante resaltar que este sector en el Perú se encuentra concentrado por un grupo, ya que en el 2018 In Retail, dueño de Inkafarma, compró las cadenas de Mifarma, BTL, Fasa, y Arcángel, lo que pone en desventaja a las boticas y farmacias independientes, puesto que las grandes cadenas presentan otros beneficios y ventajas frente a las boticas y farmacias independientes (La República, 2018). La participación de mercado de dichas cadenas es del 63% frente al 37% de las boticas y farmacias independientes; sin embargo, en lo que respecta al número de establecimientos, esta relación cambia, puesto que las cadenas tienen el 14% de los establecimientos totales, lo que da un total de 2569 a nivel nacional, mientras que las boticas independientes tienen el 86% lo que da un total de 15981 establecimientos (Asociación Nacional de Boticas y farmacias independientes del Perú, 2019).

Por otro lado, algunos problemas que existen en el sector son la informalidad, puesto que, si bien la Dirección General de Medicamentos Insumos y Drogas ha intentado disminuir la cantidad de medicamentos adulterados que se venden en el mercado, es una lucha constante (Aquiye, Gómez, González, Medel, & Morón, 2019). Esto afecta negativamente tanto al sector, puesto que se crea desconfianza hacia las boticas, principalmente las más pequeñas, como para los clientes, pues atenta contra su salud. Otro de los factores que afectan el sector es la corrupción, pues existen casos donde organizaciones del sector han pagado a miembros de salud para favorecer la venta de algunos medicamentos frente a otros.

A raíz del Covid 19, uno de los pocos sectores que no se vieron afectados negativamente fue el farmacéutico, pues, como menciona Salas (2020a), en el año 2020, la Asociación de Industrias Farmacéuticas Nacionales (ADIFAN) indicó que el sector en el Perú creció en un 3% y se proyecta el mismo porcentaje de crecimiento para el 2021. Dicho crecimiento se debe principalmente a la gran demanda de medicamentos necesarios para contrarrestar el virus. Esto trajo consigo que se crearan nuevas tendencias dentro del sector, por ejemplo, el uso de factores tecnológicos, ya que se han optimizado los procesos para atender de una manera más eficiente a la demanda creciente de medicamentos (IP Mark, 2021). Asimismo, el sector comenzó a hacer un mayor uso de la digitalización, ya que se ha buscado reducir los errores dentro de los procesos internos como la documentación o la logística (Diario Correo, 2020). Esto trae consigo una oportunidad para que las boticas y farmacias adecúen de mejor manera sus procesos y puedan ser más eficientes. Esto se refuerza en lo comentado por uno de los expertos, ya que destaca la importancia de la mejora en aspectos comerciales y logísticos de las organizaciones de este sector a fin de ser más eficientes en sus procesos internos como externos, y así poder competir de mejor manera con las cadenas (JC, comunicación personal, 4 de octubre, 2021).

2. Caracterización de la botica independiente

En los últimos años la botica o farmacia ha ocupado el primer lugar de consulta de quienes presentan algún problema de salud (Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas, 2021). Las principales consultas a los farmacéuticos de estos establecimientos se relacionan con problemas de resfriados o alergias, además, en el último año, se vio una tendencia de compra de medicamentos de venta libre (Euromonitor, 2021b). Asimismo, se espera que, durante el 2021, los consumidores peruanos aumenten sus gastos en productos farmacéuticos en 40% (Ipsos, 2021). Por otro lado, las boticas y farmacias independientes se han visto afectadas debido al rápido crecimiento de las cadenas, ya que la mayoría de estas cuentan con sistemas de administración tradicionales y no implementan conceptos innovadores relacionados a la gestión o la atención al cliente como las cadenas de farmacias modernas (Aquiye et al., 2019). En ese sentido, resulta importante caracterizar a las boticas independientes, por ello, a continuación, se describirá brevemente el perfil organizacional de estas.

En primer lugar, respecto al ámbito normativo, la botica se considera como aquel establecimiento farmacéutico, en el cual se “dispensan y expenden al consumidor final productos farmacéuticos, dispositivos médicos o productos sanitarios (Decreto Supremo N° 014-2011-SA, 2011). Asimismo, la botica debe contar con un Químico Farmacéutico durante el horario de atención, además, este el único personal que puede recomendar al consumidor alternativas de medicamentos diferentes a los prescritos por el médico considerando los principios activos originales (Indecopi, 2018). Cabe resaltar que dentro de los establecimientos farmacéuticos existen servicios que no están autorizados como los análisis clínicos, campañas médicas, recolección de muestras para laboratorio clínico, entre otros (Resolución Directoral N° 006-2015-DIGEMID-DG-MINSA, 2015).

En segundo lugar, respecto a temas administrativos y operativos, la mayoría de los dueños o gerentes de las boticas independientes cuentan con conocimientos básicos en administración, además, manejan sus inventarios, ventas y finanzas de manera empírica (JC, comunicación personal, 4 de octubre, 2021). Por ejemplo, los encargados de una botica escriben en una hoja o cuaderno la lista de productos faltantes en el establecimiento para luego cotizarlo con los proveedores (MM, comunicación personal, 29 de septiembre, 2021). Asimismo, otra característica en ese tipo de organización es que, si bien muchas boticas empiezan como un emprendimiento, su capacidad de gestión se ve desbordada a medida que van creciendo y solo en algunos casos se busca asesores externos que tengan una mirada estratégica de larga plazo (MG, comunicación personal, 12 de octubre, 2021).

En tercer lugar, referente a la gestión estratégica, las boticas independientes no conocen los conceptos de misión, visión, objetivos, entre otros (AG, comunicación personal, 22 de octubre, 2021). Por ello, autores como Gonzales (2019), consideran que es importante que las boticas cuenten con una estrategia acorde a los objetivos y situación actual de cada organización. Además, en el mercado retail, la cantidad de puntos de ventas es alta, por lo que una vez abierta una botica, esta debe buscar la manera de diferenciarse de las demás (AD, comunicación personal, 18 de diciembre, 2021).

3. Historia y composición de Farmacenter

En esta sección se explicarán de manera breve los datos más importantes de la empresa desde su fundación hasta la actualidad, así como su estructura organizacional.

Farmacenter es una pequeña botica independiente ubicada en la Avenida Micaela Bastidas, perteneciente a la urbanización El Retablo en el distrito de Comas. Esta inició sus operaciones en marzo del año 2017 con Vanessa Velarde como representante legal junto a su socio Joel Clares, químico farmacéutico y actual director técnico de la botica. De acuerdo a uno de los dueños, la ubicación estratégica del local, así como el hecho de que a su alrededor se encuentren condominios y a la vez la baja presencia de boticas incentivó la apertura de Farmacenter (JO, comunicación personal, 28 de agosto, 2021). Sin embargo, con el paso de los años, la cantidad de boticas independientes aumentó e ingresaron tres cadenas: Inkafarma, Todo por un Sol y Sanura (Ver Anexo I). Esto motivó a que la empresa implemente algunas mejoras como la adquisición de un sistema para boticas llamado SISEFARMA, el cual es un software que cuenta con una variedad de funcionalidades como el registro de compras y ventas, búsqueda de un medicamento por su principio activo, reportes de inventario, entre otros. En esa línea, la botica empezó a abastecerse de moléculas nuevas¹ como la mosaprida, levosulpirida e isotretinoína para diferenciarse de la competencia. Cabe resaltar que la categoría de productos que más vende es aquellos para el tratamiento de la hipertensión y diabetes, esto se relaciona con el perfil de sus clientes, ya que la mayoría de estos son mujeres entre 40 y 60 años.

Respecto a la estructura organizacional, Vanessa Velarde es la representante legal de Farmacenter. Si bien es técnica en farmacia, actualmente se encuentra en los últimos ciclos de la

¹ De acuerdo a la entrevista realizada a Joel Clares, dueño de Farmacenter, una molécula nueva hace referencia al principio activo de los medicamentos que ayudan a aliviar malestares o enfermedades comunes, los cuales se atienden con tratamientos estándares. Por ejemplo, para el tratamiento de la diarrea, usualmente se recomienda la Loperamida junto a la Buscapina para evitar las salidas recurrentes y aliviar los cólicos, respectivamente. En ese caso, el químico farmacéutico puede recomendar la Mosaprida como alternativa, ya que puede aliviar estos dos malestares llevando un tratamiento de un solo producto. Cabe resaltar que el precio de las moléculas nuevas es más alto a comparación de los demás productos.

carrera de Farmacia para titularse como química farmacéutica, por ello, no trabaja en la botica todos los días. Sin embargo, se dirige una vez por semana para reemplazar a sus vendedores en el horario de almuerzo, asimismo, revisa de manera general cómo va el movimiento de las ventas y el desempeño del personal. (VA, comunicación personal 23 de noviembre, 2021). En cambio, Joel Clares es químico farmacéutico, director técnico de la botica y el encargado general, por lo que su participación ha sido alta desde la apertura del negocio. En ese sentido, es responsable de la administración general del establecimiento, así como de temas logísticos, comerciales, de personal y regulatorios en la botica. Asimismo, cuenta con experiencia previa trabajando en diferentes laboratorios durante ocho años en áreas como control de calidad y producción, por lo que ha adquirido mayores conocimientos, los cuales, sumados a sus estudios en Administración de Empresas, le ha permitido tomar decisiones estratégicas en la botica vinculadas a la atención al cliente, logística, compras y administración. Por otro lado, cuentan con tres técnicos en farmacia que se encargan de la atención al público, cuadro de caja, inventario de productos, registro de humedad y temperatura; sin embargo, durante el desarrollo de la investigación uno de ellos renunció debido a una mejor oferta laboral. Por último, un contador externo es quién los asesora y apoya en temas tributarios, balances generales y estados financieros (JO, comunicación personal 28 de agosto, 2021).

Cabe resaltar que, de acuerdo con el director técnico, el factor diferenciador de la botica es la cultura de orientación hacia el cliente, en otras palabras, se trata de darle información adicional respecto a la toma del medicamento. Si bien, Joel como director técnico y químico permanente en la botica tiene un mayor conocimiento sobre los productos a recetar, enseña a los demás vendedores sobre las composiciones y recomendaciones que se pueda dar sobre los medicamentos. Asimismo, al cierre del 2020, sus ventas han incrementado en 40% principalmente por la llegada del Covid 19. Por ello, la botica aumentó la cantidad de solicitudes de productos a sus proveedores, especialmente, los que contrarrestaban síntomas del virus para poder satisfacer la demanda creciente. Sin embargo, en el 2021, las ventas cerraron en 11% menos que el año anterior, esto debido a que la demanda de muchas categorías de medicamentos se está regulando (JO, comunicación personal 28 de agosto, 2021).

En resumen, en el capítulo tres se ha explicado acerca de la situación tanto nacional como internacional del sector retail farmacéutico, lo cual permitió conocer el contexto en el que se desarrolla el sujeto de estudio a fin de identificar sus características, tendencias, entre otros. Asimismo, se describió a la botica Farmacenter, lo cual ayudó a conocer más sobre la historia y características de esta. Cabe resaltar que toda la información recogida será utilizada en el análisis de la investigación.

CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se explica la metodología empleada para la presente investigación, la cual se divide en seis secciones. En la primera se describe el alcance, el cual es descriptivo; en la segunda se explica el enfoque metodológico empleado, el cual es cualitativo; la tercera detalla el diseño de la investigación, la cual es el estudio de caso; la cuarta detalla las herramientas usadas para la recolección de información y análisis de datos; la quinta describe las consideraciones éticas; y, finalmente, en la sexta sección se explica la secuencia metodológica de la investigación.

1. Alcance de la investigación

La investigación presenta un alcance de tipo descriptiva, pues busca especificar las características y propiedades de un determinado fenómeno organizacional (Pasco & Ponce, 2015). Por ello, se analiza la situación de la empresa Farmacenter de manera descriptiva a fin de identificar y conocer los fenómenos particulares dentro de su estructura interna y externa. Asimismo, el alcance de esta investigación no abarca todas las etapas del proceso estratégico, ya que el horizonte temporal del trabajo es de doce meses. Por ello, se trabajará hasta la etapa de formulación siguiendo el modelo de gestión estratégica de David (2013). Asimismo, se diseñará la implementación y evaluación del proceso estratégico enfocado en la organización.

2. Enfoque de la investigación

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo. Este enfoque se caracteriza por la descripción de las preguntas de investigación a través de instrumentos de medición abiertas como las entrevistas (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). Asimismo, se busca entender y responder la problemática a través del desarrollo de los objetivos y las preguntas de investigación. Para ello, se caracterizó a la botica y a su entorno externo e interno a fin de brindar una propuesta estratégica.

3. Diseño de la investigación

En relación al diseño del presente trabajo, se ha determinado que es del tipo estudio de caso, debido a que, como menciona Pasco y Ponce (2015), busca comprender con mayor exactitud el funcionamiento de una organización representativa de un determinado sector. Además, el trabajo está sujeto a una duración aproximada de doce meses y el horizonte temporal es de corte transversal, ya que, como lo mencionan los autores, este tipo de horizonte lo poseen los estudios que proporcionan información de la organización estudiada en un preciso momento. Este es el caso de Farmacenter, ya que se recogió información de la misma en el año 2021.

4. Técnica de recolección de información y análisis de datos

Para el recojo de información de la investigación se emplearon dos herramientas: información primaria y secundaria. Por un lado, según Hernández et al. (2014), dentro de las herramientas de información primaria se encuentra la entrevista, observación y los grupos de enfoque. Sin embargo, debido al contexto de la pandemia se optó por el uso de las entrevistas, las cuales se realizaron a los dueños (Ver Anexo J), colaboradores de la botica (Ver Anexo K) y expertos en el sector farmacéutico (Ver Anexo L). En esa línea, se contó con la participación de nueve expertos en el sector cuyo aporte ayudó a contextualizar y caracterizar el ámbito de una botica independiente. Además, brindaron información acerca de fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales que afectan al sector del retail farmacéutico, así como las fuerzas competitivas según Porter en dicho sector. Asimismo, se validaron las estrategias seleccionadas con Renato Gandolfi, especialista en MYPIME. La información de todos los entrevistados se encuentra en las Tablas 1 y 2. Cabe recalcar que las entrevistas tuvieron un enfoque semiestructurado, en el cual el entrevistador usa una guía de preguntas que están abiertas a la formulación de nuevas preguntas a fin de recopilar más información (Hernández et al., 2014).

Tabla 1: Entrevistas a expertos del Sector Farmacéutico

Nombre y Apellido	Cargo	Fecha
Miguel Medina	Country Commercial Lead - Bayer CH - Perú	29 de setiembre del 2021
Juan Ignacio Carbonel	Especialista de servicios comerciales en Química Suiza	4 de octubre del 2021
Marcos Granda	Gerente de la línea de visita médica de Laboratorios Portugal SRL	12 de octubre del 2021
Antonio Guardián	Gerente de ventas de OM Pharma	22 de octubre del 2021
Ángel Rosas	Ex Gerente Comercial de Química Suiza	17 de diciembre del 2021
Alexander Adrianzen	Market Intelligence Manager en Laboratorios Bagó	18 de diciembre del 2021
Sandro Benavente	Gerente territorial de ventas en Laboratorios Siegfried Perú	20 de diciembre del 2021
Carmen Vargas	Ex gerente de ventas de Boticas Perú S.A.C.	21 de diciembre del 2021
Luis Caballero	Gerente de Pharma en Megalabs Perú	23 de diciembre del 2021

Tabla 2: Entrevistas en Farmacenter

Nombre y Apellido	Cargo	Fecha
Vanessa Velarde	Gerente general	23 de noviembre del 2021
Joel Clares	Director técnico y administrador de botica	28 de agosto del 2021 9 de octubre del 2021
José Berrocal	Técnico en farmacia	27 de octubre del 2021
Sheyla Viza	Técnica en farmacia	18 de octubre del 2021

Por otro lado, respecto a la información secundaria, esta se enfocó en dos ejes principales: MYPES y gestión estratégica. Por ello, se realizó una búsqueda en plataformas de fuentes académicas como Scopus, Emerald, entre otros. Asimismo, las principales fuentes para el marco teórico fueron el modelo de gestión estratégica de David (2013) y los factores que caracterizan a las MYPES según Tello (2014), Molina y Sánchez (2016) y Zapata (2004). Además, para contextualizar el sector se utilizó fuentes como informes del Ministerio de la Producción y de IQVIA.

Por último, respecto a la codificación de datos, este se realizó luego de la recopilación de las entrevistas. Por ello, en primera instancia se transcribió manualmente las entrevistas para luego codificarlas en un archivo de Excel considerando como categorías de análisis la gestión estratégica, MYPES, criterios de Malcolm Baldrige, cinco fuerzas de Porter y las variables del análisis PESTEL (Ver Anexo M).

5. Consideraciones Éticas

Para la realización del presente trabajo de investigación se reconoce que la universidad presenta un código de ética, el cual se basa en los siguientes principios: respeto por las personas, beneficencia y no maleficencia, justicia, responsabilidad e integridad. En ese sentido, durante el proceso de investigación en donde se haya necesitado la recolección de fuentes primarias mediante entrevistas, se ha solicitado a los participantes su aprobación previa mediante un consentimiento informado, en el cual se especifica que la información brindada será usada para fines académicos (Ver Anexo N).

6. Fases del proceso metodológico de la investigación

El proceso metodológico de la investigación consta de cinco fases, ver figura 5 : (1) fase preliminar, en el cual se hace una aproximación al sujeto de estudio para identificar el problema de la investigación; (2) fase descriptiva, en la que se caracteriza el sector farmacéutico a nivel mundial y nacional con el fin de contextualizar a la organización; (3) fase de levantamiento de información, en el cual se recoge información externa e interna de la organización; (4) fase analítica, en la que se analiza la información previamente recogida respecto al ámbito externo e interno de la organización a través de herramientas de gestión estratégica y, por último, (5) fase propositiva, la cual consiste en el diseño de una propuesta estratégica, así como un plan para su implementación y control desde un enfoque sostenible.

6.1. Fase Preliminar

En esta fase se buscó conocer la situación en la que se encuentra la organización, así como, los principales desafíos que enfrenta a fin de identificar el problema de investigación. Por ello, las primeras aproximaciones al sujeto de estudio se realizaron a través de una entrevista semiestructurada con el director técnico de la botica. Seguidamente, se buscó literatura acerca de las MYPES en el Perú, ya que el sujeto de estudio presenta algunas características de este grupo. Asimismo, se identificó que el ámbito de la gestión estratégica permite obtener un análisis a profundidad de la organización y con ello poder dar una propuesta de mejora considerando al mismo tiempo un enfoque sostenible.

6.2. Fase Descriptiva

En esta fase se describió el contexto del sector farmacéutico a nivel mundial y nacional. Además, se explicó brevemente el perfil organizacional de las boticas independientes en Lima para contextualizar al sujeto de estudio. Luego, se describió la historia de la organización, así como sus principales características.

6.3. Fase de Levantamiento de información

En esta fase se recogió información tanto de fuentes primarias como secundarias para poder realizar un análisis del entorno externo e interno de la botica Farmacenter. En primer lugar, para el análisis del entorno externo se utilizaron fuentes secundarias como revistas, informes y noticias acerca del sector farmacéutico. Asimismo, se recurrió a fuentes primarias a través de entrevistas a expertos del sector. En segundo lugar, para el análisis del entorno interno, se realizaron cuatro entrevistas semi estructuradas a los dos dueños de la botica como también a sus dos colaboradores.

6.4. Fase Analítica

En esta fase se analizó la información recogida del ámbito externo e interno de la organización. En primer lugar, en el análisis externo se emplearon herramientas como las megatendencias, análisis PESTEL y las cinco fuerzas de Porter, las cuales se evaluaron mediante la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) a fin de identificar las principales oportunidades y amenazas. En segundo lugar, el análisis interno se realizó a través de entrevistas semi estructuradas dirigidas a los dueños y colaboradores de la botica. Asimismo, estas entrevistas se basaron siguiendo los criterios del modelo de excelencia de Malcolm Baldrige para así poder evaluar el desempeño de la organización e identificar las fortalezas y debilidades utilizando la matriz de evaluación de factores internos (MEFI). Cabe resaltar que ambas matrices, fueron validadas por el director técnico de la botica a través de una llamada telefónica realizada el día 11 de diciembre del 2021.

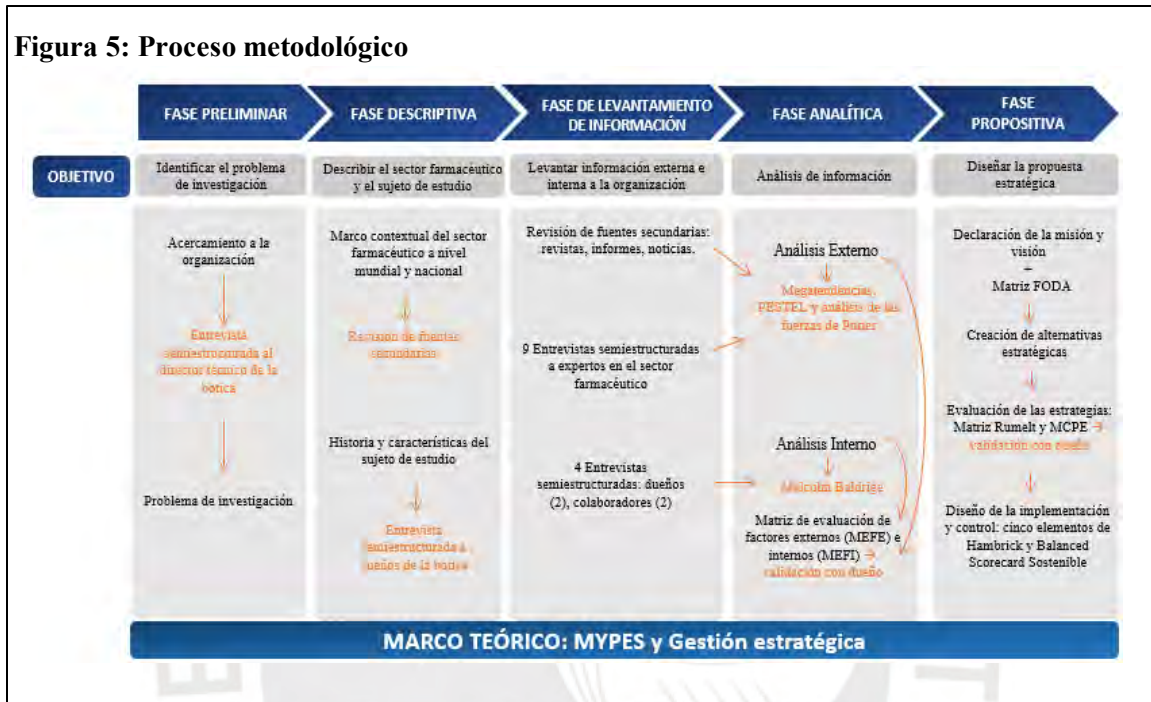
6.5. Fase Propositiva

Esta última fase inicia con la propuesta de la declaración de la misión y visión para la botica Farmacenter. Seguidamente, se utiliza la matriz FODA, la cual considera las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que pueden impactar de manera significativa a la organización, para luego, generar opciones estratégicas en base a estas. Luego, se evaluaron las estrategias a través de la matriz Rumelt, la cual permitió descartar alguna de estas siguiendo los criterios de consonancia, consistencia, ventaja y factibilidad. Asimismo, se realizó una reunión con el director técnico de la botica para evaluar y validar dichas estrategias. Posteriormente, las estrategias validadas fueron plasmadas en la Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica a fin seleccionar aquellas que obtengan una calificación alta. Como resultado, se obtuvieron 2 estrategias, las cuales se desarrollaron a través de los cinco elementos propuestos por Hambrick. Por último, para el diseño de implementación y control, se utilizó el Balance Scorecard Sostenible de Journeault, en el cual se desarrollan los objetivos de la organización incluyendo la perspectiva social y ambiental. Para visualizar de manera detallada los criterios estudiados a lo largo del trabajo de investigación, ver Anexo Ñ.

En resumen, en el capítulo cuatro, el alcance de la investigación se caracteriza por ser descriptiva, ya que ayuda a comprender el comportamiento de los fenómenos particulares de la empresa Farmacenter a través de la descripción interna y externa de la misma. Asimismo, el enfoque elegido para la investigación es el cualitativo, ya que este permite profundizar el fenómeno a investigar mediante instrumentos de medición abierta como las entrevistas. Sumado a esto, el diseño de la investigación se enfoca en el estudio de un caso en específico a fin de comprender de manera más amplia el funcionamiento de una organización dentro su propio

contexto. Por ello, para el estudio y recolección de información se utilizaron tanto herramientas secundarias y primarias a fin de contar con las perspectivas de los diversos actores involucrados. En ese sentido, se realizaron entrevistas a expertos en el sector farmacéuticos como a los integrantes de la empresa, así como el uso de fuentes académicas para el marco teórico que ayudaron a la recolección de datos.

Figura 5: Proceso metodológico



CAPÍTULO 5: ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO

El presente capítulo se ha dividido en dos secciones. En primer lugar, se realizó el análisis externo evaluando las megatendencias y las fuerzas políticas, sociales, económicas, tecnológicas y ecológicas. Asimismo, a nivel del microentorno se analizó las cinco fuerzas de Porter del sector, finalizando con la Matriz de Evaluación de Factores Externos. En segundo lugar, se realizó el análisis interno, el cual se dividió en dos niveles, primero, el análisis de los conceptos estratégicos de la botica Farmacenter, segundo, el análisis de la gestión organizacional de acuerdo con las variables del modelo de evaluación de Malcolm Baldrige, con el fin de realizar la Matriz de Evaluación de Factores Internos.

1. Análisis Externo

1.1. Megatendencias

En primer lugar, el incremento del uso de e commerce en los negocios es una tendencia mundial (Euromonitor, 2021a). Desde antes de la pandemia esto se había evidenciado, pero a partir de ella, negocios de todos los tamaños comenzaron a implementar esta práctica, lo que ha hecho que muchos de estos tengan que replantear sus objetivos y metas al futuro (El Comercio, 2021). Esto no es ajeno al sector de boticas y farmacias, ya que, por el lado de las cadenas, estas tienen implementado este recurso, por lo que es una oportunidad para las boticas más pequeñas que comiencen a considerar este tipo de prácticas para sus operaciones, lo que les traería grandes beneficios de cara al cliente (MM, comunicación personal, 29 de setiembre, 2021).

En segundo lugar, existe una inclinación por una mayor omnicanalidad de los negocios. Como lo explica Martin (2021), las empresas están implementando este tipo de estrategia para tener una mayor diferenciación en los mercados competitivos, como el del sector farmacéutico. Actualmente, no basta con tener un solo canal para el contacto con el cliente, sino diversos por los cuales se pueden comunicar, promocionar, brindar beneficios, entre otros, que permitirán que los productos o servicios ofertados tengan mejor llegada (Krtolica, 2021).

En tercer lugar, existe un cambio en el comportamiento del consumidor hacia una mayor concientización y preocupación por el medio ambiente y los seres humanos, lo cual se relaciona al consumidor verde, que se caracteriza por comprar productos o servicios que cumplan con ciertos estándares (PWC, 2021). Esto se demuestra en el estudio realizado por Nielsen (2016) en el que halló que, de 300,000 encuestados de 60 países, el 66% respondió que estaría dispuesto a pagar más por productos que provengan de empresas que cuiden sus impactos ambientales y sociales. Es por ello que las empresas están respondiendo mucho más a este tipo de tendencias realizando cambios en sus estrategias y objetivos a mediano y largo plazo.

Por último, los consumidores están en busca de experiencias personalizadas que involucren a los productos o servicios brindados (Euromonitor, 2021a). Esto tiene un impacto en la forma en que se está realizando la venta de estos productos o servicios, ya que no basta con ofrecerlos o realizar promociones que los acompañen, sino que el consumidor está buscando algo único y especial (ESAN, 2017).

1.2. PESTEL

En esta sección se presentará un análisis de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales que afectan al sector del retail farmacéutico tanto de manera positiva como negativa.

1.2.1. Político

Desde el año 2016, el Perú atraviesa por una inestabilidad política. Esto se agrava cuando en el 2018 el congreso presenta mociones de vacancia para destituir al presidente de ese entonces, Pedro Pablo Kuczynski; caso similar ocurre en el 2020 cuando se destituye al ex presidente Martín Vizcarra para luego colocar a Manuel Merino (BBC, 2020). Esto demuestra la inestabilidad política antes mencionada, la cual trae consigo diversas consecuencias. Como menciona AG (2021), “la situación política es una locura, afecta por la incertidumbre, las familias se preocupan por sus reservas, están comprando menos, las empresas grandes tampoco saben si comprar o no, el mercado se está recuperando, pero las empresas grandes por ejemplo se están direccionando a movimientos al exterior”. Esto es una amenaza, ya que afecta a los negocios como Farmacenter, debido a que lo político afecta lo económico, social, entre otros.

A pesar de la inestabilidad política mencionada anteriormente, el Estado, debido a la pandemia, incrementó los programas de apoyo financiero para MYPES (Ministerio de Economía y Finanzas, 2020). Un ejemplo de esto es que el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) creó el Fondo de Apoyo Empresarial para MYPES (FAE-MYPE), con el fin de contrarrestar las consecuencias por el Covid-19. Este fondo brinda a las empresas la posibilidad de acceder a créditos con coberturas de hasta el 98% y con tasas de intereses bajas. Este tipo de iniciativas representan una oportunidad para organizaciones como Farmacenter, ya que el préstamo otorgado le ayudaría a seguir creciendo.

1.2.2. Económico

Como se mencionó, la inestabilidad política afecta también el escenario económico, el cual se observa con el aumento del tipo de cambio o la devaluación del sol (Jugo, 2021), lo que afecta el acceso a medicinas, ya que la mayoría de estas son importadas. Es así que cualquier acción que repercuta al sol respecto al dólar, afecta al sector farmacéutico presentándose como una amenaza (CV, comunicación personal, 21 de diciembre, 2021).

Esto también se relaciona con el aumento de las tasas de interés que subirá en el 2022, debido a la inflación, la cual se mantendrá alta en el primer semestre del 2022 llegando al 5% (Gestión, 2021). Esto también es una amenaza para las boticas, ya que, si bien tendrán acceso a créditos por parte de los bancos residentes en Perú, estos serán con tasas muy elevadas, lo cual no es conveniente.

1.2.3. Social

Uno de los principales problemas dentro del sector es la informalidad, el cual está vinculado con los medicamentos falsificados. Como menciona Sánchez (2021): “Alrededor del 25% de los medicamentos que se comercializan en el mercado peruano son falsificados”. Esto es una amenaza, ya que genera peligro para los pacientes, pues se ven influenciados por el precio y compran estos productos falsos, incluso cuyas fechas de vencimiento han sido cambiadas, perjudicando así su salud (AG, comunicación personal, 17 de diciembre, 2021). Además, también es una amenaza para los negocios dentro del sector, pues muchas veces son responsabilizadas por este tipo de actos, cuando se debería regular de mejor manera por parte del Estado para que esto no ocurra (MM, comunicación personal, 29 de setiembre, 2021).

En lo que respecta al comportamiento del consumidor, existen algunas tendencias que repercuten en el sector. Una de ellas es el aumento en la compra de suplementos vitamínicos (Euromonitor, 2021a). Esto es una oportunidad para las boticas, ya que pueden comenzar a vender un mayor volumen de estos, mediante la aplicación de estrategias que se relacionen con estos productos lo que llevará a que aumenten sus ingresos. En la misma línea, a raíz de la pandemia, el consumidor peruano piensa aumentar su gasto en productos de farmacia (Ipsos, 2021). Por último, existe una tendencia al incremento de la recompra de productos farmacéuticos, especialmente los de venta libre (Euromonitor, 2021b), lo que también es una oportunidad para los negocios del sector, ya que pueden tener un aumento en sus ingresos.

1.2.4. Tecnológico

Si bien el aspecto tecnológico está poco desarrollado en el Perú, a raíz de la pandemia se ha visto mejoras respecto al mismo (MG, comunicación personal, 12 de octubre, 2021). Un ejemplo de ello es que existe un aumento en el uso de billeteras digitales como forma de pago en

los establecimientos médicos (Euromonitor, 2021a). Esto es una oportunidad para las boticas, ya que pueden tener un mayor alcance y es el primer paso en la adaptación de sus procesos y la migración de la forma de atención; sin embargo, en ese aspecto, son las cadenas las que tienen un mejor desarrollo en sus operaciones, lo que les brinda una clara ventaja en la forma en la que gestionan la logística, la parte comercial, ventas, entre otros (JC, comunicación personal, 4 de octubre, 2021).

1.2.5. Ecológico

Existe una mayor preocupación por los residuos de los medicamentos, ya que muchos de estos presentan consecuencias nocivas no solo en el ambiente, sino también en el ecosistema de los animales y hasta en los seres humanos (INFAC, 2016). Es por ello que se está realizando mayores esfuerzos para tener un adecuado manejo de los residuos sin poner en peligro a ninguna especie; este proceso es encargado principalmente por los laboratorios (LC, 23 de diciembre, 2021). Este incremento en la preocupación por el manejo de los residuos es una oportunidad para las boticas en crear prácticas sostenibles dentro de la misma y en cara al cliente que contribuyan al cuidado del ambiente.

1.2.6. Legal

En el año 2019, el Ministerio de Salud (MINSA) presentó una lista de medicamentos genéricos que tenían que vender obligatoriamente las boticas, lo que generó malestar en los miembros de la Asociación Nacional de Boticas y Farmacias Independientes (Gestión, 2019). Esto debido a que esta es una amenaza para los mismos, ya que no es rentable tener todos esos genéricos cuando no se venden en su totalidad y los márgenes son pequeños. Asimismo, en el contexto de pandemia, se incrementó el reglamento que establece nuevas multas para boticas y farmacias (RPP, 2021), lo que también presenta una amenaza para las independientes, debido a la salida de dinero.

1.3. Análisis de las fuerzas competitivas

En esta sección se realiza un análisis del microentorno de la botica Farmacenter a través de las cinco fuerzas competitivas propuestas por Porter (2008). Este análisis se enfocará en aspectos relacionados al poder de negociación de los clientes y proveedores, así como la amenaza de nuevos competidores y productos sustitutos y la rivalidad entre las empresas de este sector farmacéutico.

1.3.1. Rivalidad entre los competidores

Según Porter (2008), el análisis de la rivalidad entre los competidores incluye los siguientes elementos: cantidad de competidores, crecimiento del sector, barreras de salida, marcas líderes comprometidas, enfoques competitivos distintos entre competidores, competencia por precios, costos fijos y productos perecibles. Sin embargo, para el presente trabajo de investigación se encontraron limitaciones de información relativa al sector, por ello, se desarrollará cuatro variables.

En primer lugar, se determinó que la rivalidad entre los competidores existentes es alta, ya que a nivel nacional la participación de mercado de las cadenas es de 60.3% y de las boticas independientes 39.7% (IQVIA, 2020). Asimismo, respecto al número de competidores, en el Perú existen 15 000 boticas y farmacias empadronadas, de las cuales el 86% pertenece a las independientes y el 14% a las cadenas (Apoyo Consultoria, 2021). Cabe resaltar que actualmente Comas es el quinto distrito con mayores establecimientos farmacéuticos en el departamento de Lima (Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas, s.f.)

En segundo lugar, en este sector las marcas líderes son Inkafarma y Mifarma, las cuales tienen presencia en todas las regiones a nivel nacional (InRetail, 2020). Sin embargo, los costos de operación son altos, especialmente para las cadenas, ya que estas deben considerar el alquiler de diversos establecimientos y la contratación de personal capacitado. En cambio, para las boticas independientes, los costos son menores, ya que tienen un solo local (MM, comunicación personal, 29 de septiembre, 2021). En tercer lugar, la competencia por precios es una práctica común en el sector retail. Asimismo, esta se ve evidenciada mediante la reducción de los precios o descuentos en medicamentos; pese a ello, esta es una práctica que realizan las grandes cadenas como Inkafarma o Mifarma para diferenciarse y fidelizar a sus clientes (InRetail Perú Corp, 2020). Ejemplo de esto se da en algunos productos de consumo masivo que ofrecen las cadenas, pues estos los venden a precios menores que sus costos con el fin de atraer al consumidor final; sin embargo, recuperan la pérdida ofreciendo otros productos con márgenes más altos (LC, comunicación personal, 23 de diciembre, 2021).

1.3.2. El poder de negociación de los clientes

El nivel del poder de negociación que puede tener el cliente se evalúa a través de variables como la cantidad de compradores y su volumen de compra, costos por cambiar de proveedor, amenaza de integración hacia atrás y la sensibilidad de estos ante los precios de los productos (Porter, 2008).

Se determinó que el poder de negociación de los clientes, que son los consumidores finales, es bajo. En primer lugar, es en las capitales de los departamentos o provincias como Lima

en donde se concentran la mayor cantidad de consumidores (LC, comunicación personal, 23 de diciembre, 2021). Asimismo, las compras que estos realizan son usualmente esporádicas, es decir, no son compras de lujo y adquieren los medicamentos porque los necesitan (JC, comunicación personal, 4 de octubre, 2021). Por lo tanto, el volumen de compra es bajo y no pedirán algún tipo de descuento a menos que haya competencia cercana. Cabe destacar que el consumidor final que cuenta con una receta médica, usualmente se convierte en un buscador de precios; sin embargo, su poder de negociación disminuye a medida que existen pocos ofertantes para un determinado medicamento (Ángel Rosas, comunicación personal, 17 de diciembre, 2021). En ese sentido, si bien sus costos por cambiar de proveedor son bajos, este dependerá del tipo de producto buscado. En segundo lugar, en los últimos cinco años la tendencia de compra de medicamentos ha aumentado y la farmacia o botica ocupa el primer lugar de consulta de quienes presentan algún problema de salud (Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas, 2021). Pese a ello, los consumidores no influyen en la determinación del precio final, sino más bien es un tema del canal de distribución. Es decir, algunas boticas o farmacias determinan el precio de un producto basándose en el de la competencia y al final es el consumidor el que se beneficia (MM, comunicación personal, 29 de septiembre, 2021). En tercer lugar, existe asimetría de información característica de los productos farmacéuticos, ya que los consumidores finales no cuentan con el conocimiento de beneficios o contraindicaciones que pueda presentar un medicamento a comparación de un profesional de la salud (Ministerio de la Producción, 2015). Por ello, cuando uno va a comprar un medicamento no se guía por el nombre del laboratorio sino por lo que el médico le receta (AG, comunicación personal, comunicación personal, 22 de octubre, 2021). Por todo lo mencionado, la posibilidad de integración hacia atrás es baja.

1.3.3. El poder de negociación de los proveedores

El nivel de poder de negociación de los proveedores se puede evaluar mediante la concentración de estos, su dependencia de ingresos con el sector, los costos de los participantes del sector por cambiar de proveedor, productos diferenciados de los proveedores e integración hacia delante de estos (Porter, 2008). Cabe recalcar que, debido a la limitación en información del sector, solo se desarrollarán tres variables.

Se determinó que el poder de negociación de los proveedores es bajo. En primer lugar, las boticas o farmacias se abastecen principalmente por medio de distribuidores grandes como Química Suiza y Alfaro; sin embargo, estos no tienen el control sobre los precios, ya que son los laboratorios los que lo definen (JC, comunicación personal, 4 de octubre, 2021). Asimismo, se encuentran los mayoristas de la galería Capon Center que en un inicio se ubicaban en Cercado de Lima y ahora se están expandiendo a varios distritos para abastecer a más boticas y farmacias (AG, comunicación personal, 22 de octubre, 2021). Por lo tanto, el costo por cambiar de

proveedor para las boticas es bajo. En segundo lugar, con relación a la diferenciación de los productos, si bien en el sector existen medicamentos que cuentan con patentes de 20 años desde su creación, actualmente hay una gran cantidad de medicamentos genéricos y marcas alternativas que tienen el mismo principio activo (MM, comunicación personal, 29 de septiembre, 2021). Por lo tanto, las boticas cuentan con una mayor oferta de productos farmacéuticos que pueden adquirir a través de los proveedores. En tercer lugar, la posibilidad de integración hacia adelante es media, ya que el grupo InRetail, dueño de Inkafarma ha adquirido a Química Suiza junto a su cadena Mifarma, teniendo así una red diversificada de farmacias en el Perú (InRetail, 2020). Asimismo, la distribuidora Representaciones Deco S.A.C. cuenta con la cadena Boticas y Salud, la cual tiene presencia en las principales ciudades a nivel nacional (Aquiye et al., 2019). Por último, si bien algunos proveedores pueden tener mayor presencia geográfica no hay mucha diferencia entre ellos más allá de la línea de crédito que puedan ofrecer a las boticas, por ello, el costo de cambiar de proveedor es bajo (AG, comunicación personal, 22 de octubre, 2021).

1.3.4. Amenazas de productos sustitutos

Según Porter (2008), la amenaza de productos sustitutos se puede medir considerando variables como el precio atractivo y desempeño que puede tener este, así como, el costo para el comprador por cambiar al sustituto.

En el mercado farmacéutico existen diversos sustitutos o alternativas para un medicamento de acuerdo con su principio activo, por ello, se determinó que la amenaza de estos es alta. En primer lugar, los medicamentos se pueden clasificar en genéricos y de marca. Los medicamentos genéricos son aquellos cuyo nombre corresponde a la Denominación Común Internacional (DCI) de su principio activo y pueden ser fabricados sin licencia de la empresa innovadora luego de haber vencido la patente (Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas). En cambio, los medicamentos de marca son aquellos productos farmacéuticos cuya patente se encuentra vigente y su comercialización se da exclusivamente por el laboratorio propietario (Aravena, Calero, Martínez, Navarro, & Villareal, 2008). En ese sentido, al haber una variedad de alternativas, es muy sencillo que si en una botica o farmacia no se encuentra un medicamento le pueden ofrecer al cliente fácilmente una alternativa a menos que busque un producto especializado (AG, comunicación personal, 22 de octubre, 2021). En segundo lugar, el costo por cambiar de productos es bajo, ya que los medicamentos genéricos tienen un precio de venta menor a comparación de los de marca y no incurren en gastos de publicidad o marketing para su comercialización (Aravena et al., 2008). Además, al no incurrir en investigación y desarrollo sus costos de producción son menores (Ministerio de la Producción, 2015). Por último, la penetración en el mercado es media, ya que en el 2019 el Ministerio de Salud aprobó un listado de 31 medicamentos esenciales genéricos que deberán encontrarse disponibles de manera

obligatoria en las farmacias y boticas del sector privado a nivel nacional (Resolución Ministerial N°1097-2019-MINSA, 2019).

1.3.5. Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores se puede evaluar a través de las siguientes barreras de entrada:

economías de escala por el lado de la oferta, beneficios de escala por el lado de la demanda, costos para el cliente por cambiar de proveedor, ventaja de los actores establecidos independientemente del tamaño, acceso desigual a los canales de distribución, políticas gubernamentales restrictivas y requisitos de capital (Porter, 2008, pp.2 - 4). Sin embargo, por una limitación de información en el sector, se desarrollarán solo tres variables.

Se considera que la amenaza de nuevos competidores en el sector retail es media. En primer lugar, respecto a la ventaja de actores establecidos como los laboratorios y distribuidoras, se debe considerar la posibilidad alta de que estos decidan abrir cadenas de farmacias como lo hacen en otros países (MG, comunicación personal, 12 de octubre, 2021). Además, los distribuidores ofrecen mayores descuentos a la minicadenas y mayoristas a comparación de las boticas independientes, ya que la compra de los primeros es en volúmenes mayores (AG, comunicación personal, 22 de octubre, 2021). En segundo lugar, respecto a políticas gubernamentales restrictivas, en octubre del 2020, se aprobó la Ley N° 31112, la cual establece un control previo de operaciones de concentración empresarial con el fin de promover la competencia libre y eficiencia económica (El Peruano, 2020). Sin embargo, dos años antes, el grupo Intercorp adquirió la cadena Mifarma, a pesar de haber interesados internacionales como el grupo FEMSA de México o Walgreens de Estados Unidos (MM, comunicación personal, 29 de septiembre, 2021). Esto último, debido al gran soporte financiero del grupo Intercorp, ya que la compra del total de acciones de la empresa Quicorp, dueña de Mifarma, se dio por un préstamo puente de 1000 millones de dólares (InRetail Perú Corp, 2020). En ese sentido, los requerimientos de capital para entrar como un competidor importante son altos.

1.4. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

La matriz de evaluación de factores externos (ver Anexo O) permite recopilar las oportunidades y amenazas a partir del análisis realizado previamente. Esta matriz cuenta con 20 factores, en el cual la botica tiene una puntuación de 1.80, lo que indica que Farmacenter no está realizando iniciativas que aprovechen las oportunidades y mitiguen las amenazas. Por un lado, dentro de las oportunidades que podría aprovechar se encuentra el aumento en el gasto de medicamentos, el incremento de la compra de suplementos vitamínicos, el mayor uso de

herramientas digitales y la valoración de los clientes por las experiencias generadas. Por otro lado, respecto a las amenazas, la que más impacta en la organización es la participación de las cadenas de farmacias y la estructuración de sus procesos que son mucho mayores a los de las boticas. En conclusión, si Farmacenter no realiza acciones estratégicas que consideren estos hechos, afectará su operación en un futuro próximo.

2. Análisis Interno

Esta sección inicia con el análisis de la misión, visión y objetivos de la botica Farmacenter bajo los conceptos estratégicos propuestos por David (2013). Luego, se realiza un diagnóstico a profundidad de la empresa utilizando el modelo de evaluación de Malcolm Baldrige.

2.1. Conceptos Estratégicos

2.1.1. Rol y misión

La botica Farmacenter posee una misión declarada de manera formal en su libro maestro (Ver Anexo P). Sin embargo, en base a las entrevistas realizadas a los dueños se identificó que esta no aborda los nueve componentes de acuerdo con David (2013). En primer lugar, si bien se especifica la zona geográfica en donde compiten, no se define su público objetivo y la ventaja competitiva se describe de manera general. Asimismo, no se especifica cuáles son sus principales productos y no se encuentra identificada la tecnología empleada. En segundo lugar, se menciona ligeramente una preocupación por la imagen pública, específicamente en el ámbito social, a través de la entrega de productos farmacéuticos de calidad a precios módicos; sin embargo, no se menciona la preocupación por sus colaboradores. Por último, no se refleja la filosofía empleada en la organización ni la preocupación por el crecimiento y rentabilidad de la empresa.

2.1.2. Visión

La empresa cuenta con una visión documentada de manera formal (Ver Anexo Q). No obstante, en la entrevista realizada a los dueños se pudo observar que esta no cumple con las características señaladas por David (2013). En primer lugar, no se especifica el periodo de tiempo para el logro de los objetivos planteados. En segundo lugar, si bien la redacción de la visión resalta aspectos positivos, esta no expresa de manera integral la situación futura deseada de la empresa. Por último, no se puede determinar la viabilidad de la visión, ya que no se detallan los tiempos y recursos necesarios para lograr lo planeado.

2.1.3. Objetivos

De acuerdo con David (2013), dentro de una organización es importante contar con objetivos a largo plazo, ya que estos proporcionan dirección, manifiestan las prioridades de la organización y permiten que se lleve a cabo el control. En el caso de Farmacenter, no se encontró un documento de manera formal que registre los objetivos a largo y corto plazo. Sin embargo, de acuerdo con la entrevista realizada a uno de los dueños de la empresa, esta se basa principalmente en aumentar en 5% las ventas respecto al año anterior para que de esa manera se incrementen proporcionalmente las utilidades. En esa misma línea, es importante resaltar que los objetivos no son compartidos con los colaboradores de la empresa actualmente.

2.2. Criterios de excelencia de Malcolm Baldrige

El modelo de excelencia de Malcolm Baldrige se desarrolla bajo siete criterios: liderazgo, planeamiento estratégico, orientación hacia el cliente, medición, análisis y gestión del conocimiento, orientación hacia el personal, gestión de procesos y resultados. A continuación, se desarrollarán dichos criterios en Farmacenter.

En primer lugar, respecto al liderazgo, no se comunican los propósitos y estrategias de la empresa de manera clara hacia los colaboradores a excepción de las metas de ventas. Por otro lado, si bien no hay una definición clara de los valores compartidos, se promueve un ambiente laboral en donde el trato es horizontal, es decir, se busca que la comunicación entre los dueños y colaboradores sea de manera fluida y se incentiva la participación de estos para la toma de decisiones dentro de la empresa (JO, comunicación personal, 9 de octubre del 2021). Además, se promueve una conducta ética en la empresa, la cual hace referencia a la manera en la que los colaboradores sugieren medicamentos apegándose a las recetas de los clientes y no aprovechando el desconocimiento de estos para vender un producto más caro (JO, comunicación personal, 9 de octubre del 2021). Asimismo, se asegura la confidencialidad en la empresa, por lo que el cliente puede sentirse seguro de que sus consultas o problemas de salud no serán divulgados a terceros (VA, comunicación personal, 23 de noviembre del 2021). Además de ello, uno de los dueños, quien también es el director técnico de la botica, evalúa su desempeño en la empresa en función al cumplimiento de los objetivos de ventas anuales (JO, comunicación personal, 9 de octubre del 2021). Por otro lado, el compromiso de responsabilidad social de parte de la empresa se ve reflejado en la disminución del consumo de bolsas plásticas, ya que estas las usan solo en el caso de que el volumen de compra lo requiera (JO, comunicación personal, 9 de octubre del 2021). Por todo lo mencionado, la calificación obtenida en el criterio de liderazgo es de 30 puntos.

En segundo lugar, el planeamiento estratégico no se encuentra desarrollado del todo, ya que, según uno de los dueños, si bien consideran el entorno externo y la percepción del cliente para tomar decisiones estratégicas y lograr sus objetivos, esto lo realizan de una manera básica (JO, comunicación personal, 9 de octubre del 2021). Por ello, uno de los dueños, al identificar la cantidad de competidores cercanos a la botica, decidió buscar la manera de diferenciarse a través de una estrategia, la cual se enfoca en la venta de moléculas nuevas poco conocidas con mayor eficacia que generan mayores márgenes de ganancia. Sin embargo, su implementación solo ve reflejada cuando se estimula la venta de estos productos a través de los bonos a los colaboradores (JO, comunicación personal, 9 de octubre del 2021). Además, la botica no ha considerado planes de acción en caso se presente una situación cambiante, lo cual pone en evidencia la baja capacidad de la organización ante circunstancias cambiantes ya sean internas como externas. Por todo ello, la calificación de este criterio es de 20 puntos.

En tercer lugar, respecto a la orientación hacia el cliente, si bien Farmacenter no cuenta con una segmentación de clientes, los colaboradores evalúan los requerimientos y necesidades de estos a través de la consulta farmacéutica presencial en el establecimiento (JB, comunicación personal, 27 de octubre del 2021). Asimismo, la información recibida ayuda al director técnico a tomar decisiones como la reducción de precios en algunos productos y la compra de productos faltantes (JO, comunicación personal, 9 de octubre del 2021). Por otro lado, no evalúan la satisfacción y compromiso del cliente; sin embargo, buscan fidelizar y atraer a nuevos a través de una buena atención farmacéutica y brindando precios módicos de los productos. (VA, comunicación personal, 23 de noviembre del 2021). En ese sentido, de acuerdo con lo mencionado, el puntaje obtenido en este criterio es de 30 puntos.

En cuarto lugar, respecto a la medición, análisis y gestión del conocimiento, Farmacenter basa su desempeño organizacional en las ventas que realiza de manera mensual y anual, es decir, si las ventas superan las metas trazadas, la botica tiene un buen desempeño para el dueño (JO, comunicación personal 9 de octubre del 2021). El hecho de tener solo un indicador para medir el desempeño se relaciona con la baja relevancia en el seguimiento de las distintas acciones que se realizan en la botica. Joel es el único que tiene acceso a las ventas que se realizan de manera diaria, mensual y anual; el sistema que usan solo les permite a los colaboradores registrar las ventas, digitalizarlas y cobrar, pero no les brinda todos los accesos que el sistema permite. Es Joel quien puede realizar todo ello y a raíz de estos resultados se toman medidas como conversaciones con el personal sobre la disminución de ventas, aumentos en los salarios, entre otros (JB, comunicación personal, 27 de octubre del 2021). Cabe resaltar que Joel realiza un seguimiento diario o interdiario a las ventas, mientras que realiza un seguimiento mensual al crecimiento o decrecimiento respecto al año pasado, así como a la rentabilidad del negocio. Asimismo, no

utilizan el récord de ventas ni consideraciones vinculadas al cliente o las tendencias del mercado para trazar sus metas, más bien la meta de crecimiento siempre es la misma, es decir el 5% (JO, comunicación personal 9 de octubre del 2021). Para la transferencia de información, Joel es quien capacita en una charla de no más de treinta minutos a los colaboradores sobre las moléculas nuevas que han sido adquiridas por la botica, en la que les explica sus funcionalidades, características, entre otros. No se realiza otro tipo de capacitaciones más allá de estas. Asimismo, estas charlas son dadas sin ningún seguimiento para corroborar que la información ha sido exitosamente comprendida. Por último, como se mencionó anteriormente, se utiliza un software para el ingreso de las ventas por parte de los colaboradores y el monitoreo de las mismas por parte del dueño. No se realiza ninguna actividad con fines de protección de dicha información y como también se ha mencionado, no es compartida por los dueños hacia los colaboradores, solo se les menciona si han subido o bajado las ventas y se conversa sobre ello para tomar decisiones importantes. Lo mismo ocurre cuando falta o sobra dinero, ya que, cuando esto ocurre, lo que se realiza es descontarles a los colaboradores el monto que faltó equitativamente (JO, comunicación personal 9 de octubre del 2021). En ese sentido, el puntaje obtenido fue de 25.

En quinto lugar, respecto a las personas, Farmacenter cuenta con dos colaboradores, los cuales son técnicos en farmacia. Cabe resaltar que, al momento de realizar las entrevistas respectivas al dueño, se contaba con tres colaboradores; sin embargo, en el transcurso de esta investigación uno de estos renunció por motivos de una mejor oferta laboral. La forma en la que la botica recluta es mediante un anuncio en las afueras del negocio o a través de una publicación en un grupo de Facebook donde se encuentran técnicos en farmacia en busca de oportunidades laborales. Una vez se contacten con el dueño, este les pide su curriculum vitae y les realiza una entrevista en la que mide su experiencia laboral y su disponibilidad. Por otro lado, Joel es quien asigna las tareas, las cuales son rotativas y monitoreadas a través de unos formatos impresos en donde se indica el nombre de la persona que la realizó y la descripción de la tarea. Algunos ejemplos de dichas tareas se refieren a la venta de los productos, la limpieza, el control de temperatura, la recepción y registro de medicamentos, entre otras (VA, comunicación personal, 23 de noviembre del 2021). La satisfacción del personal no es evaluada ni monitoreada, pero tanto los dueños como los colaboradores han mencionado que estos se encuentran satisfechos, ya que el trabajo no es como en las otras boticas y se les brinda tres tipos de bonos relacionados a las ventas de: productos próximos a vencer, productos que tienen baja rotación y productos nuevos. Asimismo, se les brinda otro tipo de incentivos no monetarios como canasta navideñas y regalos en fechas importantes. Por último, se protege la seguridad del colaborador mediante la implementación de un botiquín, botón de pánico contra robos y alianza con Prosegur (JO, comunicación personal 9 de octubre del 2021). En ese sentido, el puntaje obtenido fue de 25.

En sexto lugar, los procesos claves de la botica son percibidos de distinta manera por los diferentes miembros de la empresa. Para Joel, lo más importante son las ventas; para Vanessa es la calidad en el servicio y para los colaboradores es la orientación hacia los clientes respecto a los medicamentos. Esto refleja que no existe una comunicación fluida entre los mismos ni tampoco una definición clara de lo mencionado. Es importante mencionar que para asegurar la calidad de los productos que son comprados a los proveedores, se verifica que tengan tiempo en el mercado, que cumplan con estándares de calidad. En ese sentido, el puntaje obtenido fue de 35.

Finalmente, en séptimo lugar, no se realiza un seguimiento a sus resultados, más que a sus ventas, lo cual se relaciona con los resultados financieros; sin embargo, se ha considerado brindarle puntaje a la botica en lo relacionado a los procesos, ya que, si bien no presenta indicadores, se busca tener una alta rotación de los productos, evitar quedarse con productos con fecha de vencimiento cercano, entre otros. En ese sentido, el puntaje obtenido fue de 20.

A raíz de lo expuesto anteriormente, se ha evaluado a Farmacenter de acuerdo a los criterios del Malcolm Baldrige obteniendo la puntuación de 185 que se observa en el anexo R.

2.3. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

La matriz de evaluación de factores internos (ver anexo S) recoge las fortalezas y debilidades del presente sujeto de estudio. Esta matriz obtuvo como resultado una puntuación de 2.43, lo cual demuestra que la organización presenta debilidades internas. Por un lado, las fortalezas que obtuvieron mayor puntaje son la orientación al cliente sobre el consumo de los medicamentos, la capacidad del dueño para negociar y obtener productos a menores costos y la compra de moléculas nuevas. Por otro lado, dentro las principales debilidades se encuentra la falta de conocimiento de la misión y visión organizacional por parte de los colaboradores, la ausencia de acciones vinculadas al marketing, así como la falta de métodos e indicadores para evaluar al personal. En conclusión, si Farmacenter mejora su gestión interna podrá ser más rentable y competitiva.

En resumen, el capítulo cinco se dividió en dos secciones. Por un lado, respecto al análisis externo, es importante considerar a las megatendencias, ya que éstas influyen en diversas industrias alrededor del mundo, así como en el comportamiento del consumidor. Por ello, para la presente investigación, se consideraron aquellas que impactan en el sector farmacéutico a fin de comprender el entorno en donde opera la organización. En esa línea, el análisis PESTEL permitió identificar las oportunidades y amenazas externas que podrían beneficiar o perjudicar a la organización al momento de proponer estrategias. Del mismo modo, el análisis del microentorno a través de las cinco fuerzas de Porter permitió conocer la situación actual de la organización en el mercado, así como su competitividad.

Por otro lado, respecto al análisis interno, se utilizó el modelo de excelencia de Malcolm Baldrige, el cual ayudó a comprender de manera sistémica cómo se gestiona la organización internamente y así identificar las debilidades y fortalezas de esta. Ello a fin de direccionar de mejor manera las estrategias considerando la visión, misión y objetivos que espera alcanzar la organización.



CAPÍTULO 6: PROPUESTA Y DISEÑO DE IMPLEMENTACIÓN

Este capítulo se divide en dos secciones. En la primera sección se encuentra la misión y visión reformulada de Farmacenter, la creación de estrategias a raíz de la Matriz FODA y la selección de estas, mediante la aplicación de la matriz Rumelt y la Matriz de Planeamiento Estratégico Cuantitativa (MPEC), las cuales han sido validadas por el dueño de la botica. La segunda sección presenta el diseño propuesto para la implementación y control de las estrategias seleccionadas, en el que se utilizaron los cinco elementos de Hambrick y Fredrickson, para luego desarrollar el Cuadro de Mando Integral Sostenible, el cual ayuda a identificar cómo aspectos ambientales y sociales pueden contribuir al desempeño económico. Asimismo, este último contiene los objetivos de acuerdo a cada perspectiva del mapa estratégico, los indicadores, metas e iniciativas estratégicas de cada uno de ellos, los cuales también fueron validados por el dueño de la botica.

1. Propuesta estratégica

1.1. Declaración de la misión

La misión de la empresa Farmacenter se desarrolló considerando los nueve componentes propuestos por David (2013). Asimismo, estos nueve componentes enfocados en la empresa sujeto de estudio se presentan en el Anexo T.

A continuación, se expone la declaración de la misión de la botica Farmacenter:

“Ofrecemos una variedad de medicamentos y artículos de cuidado personal, así como vitaminas y suplementos que complementan el tratamiento de nuestros clientes, especialmente, aquellas mujeres mayores de 40 años que padecen enfermedades crónicas en la urbanización San Agustín. Por ello, reafirmamos nuestro compromiso con el cuidado de la salud y el bienestar de nuestros clientes mediante el seguimiento farmacológico de sus tratamientos y ofreciendo productos de calidad a precios módicos. En ese sentido, aseguramos la venta responsable y ética de nuestros productos a fin de brindar una mejor atención a nuestros clientes. Al mismo tiempo, consideramos fundamental el papel de nuestros colaboradores, por lo que buscamos brindarles oportunidades de crecimiento mediante buenas condiciones laborales. Por otro lado, somos conscientes de la influencia tecnológica en la organización, por ello, implementamos actualizaciones en nuestro software con el fin de mejorar las operaciones internas. Todo ello, nos permite seguir generando ingresos y rentabilidad para seguir llevando más salud a diferentes familias”.

1.2. Declaración de la visión

La visión de la botica se desarrolló considerando las características mencionadas por David (2013). Por un lado, el logro de la visión es de dos años, debido al alcance de este proyecto y por el otro, la visión debe ser realista y viable para que pueda ser difundida por los miembros de la organización.

Como resultado, la visión reformulada de Farmacenter es:

“Ser al 2023 una de las boticas líderes en la urbanización San Agustín del distrito de Comas por la calidad de los productos y la atención personalizada a los clientes. Asimismo, ser reconocidos como una de las boticas independientes que contribuye al cuidado de la salud mediante iniciativas que prioricen la atención de nuestros clientes, así como la prevención en la salud de los mismos. Finalmente, nos comprometemos a realizar actividades en protección al medio ambiente, como reducir el uso del plástico en la botica”. Cabe precisar que los indicadores y metas de todo lo mencionado en la reformulación de la visión se encuentra en detalle en el Cuadro de Mando Integral Sostenible (Ver Anexo Y).

1.3. Opciones estratégicas

A partir de los factores internos y externos que se consideraron en las matrices respectivas, se crearon doce estrategias a través de la elaboración de la Matriz FODA (Ver Anexo U). A continuación, en la Tabla 3, se encuentra un resumen de estas, en las que se observa que todas corresponden a estrategias funcionales, ya que como se ha mencionado anteriormente, la botica presenta diversos problemas dentro de sus actividades.

Después de ello, se utilizó la Matriz Rumelt para seleccionar las mejores estrategias, agruparlas y calificarlas a través de la Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica.

Tabla 3: Propuestas estratégicas de la Matriz FODA de Farmacenter

Estrategias ofensivas - FO	Estrategias adaptativas - DO
(F2) (F5) (O1) (O10) Funcional de marketing: Implementar la venta cruzada de vitaminas y suplementos que puedan complementar el tratamiento de enfermedades crónicas.	(D5) (D7) (O2) Funcional de personas: Incorporar métodos de incentivo no monetarios como el reconocimiento del buen desempeño del colaborador para así reforzar el compromiso de estos a fin de incrementar el rendimiento general de la empresa.
(F2) (F6) (F7) (F9)(O1) (O2) (O9) (O10) Funcional de marketing: Desarrollar campañas de productos por temporada a través de packs visibles en el establecimiento.	(D6) (O6) Funcional de infraestructura: Implementar un proyecto de cuidado del medio ambiente enfocado en la disminución del uso de bolsas de plástico mediante su reemplazo por papel
(F2) (F7) (F9) (O2) (O7) (O8) (O9) Funcional de marketing: Incorporar el servicio de post venta personalizada a través de llamadas y mensajes por WhatsApp corporativo.	(D3) (D4) (O3) (O7) Funcional de marketing: Desarrollar campañas para promover los productos y acercarse a los clientes de la botica Farmacenter mediante el uso de WhatsApp en el que se brindará promociones exclusivas a los clientes
(F4) (F10) (O8) Funcional de marketing: Desarrollar una base de datos que le permita conocer mejor a su público objetivo mediante el software actual de la organización	(D6) (O2) Funcional de infraestructura: Incorporar un proyecto de concientización acerca de enfermedades crónicas dirigido a los clientes
Estrategias defensivas - FA	Estrategias supervivencia - DA
(F5) (F7) (A4) Funcional de marketing: Realizar campañas para dar a conocer los productos nuevos a los clientes mediante la exhibición y recomendación directa de los mismos en el establecimiento	(D1) (D7) (A7) Funcional de logística: Implementar una herramienta para la gestión adecuada del inventario como el sistema FIFO (First In First Out)
(F1) (F2) (F7) (F9) (A1) (A4) Funcional de marketing: Implementar una estrategia de Customer Experience que permita evaluar la satisfacción y NPS de los clientes	(D8) (D9) (D10) (A1) Funcional de personas: Incorporar un plan de seguimiento y evaluación del personal considerando políticas transparentes

1.4. Selección de estrategias

En esta siguiente etapa, las 12 estrategias obtenidas, fueron evaluadas en conjunto con uno de los dueños mediante la Matriz Rumelt (Ver Anexo V) y la Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica. En primer lugar, se realizó la matriz Rumelt, la cual incluyó las estrategias planteadas en la matriz FODA, para luego evaluarlas bajo los siguientes criterios: consistencia, consonancia, viabilidad y ventaja y eliminar las que no lo cumplen. A continuación, se muestra el resultado de la evaluación en la Tabla 4.

Tabla 4: Estrategias seleccionadas a partir de los criterios de la Matriz de Rumelt

Estrategias
(F2) (F5) (O1) (O10) Funcional de marketing: Implementar la venta cruzada de vitaminas y suplementos que puedan complementar el tratamiento de enfermedades crónicas.
(F4) (F10) (O8) Funcional de marketing: Desarrollar una base de datos que le permita conocer mejor a su público objetivo mediante el software actual de la organización
(D5) (D7) (O2) Funcional de personas: Incorporar métodos de incentivo no monetarios como el reconocimiento del buen desempeño del colaborador para así reforzar el compromiso de estos a fin de incrementar el rendimiento general de la empresa.
(D6) (O6) Funcional de infraestructura: Implementar un proyecto de cuidado del medio ambiente enfocado en la disminución del uso de bolsas de plástico mediante su reemplazo por papel
(D3) (D4) (O3) (O7) Funcional de marketing: Desarrollar campañas para promover los productos y acercarse a los clientes de la botica Farmacenter mediante el uso de WhatsApp en el que se brindará promociones exclusivas a los clientes
(D6) (O2) Funcional de infraestructura: Incorporar un proyecto de concientización acerca de enfermedades crónicas dirigido a los clientes
(F1) (F2) (F7) (F9) (A1) (A4) Funcional de marketing: Implementar una estrategia de Customer Experience que permita evaluar la satisfacción y NPS de los clientes
(D1) (D7) (A7) Funcional de logística: Implementar una herramienta para la gestión adecuada del inventario como el sistema FIFO (First In First Out)
(D8) (D9) (D10) (A1) Funcional de personas: Incorporar un plan de seguimiento y evaluación del personal considerando políticas transparentes

En segundo lugar, las estrategias fueron analizadas mediante la Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (ver Anexo W) con la finalidad de escoger las mejores alternativas para la empresa. Para ello, se agrupó las estrategias en base a las siguientes tipologías: marketing, personas e infraestructura, esta última considera aspectos de responsabilidad social y ambiental. Dado que la estrategia de logística no tiene otra similar con la cual ser comparada se decidió incluirla dentro de las estrategias de recursos humanos a fin de ser evaluada. Seguidamente, se les asignó una puntuación, para finalmente obtener las estrategias que mejor responden a la situación actual de la empresa, ver Tabla 5.

Tabla 5: Puntuación de las estrategias a través de la MCPE

ESTRATEGIAS	VALOR
(F2) (F5) (O1) (O10) Funcional de marketing: Implementar la venta cruzada de vitaminas y suplementos que puedan complementar el tratamiento de enfermedades crónicas.	4,01
(F4) (F10) (O8) Funcional de marketing: Desarrollar una base de datos que le permita conocer mejor a su público objetivo mediante el software actual de la organización	2,85
(D5) (D7) (O2) Funcional de personas: Incorporar métodos de incentivo no monetarios como el reconocimiento del buen desempeño del colaborador para así reforzar el compromiso de estos a fin de incrementar el rendimiento general de la empresa.	2,33
(D6) (O6) Funcional de infraestructura: Implementar un proyecto de cuidado del medio ambiente enfocado en la disminución del uso de bolsas de plástico mediante su reemplazo por papel	1,53
(D3) (D4) (O3) (O7) Funcional de marketing: Desarrollar campañas para promover los productos y acercarse a los clientes de la botica Farmacenter mediante el uso de WhatsApp en el que se brindará promociones exclusivas a los clientes	3,46
(D6) (O2) Funcional de infraestructura: Incorporar un proyecto de concientización acerca de enfermedades crónicas dirigido a los clientes	2,18
(F1) (F2) (F7) (F9) (A1) (A4) Funcional de marketing: Implementar una estrategia de Customer Experience que permita evaluar la satisfacción y NPS de los clientes	4,04
(D1) (D7) (A7) Funcional de logística: Implementar una herramienta para la gestión adecuada del inventario como el sistema FIFO (First In First Out)	2,30
(D8) (D9) (D10) (A1) Funcional de personas: Incorporar un plan de seguimiento y evaluación del personal considerando políticas transparentes	3,42

Las dos estrategias que han obtenido mayor puntaje son: “Implementar una estrategia de Customer Experience” e “Implementar la venta cruzada de vitaminas y suplementos que puedan complementar el tratamiento de enfermedades crónicas”. En ese sentido, en función de éstas se evaluará el mapa estratégico y el Balance Scorecard Sostenible.

2. Diseño de control e implementación de la estrategia

2.1. Desarrollo de las Arenas de Hambrick

Como se mencionó anteriormente, de acuerdo con Hambrick, existen cinco elementos que se deben considerar para el desarrollo de las estrategias, las cuales son: arenas, vehículos, diferenciadores, preparación del escenario y lógica de mercado.

Estrategia 1: Implementar una estrategia de Customer Experience

2.1.1. Arenas

- Categoría de productos: medicinas para enfermedades crónicas, vitaminas, suplementos.
- Canales: venta presencial.
- Segmentos de mercado: Personas mayores de 18 años, en particular, mujeres entre 40 y 60 años del NSE B y C con enfermedades crónicas que viven en condominios.

- Áreas geográficas: Actualmente se encuentran en la urbanización El Retablo con proyección de crecer y tener alcance a la urbanización San Agustín (Ver Anexo I).
- Estrategias de creación de valor: Se proyecta tener mayores ingresos, a través de un aumento a las ventas, debido a la implementación de algunas acciones que beneficiarán la atención personalizada a los clientes de la botica, luego de una capacitación al dueño y a los colaboradores.

2.1.2. Vehículos

- Se propone que el dueño de la botica reciba un curso sobre Customer Experience.
- A raíz de que el dueño lleve este curso, se busca que este capacite a los colaboradores sobre las mejores prácticas para mejorar la experiencia del cliente y que se les tome una prueba para evaluar dichos conocimientos adquiridos. Asimismo, esto permitirá que los colaboradores puedan proponer mejoras en la atención, con el fin de optimizar esta gestión, además de comprender cómo repercute la gestión de la experiencia en las ventas de la botica.
- Realizar reuniones mensuales como retroalimentación para poder instaurar mejoras en relación a la atención al cliente.
- Reforzar los conocimientos de los productos a los colaboradores, con el fin de que ellos puedan recomendar y orientar de la mejor manera al cliente.
- Incorporar un manual del proceso de atención al cliente que incluya un speech para que los colaboradores atiendan de una manera más estandarizada con el cumplimiento de las prácticas que mejorarán la experiencia del cliente.
- Se plantea realizar algunos cambios en la botica como una mejor iluminación en los anaqueles donde se encuentran los productos, así como una exhibición más ordenada de los mismos.
- Se propone agregar una base de datos a través del software, que actualmente maneja, con el fin de medir la satisfacción de los clientes y el Net Promoter Score (NPS) de los mismos. El colaborador le solicitará sus datos (nombres y apellidos) al finalizar la compra y le realizará las siguientes preguntas: “De acuerdo al servicio recibido, ¿Qué tan satisfecho se encuentra con este siendo 1 el mínimo y 5 el máximo?” y “¿Qué tanto recomendaría la botica siendo 1 el más bajo y 10 el más alto?”. Esta información permitirá obtener feedback sobre la atención en la botica, lo que servirá como un input a la misma para tomar medidas respecto a los resultados.

2.1.3. Diferenciadores

- La botica tiene un canal de comunicación con sus clientes que es el presencial, por ello debe generar un impacto positivo desde el momento donde el cliente pregunta si se tiene stock de cierto producto o brinda su receta al vendedor para que le informe sobre los productos que le han recetado. Es por ello que, en primer lugar, se le brindará toda la información al cliente sobre sus medicamentos y cómo estos lo ayudarán en su tratamiento. En el caso no se tenga el mismo medicamento que aparece en la receta, se le recomendará uno igual o mejor.
- Luego de ello, los vendedores están preparados para resolver las dudas sobre los medicamentos recetados o sobre el nuevo medicamento ofrecido.
- Una vez el cliente haya satisfecho sus dudas, se le pedirá sus datos para tener esa información en una base que permita en un futuro realizar otro tipo de iniciativas en favor al cliente. Además, se le realizará las preguntas pertinentes para evaluar su satisfacción y el NPS.
- Cuando la compra esté terminada, es importante que el vendedor continúe con el speech en el que se incluirá orientaciones de acuerdo al tipo de enfermedad que tenga el paciente, por lo que, si es el caso, debe brindar dicha orientación.

2.1.4. Preparación del Escenario

- Acto 1: El dueño debe asistir a un curso sobre Customer Experience para poder aprender sobre este y conocer cómo puede implementar prácticas relacionadas a este en la botica. Este curso dictado de manera remota en un instituto dos veces a la semana, tres horas por día con una duración de tres semanas, tiene un costo de 609 soles.
- Acto 2: El dueño, una vez terminado el curso, deberá brindar una capacitación a sus colaboradores sobre los conocimientos adquiridos y la forma en la que la experiencia al cliente repercute directamente sobre las ventas. Al finalizar esta capacitación se les realizará una prueba para medir sus nuevos conocimientos.
- Acto 3: Realizar un manual de atención al cliente para una atención más estandarizada y que incorpore un speech que deberá ser seguido por los colaboradores para brindar una mejor experiencia.
- Acto 4: Realizar reuniones mensuales de retroalimentación con los colaboradores y el dueño para compartir sus observaciones sobre las preferencias de los clientes, recomendaciones sobre nuevas prácticas en la atención, mejoras en el speech, entre otros.

- Acto 5: Realizar preguntas al cliente que permitan evaluar la satisfacción y el NPS de los mismos, las cuales serán solicitadas por los colaboradores una vez el cliente culmine con su compra.

2.1.5. Lógica Económica

- Incrementar los conocimientos del dueño y de los colaboradores sobre Customer Experience, mediante capacitaciones, lo cual permitirá brindar una mejor atención que responda a las necesidades de los clientes. Esto influirá en el nivel de satisfacción de los mismos, lo cual ayudará a incrementar la venta de productos e ingresos de la botica.

Estrategia 2: Implementar la venta cruzada de vitaminas y suplementos que puedan complementar el tratamiento de enfermedades crónicas.

2.1.6. Arenas

- Categoría de productos: vitaminas y suplementos. Por ejemplo, en el caso del tratamiento de la hipertensión, está se puede complementar con omega 3 y magnesio para disminuir la presión arterial. Asimismo, el tratamiento de la diabetes se puede acompañar con suplementos como la L carnitina que ayuda a mejorar la sensibilidad a la insulina².
- Segmentación de mercado: Personas mayores de 18 años, en particular, mujeres entre 40 y 60 años del NSE B y C con enfermedades crónicas que viven en condominios.
- Área geográfica: Actualmente se encuentran en la urbanización El Retablo con proyección de crecer y tener alcance a la urbanización San Agustín (Ver Anexo I).
- Estrategia de creación de valor: Se busca generar una recomendación proactiva de productos complementarios, luego de capacitar al personal de ventas sobre este tipo de estrategia.

2.1.7. Vehículos

- Se propone que el dueño en conjunto con los colaboradores elabore una lista de productos complementarios para enfermedades crónicas como la hipertensión y diabetes. Asimismo, establecer una guía de preguntas frecuentes que puedan surgir por parte del cliente a fin de que puedan responderlas fácilmente. Además, se debe ofrecer el mismo producto complementario en diferentes presentaciones y precios.

² Los ejemplos mencionados en este párrafo se extrajeron de la entrevista realizada a uno de los dueños de la botica.

- Implementar capacitaciones a los colaboradores acerca de los beneficios de los productos complementarios y la adecuada recomendación de estos. En ese sentido, no se debe forzar la venta de los productos sino, en primera instancia, centrarse en la atención de la necesidad del cliente que lo trajo a la botica y luego, sugerirle un producto que probablemente necesite y no lo haya considerado al momento de acudir al establecimiento.
- Actualmente, la botica no cuenta con una guía de atención al cliente, por ello, se propone que el dueño de la empresa desarrolle uno. Asimismo, esta guía deberá explicar de manera breve y clara los pasos a seguir para abordar a un cliente en una situación de venta cruzada. En ese sentido, se debe considerar temas relacionados a la forma en la cual se va a abordar al cliente, por ello se recomienda que los vendedores realicen las sugerencias de productos complementarios a modo de preguntas sobre actuales o futuras necesidades que pueda presentar el cliente.
- Implementar la exhibición de los productos complementarios en los estantes de la botica de forma que sea visible a la altura de los ojos de los clientes y, además, agruparlas de acuerdo a su categoría (vitamina o suplemento).

2.1.8. Diferenciadores

- La botica cuenta con un canal de venta de manera presencial, por ello, es importante que el cliente tenga una buena experiencia desde el momento en que entra al local hasta que se retira. En primera instancia, el vendedor deberá recibir amablemente al cliente y preguntar sobre el producto que necesita, en caso el cliente busque una recomendación del técnico en farmacia sobre algún malestar, este deberá preguntar los síntomas del cliente y si cuenta con alergias hacia algún medicamento.
- Luego, si la compra del cliente es de un producto para el tratamiento de una enfermedad crónica, el colaborador le sugerirá una marca en específico de acuerdo a sus necesidades. Seguidamente, se ofrecerá a modo de recomendación un producto complementario, el cual puede ser una vitamina o suplemento que ayude a aliviar algunos síntomas de la enfermedad.
- Finalmente, se solicitará los datos del cliente para poder ofrecerle futuras promociones o nuevos productos a fin de reforzar la relación con el mismo y poder identificar de manera rápida sus necesidades.

2.1.9. Preparación del Escenario

- Acto 1: El dueño deberá implementar una guía de productos complementarios al

tratamiento de enfermedades crónicas, el cual podrá ser editado por los colaboradores en una carpeta de Google Drive. Asimismo, desarrollar una guía rápida de atención al cliente en donde se explique la manera de abordar una venta cruzada.

- Acto 2: El dueño realizará pequeñas capacitaciones sobre los beneficios de los productos complementarios, así como la manera en la que se debe atender a los clientes para realizar las ventas cruzadas. Además, se explicarán las preguntas frecuentes que puedan surgir de parte de los clientes sobre los productos.
- Acto 3: Los colaboradores deberán tener acceso al software de ventas para registrar los datos de los clientes. Asimismo, los colaboradores deberán hacer seguimiento a las compras de los clientes para así poder ofrecerles mejores alternativas a sus necesidades.

2.1.10. Lógica Económica

- Esta se basa en dos factores: atención farmacéutica y surtido de productos. En primer lugar, se busca que la atención brindada por el técnico en farmacia brinde seguridad al cliente de que el producto recomendado le ayudará a satisfacer sus necesidades de manera efectiva. En ese sentido, al dar una buena recomendación de un producto, el cliente se irá satisfecho y recomendará la botica generando mayores clientes, por ende, mayores ingresos.
- En segundo lugar, el contar un surtido de productos dará mayores posibilidades a los colaboradores de sugerir diversas presentaciones y precios para satisfacer a los clientes y así incrementar las ventas.

2.2. Propuesta de diseño de implementación

Para el diseño de implementación y control se utiliza la herramienta propuesta por Journeault (2016), ya que esta amplía la perspectiva tradicional del Balance Scorecard de Kaplan y Norton para integrar aspectos ambientales y sociales que proporcionan una ventaja competitiva y contribuyen al desempeño económico. Para ello, el primer paso es realizar un mapa estratégico, en el cual se identifican los objetivos desde cada una de las perspectivas. Luego, el segundo paso es realizar un Balance Scorecard o Cuadro de Mando Integral que detalle los objetivos, metas e iniciativas que deberá realizar la empresa para el cumplimiento de sus objetivos.

2.2.1. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos se ubican en el mapa estratégico (Ver Anexo X), el cual se compone de seis perspectivas: habilidades y capacidades, procesos internos, social, ambiental, stakeholders externos y financiera. Dichas perspectivas se explican brevemente en la Tabla 6. Asimismo, cabe destacar la importancia de una orientación sostenible, ya que gracias a esta se

integran aspectos ambientales, sociales y económicos a fin de mejorar el desempeño de la organización y obtener ventajas competitivas a largo plazo gestionando las necesidades de las partes interesadas.

Tabla 6: Objetivos estratégicos de Farmacenter

PERSPECTIVA	OBJETIVO	DEFINICIÓN
Financiera	Incrementar los ingresos de la organización cada año	Generar mayores ingresos anuales a través de las ventas cruzadas y una mejor experiencia de atención al cliente.
Stakeholders externos	Incrementar la satisfacción de los clientes	Existen diversas boticas alrededor de la empresa Farmacenter, por lo que esta debe retener a sus clientes y mantenerlos satisfechos mediante el cumplimiento de sus necesidades.
	Incrementar el número de clientes	Con las ventas cruzadas se busca aumentar la oferta de productos complementarios aportando valor en la compra de los clientes y así aumentar el número de estos. Al mismo tiempo, la implementación de un programa de Customer Experience contribuirá a este objetivo.
Ambiental	Reducir la cantidad de plástico utilizado en la botica	Se busca generar conciencia sobre la importancia del cuidado del medio ambiente, por ello, se cambiarán las bolsas plásticas de los productos por las de papel.
Social	Promover la conciencia sobre el seguimiento de enfermedades crónicas	El propósito es concientizar a los clientes sobre la importancia del seguimiento de los tratamientos de enfermedades crónicas de acuerdo a la recomendación de su médico.
Procesos internos	Mejorar la gestión de inventarios	Mitigar la cantidad de medicamentos cercanos a vencerse y reducir el cruce de mercadería.
Habilidades y capacidades	Incrementar el desempeño laboral	Se busca que los trabajadores aumenten su desempeño laboral a través del conocimiento de los criterios a evaluar.
	Comunicar los objetivos estratégicos	Se busca que el dueño se reúna con los colaboradores y les exprese cuáles son los objetivos tanto de la organización como de las áreas no definidas dentro de esta
	Capacitar a los vendedores sobre la atención a los clientes	Se busca que los colaboradores tengan un mayor conocimiento sobre la experiencia del usuario en la botica y cómo esta repercute en las ventas

2.2.2. Diseño de control

Para el diseño de control, se utilizó el Cuadro de Mando Integral Sostenible (ver anexo Y), en el cual se plasman los objetivos del mapa estratégico, así como los indicadores que medirán cada objetivo, las iniciativas y metas. Asimismo, se incluye el presupuesto de dichas iniciativas (Ver Anexo Z).

En primer lugar, la perspectiva de habilidad y capacidades cuenta con tres objetivos. Con respecto al objetivo de capacitar a los vendedores sobre la atención a los clientes, se propuso la iniciativa de que el dueño les brinde una charla y capacitación sobre customer experience, el cual tiene como indicador la nota obtenida por los colaboradores al final de la capacitación, la cual debe ser mayor a 16, con el fin de que los colaboradores hayan comprendido estos conocimientos para conocer su importancia, ponerlos en práctica en la botica y proponer cambios a raíz de estos para beneficio del cliente. Por el lado del objetivo sobre comunicar los objetivos estratégicos, se propuso que el dueño realice una charla de manera semestral donde se comuniquen estos objetivos, así como las iniciativas que se están realizando para lograrlos y los planes a corto y largo plazo para la botica. El indicador que medirá el cumplimiento del objetivo será el número de charlas brindadas, la cual aumenta conforme pasen los años. Por último, respecto al objetivo de incrementar el desempeño laboral, la iniciativa propuesta es el de realizar un seguimiento y evaluación del desempeño del colaborador, el cual debe estar debidamente comunicado y debe incluir los criterios a evaluar, así como las metas y objetivos. El indicador a utilizar será el porcentaje de cumplimiento de objetivos el cual debe estar en el primer año en mínimo un 80%. Es importante mencionar que la base de los tres indicadores propuestos para los tres objetivos son en base cero, ya que actualmente no se realizan ni miden dichas iniciativas, por lo que, a partir del año uno, se comenzará a hacer uso de los mismos.

En segundo lugar, la perspectiva de los procesos internos cuenta con un objetivo el cual es el mejorar la gestión del inventario, para el cual se han propuesto dos iniciativas estratégicas. Por un lado, se propuso implementar un correcto registro sobre la entrada y salida de productos, con el fin de que dejen de haber pérdidas de medicinas que terminan con un descuento en el sueldo del personal. La meta es que el porcentaje de cantidad de productos que se tengan en la botica sobre la cantidad de productos que aparecen en el sistema, ambos a nivel mensual, sea en el primer año un máximo de 5%, el cual debe reducirse año a año. Por otro lado, se propuso añadir en el registro regular del inventario la información sobre la fecha de vencimiento del producto, con el fin de evitar tener en la botica productos con fecha de vencimiento próximas a seis meses lo que termina en pérdidas en la empresa. Es por ello que el indicador propuesto también debe disminuir año a año, con un máximo de 3% en el primero.

En tercer lugar, la perspectiva social cuenta con el objetivo de promover la conciencia sobre el seguimiento de enfermedades crónicas por el que se implementará orientaciones sobre dichas enfermedades a los clientes que lo requieran o necesiten. La meta es que en el primer año se brinden estas orientaciones a mínimo un 5% de los clientes que visitan la botica. Actualmente, esto no se realiza en la botica, por lo que la línea base es cero.

En cuarto lugar, la perspectiva ambiental tiene el objetivo de reducir la cantidad de plástico usado en la botica mediante la implementación de bolsas de papel para la entrega de los productos. Si bien la idea principal es reemplazar las bolsas plásticas por las de papel, al momento de entregar el producto final se le dará un speech al cliente indicando la importancia de la responsabilidad ambiental para la empresa y dejando a su criterio la elección del uso de la bolsa. Por ello, el indicador de este objetivo es el número de bolsas de papel entregadas, las cuales se medirán de manera anual y se espera que con el transcurso de los años se disminuya su consumo. Actualmente, en la botica se utilizan bolsas plásticas, por lo que la base de bolsas de papel es cero.

En quinto lugar, la perspectiva de stakeholders se enfoca en dos objetivos, donde el primero es incrementar la satisfacción de los clientes a través de encuestas mensuales llenadas de manera presencial con ayuda de los colaboradores. Dichas encuestas ayudarán a medir el nivel de satisfacción según una evaluación de escala de Likert, en el cual se espera obtener para el segundo año un 75% de satisfacción. Además, se utilizará la herramienta de NPS, el cual ayudará a obtener el porcentaje de recomendación de la botica por parte de los clientes de manera mensual. Asimismo, como segundo objetivo se tiene el incremento del número de clientes cada año, por lo cual se espera lograr un 13% a finales del segundo año. Es importante mencionar que actualmente no se realiza ningún tipo de medición de satisfacción, por lo que la base en todo lo relacionado a las encuestas y la satisfacción o índice de recomendación de los clientes es cero. Para lo correspondiente a los clientes, hubo una disminución entre el año 2021 y 2020, por lo que la base es -20%.

En sexto lugar, se encuentra la perspectiva financiera, cuyo objetivo busca incrementar los ingresos mediante la implementación de un programa de customer experience y las ventas cruzadas de vitaminas y suplementos complementarios al tratamiento de enfermedades crónicas. En ese sentido, se busca lograr un incremento progresivo de 10% y 13% para cada año respectivamente, ya que, como se ha mencionado anteriormente, las ventas se redujeron en el 2021 en 11%. Cabe destacar que el detalle de las iniciativas estratégicas de cada objetivo, se encuentran en el Anexo X.

En resumen, el capítulo seis se dividió en dos secciones. Respecto a la primera sección, se propuso una misión y visión a la organización considerando los aspectos por David. Seguidamente, se plantearon las estrategias a través de la matriz FODA, para luego seleccionar las más adecuadas mediante la matriz Rumelt y finalmente identificar aquellas con mayor puntaje de actividad a través de la Matriz de Planeamiento Estratégico Cuantitativa (MPEC). Todo ello, a fin de seleccionar las estrategias más adecuadas para la organización, las cuales han sido validadas por el dueño de la botica. En esa línea las dos estrategias que obtuvieron mayor puntaje

para la organización son la implementación de una estrategia de Customer Experience y la implementación de la venta cruzada de vitaminas y suplementos que puedan complementar el tratamiento de enfermedades crónicas.

Respecto a la segunda sección, se propuso la implementación de dichas estrategias utilizando los cinco elementos de Hambrick y Fredrickson: arenas, vehículos, diferenciación, preparación del escenario y lógica económica. Luego se desarrolló el Balance Scorecard Sostenible, en el cual se incluyen los objetivos estratégicos considerando las seis perspectivas del mapa estratégico: habilidades y capacidades, procesos internos, social, ambiental, stakeholders externos y financiera. Asimismo, se incluyeron los indicadores, metas e iniciativas estratégicas a fin de controlar las estrategias propuestas durante los años 2022 al 2023.



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se presentan las conclusiones del trabajo de investigación que respondió al objetivo general de elaborar una propuesta estratégica, el diseño de la implementación y el control para mejorar el desempeño de la botica independiente Farmacenter desde un punto de vista sostenible que le permita diferenciarse en un entorno altamente competitivo. Asimismo, se explicarán las recomendaciones propuestas, las cuales se orientan a implementar las estrategias planteadas en el capítulo anterior a fin de mejorar el desempeño de la empresa. Por último, se mencionará brevemente algunas recomendaciones que ayudarán a investigaciones futuras sobre este sector.

1. Conclusiones

En el primer objetivo, el cual buscaba diagnosticar la situación actual de la botica Farmacenter mediante el análisis externo e interno, se concluyó que, a nivel mundial, los consumidores valoran cada vez más las experiencias personalizadas respecto a productos y servicios, lo cual representa una oportunidad para la botica por la orientación farmacéutica y promociones que acompañan las ventas en las boticas. Por otro lado, a nivel nacional, las principales oportunidades para la empresa son la tendencia del aumento del gasto en productos de farmacia, así como la consulta en este tipo de establecimientos por personas que presentan algún problema de salud. Sin embargo, la reducción de precios que practican las grandes cadenas sumado a su alta participación de mercado representa una amenaza latente para Farmacenter. Seguidamente, se analizó los conceptos estratégicos de la empresa y se encontró que una de sus principales fortalezas es la orientación farmacéutica sobre el consumo de los medicamentos, así como la gran variedad de productos que ofrecen. Cabe resaltar que presenta debilidades como la ausencia de tácticas de marketing y el registro inadecuado del stock de su inventario, lo cual trae como consecuencia el cruce de mercaderías.

El segundo objetivo buscó proponer las estrategias que contribuyan a la mejora del desempeño y sostenibilidad de Farmacenter por lo que, en primer lugar, se utilizó la matriz FODA para proponer doce estrategias que aprovechen las oportunidades, mitiguen las amenazas, enfrenten sus debilidades y refuercen sus fortalezas. Luego de ello, dichas estrategias fueron validadas en la Matriz Rumelt por uno de los dueños de la botica. A partir de ello, las estrategias que cumplieron los criterios de Rumelt se evaluaron con la MPEC en la que se concluyó que las dos estrategias a implementar serían las de desarrollar un programa de Customer Experience y ejecutar las ventas cruzadas en la botica. Por último, gracias a los cinco elementos de Hambrick y Fredickson, se desarrollaron ambas estrategias.

En el tercer objetivo, se diseñó la implementación y control de las estrategias seleccionadas desde un enfoque sostenible para el cual se empleó el mapa estratégico propuesto por Journeault, ya que considera objetivos estratégicos, además de económicos, sociales y ambientales. Por un lado, respecto a la estrategia de Customer Experience, se concluyó que es importante que el dueño lleve un curso relacionado a dicho tema para poder capacitar a su personal, con el fin de brindar un servicio de excelencia a sus clientes y así incrementar su satisfacción y recomendación. Por otro lado, respecto a la estrategia de ventas cruzadas de vitaminas y suplementos, es relevante implementar una guía de productos complementarios para facilitar la recomendación de estos por parte de los vendedores. En ese sentido, ambas estrategias contribuirán al incremento de los ingresos anuales y a mejorar la atención y experiencia del cliente. Además, considerando el enfoque sostenible de la implementación y control, se propusieron iniciativas estratégicas complementarias como la disminución del consumo de bolsas plásticas y brindar una orientación farmacéutica más personalizada a los clientes, lo cual afectará positivamente su experiencia y satisfacción. Por último, todos estos objetivos presentan indicadores con metas, líneas base y temporalidad para que la botica pueda implementarlos y controlarlos en los dos años que se han propuesto.

Finalmente, en relación al objetivo general, se concluye que la propuesta estratégica con enfoque sostenible para Farmacenter se caracteriza por una misión vinculada a sus operaciones; una visión con miras al posicionamiento de la botica; y la implementación de dos estrategias que le brindarán diferenciación con un impacto positivo en lo económico, social y ambiental en un mercado tan competitivo como el farmacéutico, de acuerdo a su contexto externo y características internas.

2. Recomendaciones

La botica Farmacenter debe implementar las estrategias planteadas para poder diferenciarse en el mercado retail. Por un lado, se espera que Joel, uno de los dueños, lleve el curso de Customer Experience, cuyo precio fue consultado con él mismo para determinar si podrá costearlo obteniendo una afirmación de su parte. Una vez culminado el curso, Joel brindará una charla a sus colaboradores con el fin de comenzar a plantear distintas acciones a favor de la experiencia de los clientes que permitirá que la satisfacción de los mismos crezca, al igual que el nivel de recomendación. Por otro lado, se espera que comiencen a trabajar con la venta cruzada de vitaminas y suplementos que puedan complementar el tratamiento de enfermedades crónicas, ya que permitirá incrementar la visibilidad y rotación de estos productos y al mismo tiempo ofrecer alternativas que ayuden a mejorar la salud del cliente. En esa línea, se recomienda la participación tanto de los dueños como de los colaboradores para poder realizar en conjunto una guía de productos complementarios, así como de preguntas frecuentes que puedan surgir por parte

del cliente. Asimismo, capacitar a los vendedores para abordar una venta cruzada de manera no invasiva. Cabe recalcar que estas estrategias deben ser compartidas con todos los colaboradores a fin de tener un compromiso total. Además, se recomienda implementar y dar seguimiento a los indicadores propuestos para poder tener un mejor control de los cambios a implementar.

Para las futuras investigaciones, recomendamos recopilar más información sobre el sector retail, ya que, si bien es uno muy importante para el país, los datos son limitados. Además, se recomienda realizar un estudio cuantitativo que permita utilizar datos de mayor envergadura sobre las boticas independientes, con el fin de conocer más sobre dicho mercado, sus necesidades y principales problemas. Asimismo, se recomienda utilizar más herramientas o matrices que se adapten a la realidad de una empresa pequeña peruana. Por último, se sugiere tener mayores perspectivas de los actores involucrados como los clientes de este tipo de negocio o los laboratorios o proveedores que abastecen a estas boticas.



REFERENCIAS

- Ansoff, H. (1965). *Corporate strategy*. New York: McGraw Hill.
- Apoyo Consultoria. (2021). *Mitos y verdades del mercado farmacéutico. Análisis económico de medicamentos prioritarios en el Perú, comercializados por Farmacias Peruanas*. Recuperado de http://www.apoyoconsultoria.com/media_apoyo/uploads/documentos/analisis_economico_de_medicamentos_prioritarios_en_el_peru_-_farmacias_peruanas.pdf
- Aquije, R., Gómez, C., González, A., Medel, R., & Morón, J. (2019). Planeamiento estratégico para la industria farmacéutica (Tesis de Magíster, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/13908/AQUIJE_CANALES_PLANEAMIENTO_FARMACEUTICA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Aravena, V., Calero, C., Martínez, O., Navarro, M., & Villareal, R. (2008). *Desarrollo del medicamento genérico en el Perú*. Lima: Cordillera S.A.C.
- Armstrong, J. (1982). The value of formal planning for strategic decisions: Review of empirical research. *Strategic Management Journal*, 197-211.
- Asociación Nacional de Boticas y farmacias independientes del Perú. (2019). Observaciones al decreto de urgencia N° 007-2019. Recuperado de https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016_2021/Oficios/Otras_Instituciones/CARTA-S-N-BOTICAS-20191112.pdf
- Avolio, B., Mesones, A., & Roca, E. (2011). Factores que limitan el crecimiento de las micro y pequeñas empresas en el Perú. *Strategia*(22), 70-80. Recuperado de <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/strategia/article/view/4126/4094>
- Barbosa, M., Castañeda, J., & Lombardo, D. (2020). Sustainable Strategic Management (GES): Sustainability in small business. *Journal of Cleaner Production*, 258, 1-11. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120880>
- Barney, J., & Hesterly, W. (2019). The tools of strategic analysis. En L. Albelli, & N. Bhalla (Edits.), *Strategic management and competitive advantage concepts and cases* (págs. 2-26). Pearson.
- BBC. (2020). *Protestas en Perú: "Este país ha logrado mantener la democracia como una sorpresa, de traspies en traspies"*. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-54895569>
- ComexPerú. (2019). *Las micro y pequeñas empresas en el Perú: Resultados en 2019*. Recuperado de <https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/reportes/reporte-mype-001.pdf>

- ComexPerú. (2020). *Las micro y pequeñas empresas en el Perú. Resultados en 2020*. Lima: Comex Perú.
- Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. (1987). *Nuestro futuro común*. Naciones Unidas: New York.
- Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*(35), 152-181. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México: Pearson.
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson.
- Decreto Supremo N° 014-2011-SA. (s.f.). Aprueban reglamento de establecimientos farmacéuticos. Presidencia de la República del Perú (2011).
- Delmar, F., & Shane, S. (2003). Does business planning facilitate the development of new ventures? *Strategic Management Journal*, 24(12), 1165-1185. doi:<https://doi.org/10.1002/smj.349>
- Diario Correo. (16 de julio de 2020). La importancia de la tecnología para el desarrollo de medicamentos, vacunas e insumos de salud. Recuperado de <https://diariocorreo.pe/tecnologia/la-importancia-de-la-tecnologia-para-el-desarrollo-de-medicamentos-vacunas-e-insumos-de-salud-noticia/?ref=dc>
- Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas. (s.f.). Recuperado el 5 de diciembre de 2021, de <http://serviciosweb.digemid.minsa.gob.pe/Consultas/Establecimientos>
- Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas. (2021). *Gasto de bolsillo en salud y medicamentos. Periodo 2012-2019*. Lima: Ministerio de Salud. Recuperado de <https://repositorio.digemid.minsa.gob.pe/bitstream/handle/DIGEMID/191/GASTO%20DE%20BOLSILLO%20SALUD%20Y%20MEDICAMENTOS%20%202012-2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas. (s.f.). Glosario. Recuperado de https://www.digemid.minsa.gob.pe/upload/uploaded/pdf/101_al_105_07.pdf
- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*(11), 130-141.
- Eccles, R., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. *Management Science*, 60(11), 2835-2857. doi:<https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1984>

- El Comercio. (2021). Marketing digital y comercio electrónico crecerían entre 30% y 50% en el 2022. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/sectores-de-marketing-digital-y-comercio-electronico-crecerian-entre-30-y-50-en-2022-nndc-noticia/>
- El Peruano. (2020). Ley N°31112. Ley que establece el control previo de operaciones de concentración empresarial . Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-establece-el-control-previo-de-operaciones-de-concen-ley-n-31112-1917847-1/>
- Elkington, J. (1998). Accounting for the triple bottom line. *Measuring Business Excellence*, 2(3), 18-22.
- ESAN. (2017). *La importancia de contar con una estrategia de producto*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/03/la-importancia-de-contar-con-una-estrategia-de-producto/>
- Euromonitor. (2021a). *Megatendencias en Perú*.
- Euromonitor. (2021b). *Salud del consumidor en Perú 2021*.
- Gestión. (2019). *ANABIF en desacuerdo con publicación de lista de medicamentos genéricos*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/anabif-en-desacuerdo-con-publicacion-de-lista-de-medicamentos-genericos-nndc-noticia/>
- Gestión. (2021). Inflación se mantendría elevada en el primer semestre del 2022. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/bbva-research-inflacion-se-mantendria-elevada-en-el-primer-semestre-del-2022-noticia/#:~:text=Se%20espera%20que%20la%20tasa,%2F4.25%2C%20Seg%C3%BAn%20BBVA%20Research>
- Gonzales, F. (2019). Propuesta de estrategias de competitividad para las boticas y farmacias independientes en el distrito de los Olivos. (Tesis de licenciatura, Universidad Mayor de San Marcos, Lima, Perú). Recuperado de https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/11201/Gonzales_bf.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- GSK España. (2020). *GSK España: Informe corporativo*. Recuperado de <https://es.gsk.com/media/6882/gsk-en-espa%C3%B1a.pdf>
- Gunn, R., & Williams, W. (2007). Strategic Tools: An Empirical Investigation Into Strategy in Practice in the UK. *Strategic Change*, 201-216.
- Guy, M., & Hitchcock, J. (2000). If apples were oranges: the public/non-profit/business nexus in Peter Drucker's work. *Journal of Management History*, 6(1), 30-47. doi:<https://doi.org/10.1108/13552520010316600>

- Hambrick, D., & Fredrickson, J. (2001). Are you sure have a strategy? *The Academy of Managment*, 48-59.
- Hernández, S., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación (6a ed.)*. México: McGraw-Hill.
- Hitt, M., Ireland, R., & Hoskisson, R. (2016). *Strategic Management: competitiveness & globalization*. Boston: Cengage Learning.
- Indecopi. (2018). *Guía para la compra de productos farmacéuticos*. Recuperado de <https://www.indecopi.gob.pe/documents/1902049/3749566/GUIA+PARA+LA+COMPRA+DE+MEDICAMENTOS.pdf/452b63ef-fa1c-fe0a-e2fc-0296c3824d09>
- INFAC. (2016). Farmacontinación. Impacto ambiental de los medicamentos. *Información Farmacoterapéutica de la Comarca*, 59-64.
- InRetail. (2020). *Reporte de Sostenibilidad Inretail Perú 2020*. Recuperado de https://www.inretail.pe/Public/Reporte%20Sostenibilidad%20InRetail%202020_VF.pdf
- InRetail Perú Corp. (2020). *Dcoumento de Información Anual 2020*. Recuperado de <https://www.inretail.pe/Public/InRetail%20-%20DIA%20Ejercicio%202020.pdf>
- IP Mark. (2021). *Farma*. Recuperado de <https://ipmark.com/wp-content/uploads/INFORME-FARMA.pdf>
- Ipsos. (2021). Informe consumidor peruano. Recuperado de <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2021-06/Consumidor%20peruano.pdf>
- IQVIA. (2020). *Perspectivas globales, regionales y locales del mercado farmacéutico en Perú*.
- Johnson, M., & Schaltegger, S. (2016). Two Decades of Sustainability Management Tools forSMEs: How Far Have We Come? *Journal of Small Business Management*, 2(54), 481-505.
- Journeault, M. (2016). The Integrated Scorecard in support of corporate sustainability. *Journal of Environmental Management*, 182, 214-229.
- Jugo, M. (2021). *Subida del tipo de cambio afectará accesos a medicinas y dispositivos médicos*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/subida-en-el-tipo-de-cambio-afectara-acceso-a-medicinas-y-dispositivos-medicos-noticia/>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *Cuadro de Mando Integral, The balanced Scorecard (2da edición)*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

- Krtolica, S. (2021). *Omnicalidad y entorno físico: hacia una experiencia aún más coherente e ininterrumpida*. Retrieved from <https://www.harvard-deusto.com/omnicalidad-y-entorno-fisico-hacia-una-experiencia-aun-mas-coherente-e-ininterrumpida>
- La República . (28 de mayo de 2018). Concentración de farmacias reducirá empleo y subirá precios. Recuperado de <https://larepublica.pe/politica/1177493-concentracion-de-farmacias-reducira-empleo-y-subira-precios/>
- León, J. (2017). *Inclusión financiera de las micro, pequeñas y medianas empresas en el Perú: Experiencia de la banca de desarrollo*. Santiago: Naciones Unidas. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/43157/S1701089_es.pdf?sequence=1%20yisAllowed=y
- Ley N° 28015. (2003). Ley de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa. Congreso de la República del Perú (2003). Recuperado de <https://www4.congreso.gob.pe/comisiones/2002/discapacidad/leyes/28015.htm>
- Lobo, F. (2019). La industria farmacéutica en la actualidad: un vistazo a sus características. *Papeles de economía española*(160), 2-13. Recuperado de https://www.funcas.es/wp-content/uploads/Migracion/Articulos/FUNCAS_PEE/160art02.pdf
- Marquéz, R., & Marveya, M. (2019). Configuración económica de la industria farmacéutica. *Actualidad Contable Faces*, 23(38), 61-100. Recuperado de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/257/25757716005/25757716005.pdf>
- Martin, F. (2021). *La farmacia tiene que apostar por la omnicalidad y la diferenciación*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/sectores-de-marketing-digital-y-comercio-electronico-crecerian-entre-30-y-50-en-2022-nndc-noticia/>
- Milanesi, M., Runfola, A., & Guercini, S. (2020). Pharmaceutical industry riding the wave of sustainability: Review and opportunities for future research. *Journal of Cleaner Production*, 261, 1-8. Recuperado de <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0959652620312518?token=4AFFB587C116AD2F8>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2020). *¿Tienes una mype? Conoce las facilidades y beneficios que puedes acceder*. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/planeconomicocovid19/mype.html>
- Ministerio de la Producción. (2015). *Industria Farmacéutica: Estudio de Investigación Sectorial*. Recuperado de https://ogeiee.produce.gob.pe/images/oe/docTrab_farmacia.pdf
- Ministerio de la Producción. (2019). *Estadística Sectorial*. Recuperado de <https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/shortcode/estadistica-oe/estadistica-sectorial>

- Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel. (1998). *Strategy Safari. A Guided Tour Through The Wilds Of Strategic Management*. Free Press, 348-406.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning: reconceiving roles for planning, plans, planners*. New York: The Free Press.
- Mintzberg, H. (2014). *The rise and fall of strategic planning: Reconceiving roles for planning, plans and planners*. New York: The Free Press.
- Molina, & Sánchez. (2016). Factores de competitividad orientados a la pequeña y mediana empresa (PYME) en Latinoamérica. *Revista San Gregorio*, 104-111.
- National Institute of Standards and Technology. (2009). 2009-2010 Criteria for Performance Excellence: Baldrige National Quality Program. Gaithersburg.
- National Intelligence Council. (2021). *Global Trends 2040: a more contested world*. Recuperado de https://www.dni.gov/files/ODNI/documents/assessments/GlobalTrends_2040.pdf
- Nielsen. (2016). *6 de cada 10 latinoamericanos están dispuestos a pagar más por alimentos/bebidas que no contengan ingredientes indeseables*. Recuperado de <https://www.nielsen.com/pe/es/insights/article/2016/6-de-cada-10-latinos-estandispuestosa-pagar-mas-por-alimentos-y-b>
- Pasco, M., & Ponce, F. (2015). *Guía de investigación en Gestión*. Lima: Vicerrectorado de Investigación y Dirección de la Gestión de la Investigación.
- Porter. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*.
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 1-15.
- PWC. (2021). *El auge del consumidor eco-comprometido*. Recuperado de <https://ideas.pwc.es/archivos/20210716/el-auge-del-consumidor-eco-comprometido/>
- Resolución Directoral N° 006-2015-DIGEMID-DG-MINSA. (s.f.). Listado de productos y servicios complementarios no autorizados en farmacias, boticas, farmacias de los establecimientos de salud y botiquines (2015). Recuperado de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/196751/195473_RD-006-2015-DIGEMID.pdf20180904-20266-1etbd7s.pdf
- Resolución Ministerial N°1097-2019-MINSA. (s.f.). Aprueba el listado de medicamentos esenciales genéricos en Denominación Común Internacional contenidos en el Petitorio Nacional Único de Medicamentos Esenciales - PNUME (2019). Recuperado de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/434402/resolucion-ministerial-n-1097-2019-minsa.PDF>

- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración* (Decimosegunda ed.). Naucalpan de Juárez: Pearson Education.
- RPP. (29 de enero de 2018). ¿Qué pasó con la ley anti monopolio en el Perú? *RPP Noticias*. Recuperado de <https://rpp.pe/economia/economia/que-paso-con-la-ley-antimonopolio-en-el-peru-noticia-1102064?ref=rpp>
- RPP. (2021). *Reglamento para farmacias y laboratorios establece nuevas multas de hasta S/ 13, 200 por diferentes faltas*. Recuperado de <https://rpp.pe/economia/economia/farmacias-podran-ser-multadas-con-s-6600-si-no-cuenta-con-profesional-en-quimica-farmaceutica-noticia-1314510?ref=rpp>
- Rumelt, R. (28 de Noviembre de 1993). *Evaluating Business Strategy*.
- Salas, L. (6 de Julio de 2020a). Alafarpe: “La industria farmacéutica recién mostraría tasas de crecimiento en el 2021”. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/alafarpe-la-industria-farmaceutica-recien-podria-mostrar-tasas-de-crecimiento-en-el-2021-alafarpe-laboratorios-covid-19-noticia/?ref=ecr>
- Salas, L. (22 de Diciembre de 2020b). Industria farmacéutica en Perú superaría los US\$ 2.200 millones este 2020. *Perú 21*. Recuperado de <https://peru21.pe/economia/adifan-industria-farmaceutica-registrara-un-crecimiento-moderado-de-3-este-ano-medicamentos-de-prescripcion-farmacos-hospitalarios-productos-otc-de-venta-libre-asociacion-de-industrias-farmaceuticas-nacionales-adifan-covid-19-pa>
- Sánchez, A. (2021). *Medicinas falsificadas: conoce aquí cómo identificarlas para no poner en riesgo tu salud*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/lima/sucesos/medicinas-falsificadas-conoce-aqui-como-identificarlas-para-que-no-pongamos-en-riesgo-tu-salud-alafarpe-digemid-colegio-medico-del-peru-noticia/#:~:text=El%20presidente%20del%20Comit%C3%A9%20de,el%20mercado%20peruano%20es%20>
- Santa Maria, J. (2015). *Dinámicas y perspectivas del mercado farmacéutico en América Latina*. Recuperado de <https://bitacorafarmaceutica.files.wordpress.com/2016/04/ch-iwr2015-juanmanuelsantamaria.pdf>
- Sociedad Nacional de Industrias. (2016). *Reporte sectorial. Industria de productos farmacéuticos*. Recuperado de <https://docplayer.es/48402682-Reporte-sectorial-industria-de-productos-farmaceuticos-n-09-octubre-2016-introduccion.html>
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. (2021). *SUNAT*. Recuperado de <https://www.sunat.gob.pe/legislacion/oficios/2021/informe-oficios/i057-2021-7T0000.pdf>

Tello, S. (2014). Importancia de las micro, pequeñas y medianas empresas en el desarrollo del país. *LEX*, 12(14). doi:<http://dx.doi.org/10.21503/lex.v12i14.623>

Unni, V. (1981). The role of strategic planning in small business. *Long Range Planning*, 14, 54-58. doi:[https://doi.org/10.1016/0024-6301\(81\)90104-7](https://doi.org/10.1016/0024-6301(81)90104-7)

Zapata, E. (2004). Las PyMES y su problemática empresarial: Análisis de casos. *Escuela de Administración de Negocios*(52), 119-135. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20605209>



ANEXOS

ANEXO A: Informe bibliométrico

Figura A1: Informe bibliométrico

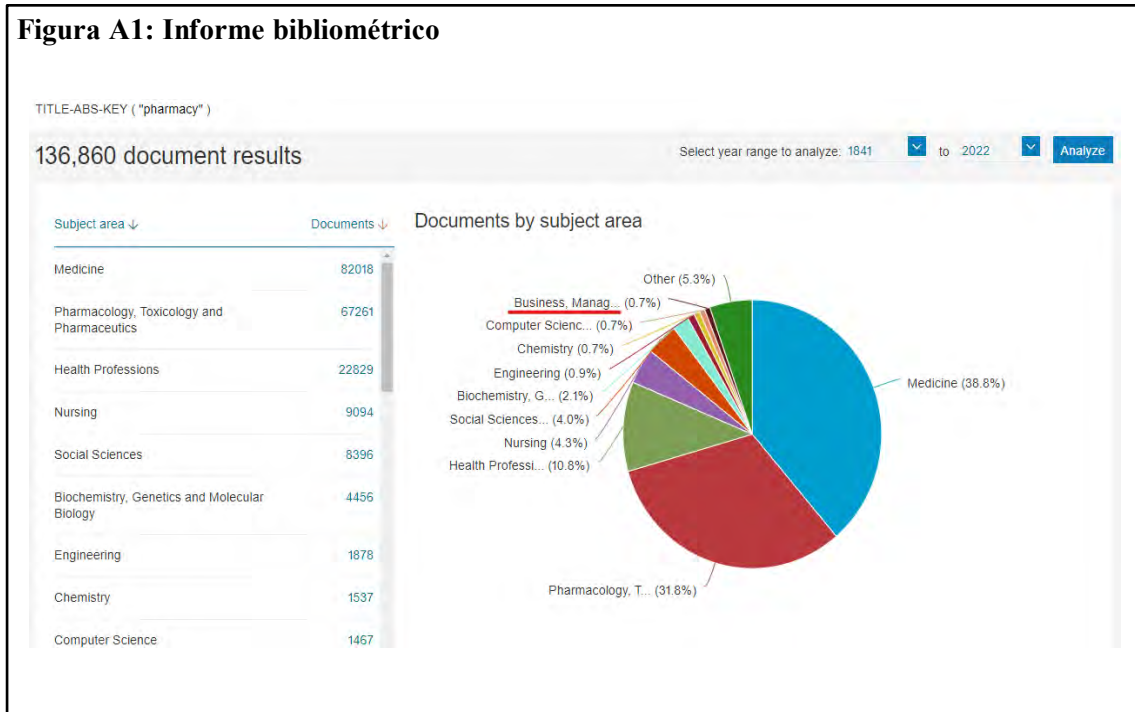


Figura A2: Informe bibliométrico

1.431 resultados de documentos

TÍTULO-ABS-CLAVE ("farmacia") Y (LIMITE A (ÁREA SUBJA , "BUSI"))

[Editar](#) [Guardar](#) [Establecer alerta](#)

Documentos Documentos secundarios patentes

[Ver datos de Mendeley \(7843\)](#)

Analizar resultados de búsqueda

[Mostrar todos los resúmenes](#) ordenar en: Fecha (más reciente)

Todos [Exportar](#) [Descargar](#) [Ver descripción general de la cita](#) [Ver citado por](#) [Agregar a la lista](#) [Imprimir](#) [Enviar](#) [Compartir](#)



	Título del documento	Autores	Año	Fuente	Citado por
<input type="checkbox"/> 1	Desarrollo de un índice de salud mental utilizando un enfoque de aprendizaje automático: evaluación del impacto de la movilidad y el confinamiento durante la pandemia de COVID-19 <i>Acceso abierto</i>	Nanath, K., Balasubramanian, S., Shukla, V., Islam, N., Kaitheri, S.	2022	Pronóstico tecnológico y cambio social 178,121560	0
	ver resumen  Ver en el editor Documentos relacionados				
<input type="checkbox"/> 2	Integración horizontal estratégica para la reducción de costos de medicamentos en la cadena de suministro farmacéutica	Iacocca, K., Mahar, S., Daniel Wright, P.	2022	Omega (Reino Unido) 108,102589	0
	ver resumen  Ver en el editor Documentos relacionados				
<input type="checkbox"/> 3	Asociación entre PM _{2.5} y tendencia de visitas diarias a farmacias en China: un análisis de series de tiempo utilizando datos de señalización celular de teléfonos móviles	Zhou, Q., Qu, S., Ding, J., (...), Ji, JS, Kinney, PL	2022	Revista de producción más limpia 340,130688	0

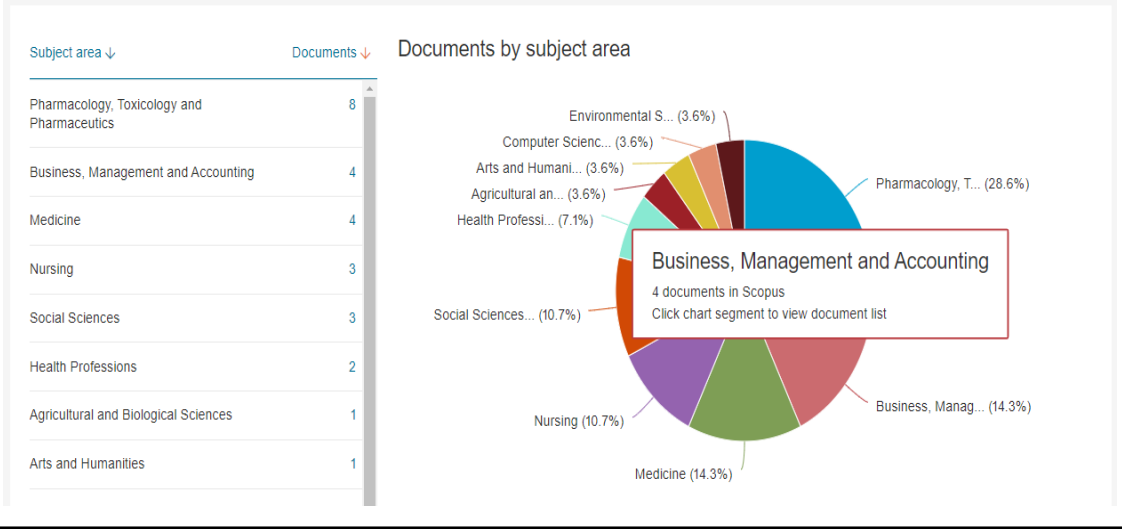


Figura A3: Informe bibliométrico de investigaciones que relacionen la gestión estratégica en una botica

TITLE-ABS-KEY ("pharmacy" "strategic management")

17 document results

Select year range to analyze: 1993 to 2021 Analyze



ANEXO B: Formato de la Matriz de Evaluación de Factores Externos

Figura B1: Formato de la Matriz de Evaluación de Factores Externos

Factores externos clave	Peso	Valor	Ponderación
		1 al 4	
Oportunidades			
Subtotal			
Amenazas			
Subtotal			
Total	1		

Adaptado de David (2013).



ANEXO C: Formato de la Matriz de Evaluación de Factores Internos

Figura D1: Formato de la Matriz de Evaluación de Factores Internos

Factores internos clave	Peso	Valor	Ponderación
		1 al 4	
Fortalezas			
Subtotal			
Debilidades			
Subtotal			
Total	1		

Adaptado de David (2013).



ANEXO D: Modelo de excelencia de Malcolm Baldrige

Figura D1: Modelo de excelencia de Malcolm Baldrige

Criterios y SubCriterios	Puntajes Máximos
1. Liderazgo	120
1.1. Liderazgo Organizacional	70
1.2. Gobernanza y Responsabilidad Social	50
2. Planeamiento Estratégico	85
2.1. Desarrollo Estratégico	45
2.2. Despliegue Estratégico	40
3. Orientación hacia el Cliente	85
3.1. Compromiso con el cliente	40
3.2. Voz del cliente	45
4. Medición, Análisis y Gestión del conocimiento	90
4.1. Medición, Análisis y mejora del Desempeño Organizacional	45
4.2. Información y Gestión del Conocimiento	45
5. Orientación hacia el personal	85
5.1. Compromiso de trabajadores	45
5.2. Ambiente de trabajadores	40
6. Gestión de procesos	85
6.1. Procesos del Negocio	45
6.2. Sistema de trabajo	40
7. Resultados	450
7.1. Resultados de Productos y Procesos	120
7.2. Resultados de la Orientación hacia el Cliente	80
7.3. Resultados de la Orientación hacia el Personal	80
7.4. Resultados de Liderazgo y gobierno organizacional	80
7.5. Resultados Financieros y de mercado	90
TOTAL	1000

Adaptado de National Institute of Standards and Technology (2009).

ANEXO E: Formato de la Matriz FODA

Figura E1: Formato de la Matriz FODA

\ Análisis interno / Análisis externo	Fortalezas	Debilidades
	Lista de fortalezas	Lista de debilidades
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
Lista de oportunidades	utilizar las fortalezas de la empresa para aprovechar las oportunidades.	minimizar las debilidades de la empresa aprovechando las oportunidades.
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
Lista de amenazas	utilizar las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas.	reducir las debilidades y evitar las amenazas.

Adaptado de David (2013).



ANEXO F: Formato de la Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE)

Figura F1: Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica

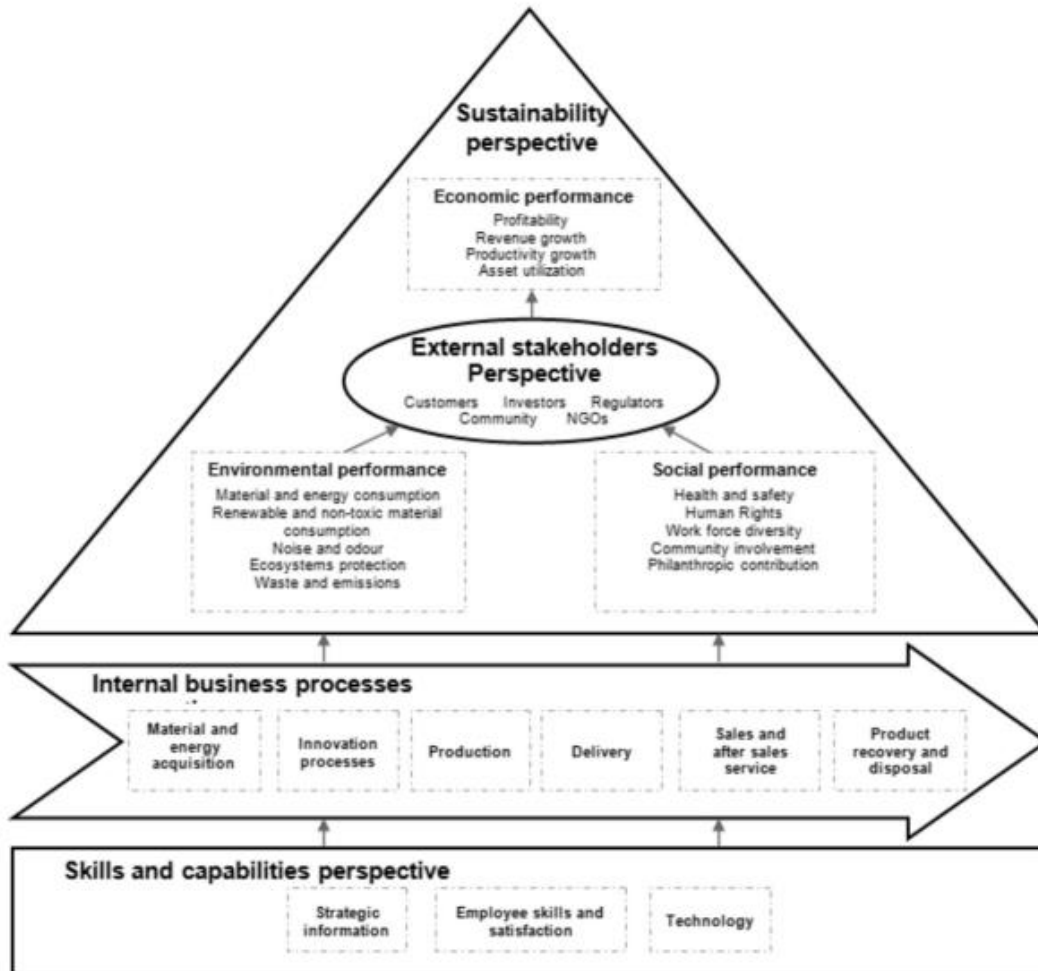
PA = Puntaje de atractividad 1 = no atractivo, 2 = algo atractivo, 3 = razonablemente atractivo, y 4 = altamente atractivo	Alternativa de estrategias								
	Estrategia 1			Estrategia 2			Estrategia 3		
Factores Clave	Peso	PA	Ponderación	Peso	PA	Ponderación	Peso	PA	Ponderación
Oportunidades									
Amenazas									
Fortalezas									
Debilidades									
Total	2			2			2		

Adaptado de David (2013).



ANEXO G: Formato de la Matriz del Cuadro de Mando Integral Sostenible

Figura G1: Formato de la Matriz del Cuadro de Mando Integral Sostenible



Fuente: Journeault (2016).

ANEXO H: Aproximaciones de la gestión estratégica en MYPES

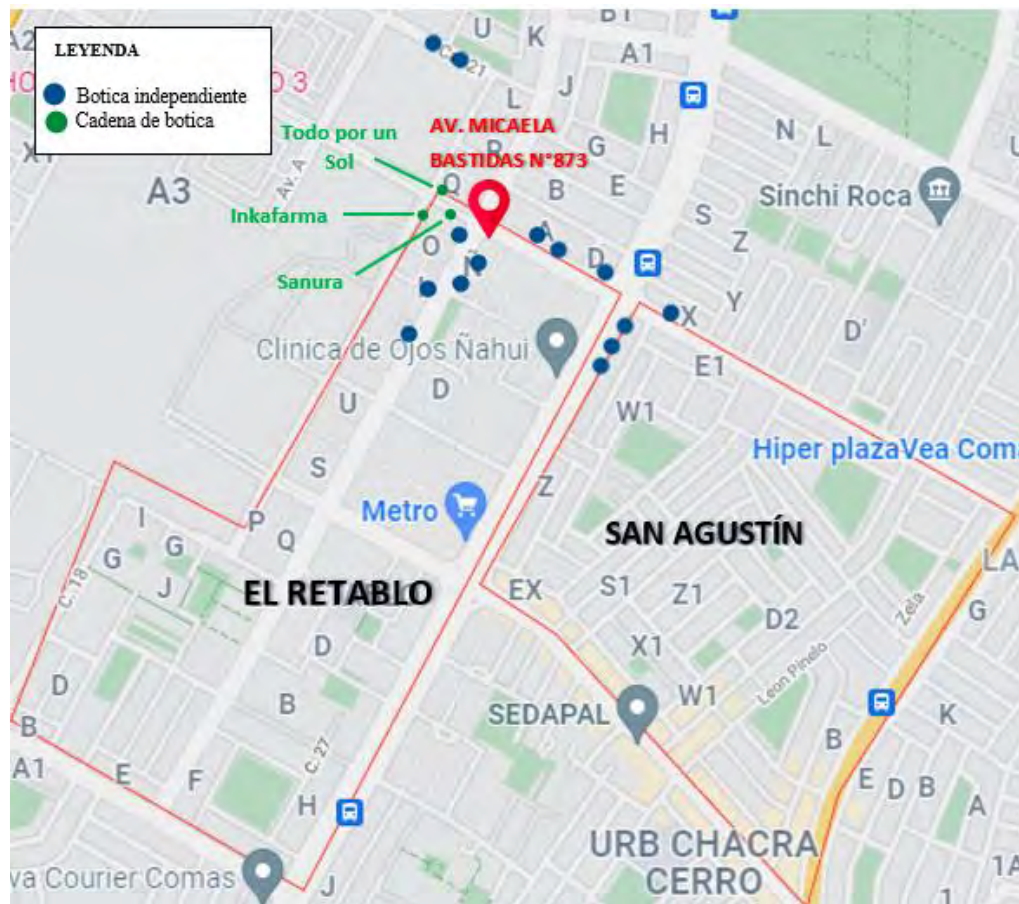
Tabla H1: Aproximaciones de la gestión estratégica en MYPES

TÍTULO	AÑO	AUTORES	OBJETIVO GENERAL	METODOLOGÍA	CONCLUSIONES
Propuesta estratégica que impulse la sostenibilidad de una organización sin fines de lucro. Caso: asociación Aprendo Contigo	2018	Araujo López, Sahori Virginia Díaz Cobeña, José Jesús Goñi Vega, Jesús Hernán	Desarrollar una propuesta estratégica que impulse la sostenibilidad en la organización sin fines de lucro Aprendo Contigo	Alcance: Exploratorio y descriptivo Enfoque: Mixto (cualitativo y cuantitativo) Diseño: Estudio de caso Modelo teórico: Ciclo de cambio estratégico de Bryson	Se recomienda continuar con el proceso de aprendizaje para niños y adolescentes hospitalizados. Por ello, se debe contar con recursos económicos que ayuden a la expansión del programa, así como nuevas alianzas estratégicas. Asimismo, contar con un mayor cantidad de voluntarios que aseguren la calidad del programa. Finalmente, contar con un personal competente y desarrollar un modelo orientado a resultados.
Propuesta estratégica para una pequeña empresa en Huancayo. Caso: Clínica WhiteDent. Periodo: 2020-2022	2020	Ochoa Llanterhuay, Jesús Alberto Delki Torres, Carla Paola Ñahuis Chávez, Gabriela del Pilar	Desarrollar una propuesta estratégica para la empresa "WhiteDent"	Alcance: Exploratorio y descriptivo Enfoque: Cualitativo Diseño: Estudio de caso Modelo teórico: Fred David	Luego del análisis interno y externo, así como de las matrices de generación, evaluación y selección de estrategias, se obtuvo como propuesta la aplicación de la estrategia funcional orientada a procesos, específicamente, la reformulación del proceso de servicio al paciente. Asimismo, para la implementación de esta estrategia se realizarán iniciativas como un plan de reducción de tiempos de espera, así como un programa de reducción de consumo de energía eléctrica, agua, papel y residuos. Además, se recomienda identificar a los stakeholders y actividades sociales clave. Esto último a fin de contar con un enfoque de sostenibilidad para la propuesta de tres años.
Propuesta de un plan estratégico, diseño de la implementación y control para la PYME Gama Textil El Dorado S.A.C en el periodo 2022-2026	2021	Bastidas Valenzuela Luz Karina Evangelista Reyes Mayra Nuria	Elaborar una propuesta estratégica, diseño de implementación y control para mejorar la competitividad de la empresa Gama textil el Dorado S.A.C. perteneciente al sector Textil y Confecciones.	Alcance: Descriptivo Enfoque: Mixto (cualitativo y cuantitativo) Diseño: Estudio de caso Modelo teórico: Fred David	Una administración de manera empírica no es suficiente para que una organización sea competitiva y sostenible en el mercado. Por ello, es importante considerar un modelo de propuesta estratégica que incorpore la teoría como el aporte empírico de la dueño de la organización a fin de brindar una estructura clara para el logro de los objetivos de la misma.
Propuesta estratégica para la sostenibilidad de una empresa en la industria de lácteos orgánicos. Caso de estudio: VACAS FELICES. Periodo 2020-2023	2020	Arana del Carpio Maria Claudia Portocarrero Sedano Ross Angela Alejandra Osorio Laboriano David	Elaborar una propuesta estratégica para la sostenibilidad de la empresa Vacas Felices perteneciente al sector de lácteos orgánicos.	Alcance: Exploratorio y descriptivo Enfoque: Cualitativo Diseño: Estudio de caso Modelo teórico: Fred David	Una propuesta estratégica para una empresa híbrida necesita herramientas que se adapten a su modelo de negocio. En esa línea, la aplicación de estas herramientas permitirán fortalecer y potenciar el triple impacto de la organización.

Adaptado de Araujo, Díaz y Goñi (2018); Ochoa, Delki y Ñahuis (2020), Bastidas y Evangelista (2021); y Arana del Carpio, Portocarrero y Osorio (2020).

ANEXO I: Ubicación actual de la botica Farmacenter

Figura I1: Ubicación actual de la botica Farmacenter



ANEXO J: Guía de entrevista a dueños de Farmacenter

Guía de entrevista al dueño/a de la botica

Buenos días/tardes.

Somos estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección en la PUCP (Pontificia Universidad Católica del Perú) y estamos elaborando un proyecto de investigación para identificar una propuesta estratégica que impulse el desarrollo de la botica.

Antes de comenzar con la entrevista necesitamos que nos brinde su consentimiento para poder hacer uso de la información en la investigación dedicada a la botica Farmacenter y registrar la entrevista por medio de audio. Si está de acuerdo, le agradecemos que complete el siguiente consentimiento informado.

Finalmente, quisiéramos agradecer su colaboración con esta entrevista y mencionarle que toda la información que usted brinde será utilizada para fines académicos. Recuerde que lo que buscamos es conocer sus pensamientos, percepciones y expectativas; por lo que no hay respuestas correctas o incorrectas.

Perfil de la empresa

¿Cuándo se fundó su botica y qué le motivó a tener una botica?

¿Cuál es la misión, visión y valores ³de la empresa?

¿Piensa que podría haber continuidad en el negocio? De ser así, ¿Quién lo podría asumir? ¿Ha tomado acciones para seguir un plan de continuidad?

¿Cuáles son los objetivos de la empresa?

¿Cuáles consideras que son los procesos necesarios para el logro de los objetivos de tu empresa?

¿Cuáles son los procesos que podrías mejorar (ventas, control de inventario, etc)?

¿Qué productos o servicios ofrece en su botica? ¿Cuáles son los productos con los que obtiene mayor margen de ganancia?

¿Cómo aprendió sobre el manejo de su negocio?

¿Cómo califica sus conocimientos en temas de administración (bajo, medio, alto)? ¿Por qué?

¿Cómo evalúa su posición en el mercado frente a las cadenas como Inkafarma, Mifarma?

¿Qué es lo que diferencia a tu botica de las demás? ¿Considera que las diferencias pueden ser en precios, atención, cercanía, etc?

³ Según D' Alessio (2008), la misión se entiende como el propósito actual de una empresa. En esta se define lo que es la organización y cómo se diferencia de las demás. La visión se entiende como la declaración de lo que quiere lograr una empresa a largo plazo y los valores hacen referencia a los principios que guían las actividades dentro de una empresa.

¿Cómo cumplen con la normatividad de las buenas prácticas de oficina farmacéutica (personal, BPA, BPD) que dispone la DIRIS?

¿Quiénes son tus competidores y qué características tienen?

¿Cuáles son sus desafíos y ventajas estratégicas (tecnología, recursos financieros, reputación de marca) en relación a su negocio, su operación y personas?

Liderazgo

¿Cómo estableció su visión y los valores de su organización? ¿Cómo lo comparte con su personal?

¿Cómo lo observa en su personal?

¿Cómo demuestra su ética y moral en su trabajo? ¿Cómo se promueve esto en el ambiente laboral?

¿Cómo compromete a su equipo de trabajo? ¿Cómo refuerza el desempeño de sus trabajadores?

¿Usted sola/o dirige la botica? En caso no ¿Quién se queda a cargo cuando usted está ausente? ¿Dicha persona tiene el poder de tomar decisiones importantes en su ausencia?

¿Cómo se toman las decisiones de la empresa?

¿Usualmente autoevalúa su rol como gerente? ¿De qué manera?

¿Considera a la empresa atenta a los cambios del entorno (cambios en el comportamiento de compra del consumidor, tecnologías, etc)?

¿Aprovecha las oportunidades del entorno para el beneficio de su empresa? ¿De qué manera?

¿La empresa realiza actividades que contribuyan a la sociedad (conservar el medio ambiente, fortalecer servicios de salud, etc)?

Estrategia

¿Lleva a cabo la gestión estratégica⁴ en su empresa? De ser así, ¿Cuáles son los procesos clave?

¿Cuáles son sus planes de acción a corto y largo plazo? ¿Considera a sus trabajadores y proveedores dentro de estos? De ser así ¿Cuál es el rol que cumplen?

¿Qué indicadores utilizan para dar seguimiento al cumplimiento de sus planes de acción?

Clientes

¿Cómo describirías el perfil de tus clientes? (edad, género, profesión, residencia, productos que suelen comprar más)

⁴ De acuerdo con David (2013), la gestión estratégica se define como la formulación, implementación y evaluación de decisiones multidisciplinarias que permiten alcanzar los objetivos de una empresa.

¿Cuáles son las expectativas de sus clientes respecto a sus productos y servicios de atención al cliente?

¿Cómo capturan las necesidades, requerimientos y deseos de sus clientes? ¿Toma decisiones respecto a la información obtenida?

¿De qué manera escucha a sus clientes potenciales?

¿Tiene alguna forma de enterarse por qué algunos clientes no se acercan a tu botica?

¿Qué tan satisfechos están sus clientes con el servicio brindado hasta ahora?

¿Cómo mide la satisfacción de sus clientes? ¿Cómo obtiene dicha información? ¿Mantiene un registro de estos?

¿Cómo obtiene información sobre las preferencias de sus clientes respecto a los productos ofertados? ¿Toma decisiones a raíz de este feedback recogido?

¿Cuáles son los medios mediante los cuales se puede comunicar con sus clientes? ¿Tiene distintos canales de acuerdo al tipo de cliente con el que trata?

¿Cómo determina los distintos segmentos o tipos de clientes que tiene?

¿Cómo construye la relación con sus clientes? ¿Cómo consigue más clientes? ¿Qué acciones realiza para fidelizarlos?

¿Cómo maneja las quejas y reclamos por parte de los clientes? ¿Cómo las soluciona?

Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento

¿Cómo mide el desempeño de su empresa? ¿Cuáles son los indicadores claves para la evaluación del desempeño de sus colaboradores?

¿Cómo utiliza la información obtenida para tomar decisiones respecto a su organización?

¿Cómo selecciona la información clave para tomar decisiones operativas?

¿Cómo compartes las mejores prácticas dentro de tu organización?

¿Cómo se transfiere el conocimiento entre los distintos colaboradores de su empresa?

¿Cómo gestiona los datos o información confidencial en su empresa?

¿Disponen de un sistema que les ayude a obtener información necesaria en un formato amigable para su personal, proveedores y clientes? De ser así, ¿De qué manera le ayuda?

Personal

¿Cuál es el perfil de su personal? ¿Ha experimentado cambios recientes en la composición de su personal o en las necesidades de estos?

¿Cómo evalúan la cantidad de personal que necesitan?

¿Cómo es su proceso de reclutamiento y selección del personal?

¿Cómo retienen el talento en su organización?

- ¿Qué beneficios le ofrece a su personal?
- ¿Cómo se asignan las responsabilidades dentro de la organización?
- ¿En su empresa aplica usted algún mecanismo de control o evaluación para las tareas asignadas? ¿Cuáles?
- ¿Cómo fomentan su cultura organizacional⁵?
- ¿Qué impulsa el compromiso con tu personal?
- ¿Cómo evalúan el compromiso del personal?
- ¿Cómo empoderan a su personal?
- ¿Realizan capacitaciones a su personal? ¿Cada cuánto tiempo? ¿Cuáles son los temas tocados?
- ¿Cuenta con un plan de desarrollo profesional? De ser así, ¿Cómo evalúa su eficacia?
- ¿Qué tan satisfechos se encuentran sus trabajadores?
- ¿Cuál es la tasa de ausentismo y rotación en su negocio?

Operaciones

- ¿Cuáles son los procesos claves de su organización?
- ¿Cómo asegura la calidad dentro de sus procesos?
- ¿De qué manera la exhibición de los productos le ha permitido incrementar las ventas?
- ¿Sus ventas han tenido una tendencia al crecimiento, son constantes o han tenido alguna baja en los últimos 5 años? ¿Por qué?
- ¿Cuál es el nivel de ventas del último año? Mensualmente, ¿Cuánto venden en promedio?
- ¿Tiene reportes financieros? De ser así ¿Considera usted que tiene un manejo adecuado de sus registros financieros? ¿Por qué?
- ¿Cómo mide la liquidez y rentabilidad de su negocio?
- ¿Usted lleva las cuentas personalmente o terceriza el servicio? ¿Por qué?
- ¿Cómo realiza el control de las ventas diarias?
- ¿Ha tenido alguna vez problemas con sus cuentas? ¿Por qué cree que se dieron estos problemas?
- ¿El capital en su empresa es propio, tiene algún accionista o recurre a préstamos bancarios?
- ¿Tiene la capacidad financiera para el crecimiento de su negocio? ¿Por qué?
- ¿Cómo le afecta, como empresa, el incremento del tipo de cambio?
- ¿Cuáles son los principales generadores de costos de la empresa? ¿Cómo se vinculan a los ingresos?

⁵ La cultura organizacional se entiende como los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que comparten los miembros de la empresa, influyen en la manera en que actúan y distinguen a la empresa de las demás (Robbins & Coulter, 2014).

- ¿Cada cuánto tiempo se abastecen de medicamentos?
- ¿Quiénes son sus proveedores y cómo los selecciona? ¿Cómo es el trato con ellos?
- ¿Cómo evalúa la calidad de los productos adquiridos?
- ¿Sus proveedores le dan crédito? De ser así, ¿Cuánto tiempo?
- ¿Qué porcentaje de sus productos son genéricos y de marcas?
- ¿Cuenta con un registro de inventarios de entrada y salida de productos? De ser así ¿Cómo lo realiza?
- ¿De qué manera determina la cantidad de medicamentos a comprar?
- ¿Ha tenido algún problema cuando un cliente quiere un producto y no lo tiene en stock? ¿En qué producto(s)? ¿Qué suele hacer en esos casos? ¿Qué tan frecuente suele suceder?
- ¿Cuáles son sus indicadores más importantes de su cadena de suministro?
- ¿Cómo cumple con los estándares de seguridad para el personal?
- ¿Cómo cree usted que su organización está preparada para desastres o emergencias? (seguridad contra accidentes, robos)



ANEXO K: Guía de entrevista a colaboradores de Farmacenter

Guía de entrevista al trabajador/a de la botica

Buenos días/tardes.

Somos estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección en la PUCP (Pontificia Universidad Católica del Perú) y estamos elaborando un proyecto de investigación para identificar una propuesta estratégica que impulse el desarrollo de la botica.

Antes de comenzar con la entrevista necesitamos que nos brinde su consentimiento para poder hacer uso de la información en la investigación dedicada a la botica Farmacenter y registrar la entrevista por medio de audio. Si está de acuerdo, le agradecemos que complete el siguiente consentimiento informado.

Finalmente, quisiéramos agradecer su colaboración con esta entrevista y mencionarle que toda la información que usted brinde será utilizada para fines académicos. Recuerde que lo que buscamos es conocer sus pensamientos, percepciones y expectativas; por lo que no hay respuestas correctas o incorrectas.

Introducción

¿Cuál es su nombre y cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?

¿Qué cargo y cuáles son las principales funciones que desempeña en la empresa?

¿Conoce la misión y visión⁶ de la empresa? ¿Podría mencionarla?

¿Los valores⁷ son claros y difundidos por el dueño/a de la empresa?

¿Usted es partícipe en las decisiones de la empresa?

¿Cómo se administra la empresa en ausencia del dueño/a?

Liderazgo

¿Hay normas éticas dentro de tu empresa?

¿Cómo se refuerza el desempeño de los colaboradores dentro de la empresa?

¿Cómo se desempeña el gerente o líder de la empresa?

¿Existe liderazgo en la organización? ¿Qué sucesos han ocurrido que lo relacionan con el tema de liderazgo?

¿Considera que el liderazgo es importante dentro de la empresa? ¿Por qué?

Estrategia

⁶ Según D' Alessio (2008), la misión se entiende como el propósito actual de una empresa. En esta se define lo que es la organización y cómo se diferencia de las demás. Por otro lado, la visión se entiende como la declaración de lo que quiere lograr una empresa a largo plazo.

⁷ Los valores hacen referencia a los principios que guían las actividades dentro de una empresa (D' Alessio, 2008).

- ¿Conoce los planes de acción a corto y largo plazo de la empresa?
- ¿Conoce si la empresa está utilizando algún tipo de estrategia? ¿Cuál?
- ¿Qué indicadores utiliza la empresa para dar seguimiento al cumplimiento de sus planes de acción?

Clientes

- ¿Cómo describirías el perfil de tus clientes? (edad, género, profesión, residencia, productos que suelen comprar más)
- ¿Cómo determinan los distintos segmentos o tipos de clientes que tienen?
- ¿Considera que la empresa captura las necesidades, requerimientos y deseos de sus clientes?
- ¿Cómo la empresa mide la satisfacción de sus clientes? ¿Cómo obtiene dicha información?
- ¿Mantiene un registro de estos?
- ¿Cuáles son los medios que utiliza la empresa para comunicarse con sus clientes? ¿Tiene distintos canales de acuerdo al tipo de cliente con el que trata?
- ¿Cómo la empresa construye la relación con sus clientes? ¿Cómo consigue más clientes? ¿De qué manera los fideliza?
- ¿Cómo se manejan las quejas y reclamos por parte de los clientes? ¿Cómo las soluciona?

Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento

- ¿De qué manera evalúa la empresa tu desempeño?
- ¿Cómo se comparte las mejores prácticas dentro de la empresa?
- ¿Cómo se transfiere el conocimiento entre los distintos colaboradores de la empresa?
- ¿Disponen de un sistema que les ayude a obtener información necesaria en un formato amigable? De ser así, ¿De qué manera le ayuda?

Personal

- ¿Cómo fue su proceso de reclutamiento y selección del personal?
- ¿Cómo retienen el talento dentro de la empresa?
- ¿Cuáles son los beneficios o apoyos que te brinda la empresa?
- ¿Cómo se asignan las responsabilidades dentro de la organización?
- ¿Cómo es la comunicación con los compañeros de trabajo y el dueño/a?
- ¿Cómo se fomenta la cultura organizacional⁸ dentro de la empresa?
- ¿Cuáles son los elementos que incrementan el compromiso del personal?
- ¿Cómo evalúan el compromiso del personal?

⁸ La cultura organizacional se entiende como los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que comparten los miembros de la empresa, influyen en la manera en que actúan y distinguen a la empresa de las demás (Robbins & Coulter, 2014).

¿Cómo empoderan a su personal?

¿Cómo considera su ambiente laboral?

¿Realizan capacitación a su personal? De ser así ¿Cada cuánto tiempo? ¿Cuáles son los temas tocados?

¿La empresa cuenta con un plan de desarrollo profesional? De ser así, ¿Cómo evalúa su eficacia?

Operaciones

¿Cuáles considera que son los procesos claves de la empresa?

¿Cómo se asegura la calidad dentro de los procesos (recepción, almacenamiento y dispensación de productos)?

¿De qué manera la exhibición de los productos ha permitido incrementar las ventas?

¿De qué manera se controla las ventas diarias?

¿Ha tenido alguna vez problemas con su cuadro de caja? ¿Por qué cree que se dieron estos problemas?

¿Cada cuánto tiempo se abastecen de medicamentos?

¿Qué porcentaje de sus productos son genéricos y de marcas?

¿Cuenta con un registro de inventarios de entrada y salida de productos? De ser así ¿Cómo lo realiza?

¿Ha tenido algún problema cuando un cliente quiere un producto y no lo tiene en stock? ¿En qué producto (s)? ¿Qué suele hacer en esos casos? ¿Qué tan frecuente suele suceder?

¿Ha recibido alguna capacitación sobre qué hacer frente a desastres naturales o emergencias? (seguridad contra accidentes, robos)

¿En qué aspectos (logística, ventas, comercial, personas) considera que puede mejorar la empresa?

ANEXO L: Guía de entrevista a expertos del sector

Guía de entrevista a expertos en el sector Farmacéutico

Buenos días/tardes.

Somos estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección en la PUCP (Pontificia Universidad Católica del Perú) y estamos elaborando un proyecto de investigación para identificar una propuesta estratégica que impulse el desarrollo de una botica independiente.

Antes de comenzar con la entrevista necesitamos que nos brinde su consentimiento para poder hacer uso de la información en la investigación dedicada a la botica Farmacenter y registrar la entrevista por medio de audio. Si está de acuerdo, le agradecemos que complete el siguiente consentimiento informado.

Finalmente, quisiéramos agradecer su colaboración con esta entrevista y mencionarle que toda la información que usted brinde será utilizada para fines académicos. Recuerde que lo que buscamos es conocer sus pensamientos, percepciones y expectativas; por lo que no hay respuestas correctas o incorrectas.

Introducción:

¿Qué experiencia y cuántos años tiene trabajando en el sector farmacéutico?

¿Cómo considera que se encuentra la situación del sector farmacéutico en el Perú? ¿En qué medida ha cambiado después del covid?

¿Cuáles son las futuras tendencias que afectarán al sector desde su perspectiva?

¿Quiénes son los actores principales dentro de este sector?

En su opinión, ¿En qué se caracterizan y diferencian las cadenas de las boticas y/o farmacias independientes?

¿Cuál es la participación de mercado (% y soles) de las cadenas y boticas independientes a nivel nacional y Lima?

Según su experiencia, ¿cuáles considera que son los principales retos y oportunidades para las boticas independientes?

Referente a las MYPES y Gestión estratégica

(La literatura afirma que dentro de los factores personales que limitan el crecimiento de las mypes en el Perú se encuentra el conocimiento en gestión de empresas)

Desde su experiencia, ¿Considera que el sector de boticas independientes se caracteriza por tener profesionales con conocimientos en gestión de empresas? ¿Por qué?

¿Los empresarios de este sector conocen temas relacionados a la gestión estratégica (visión, misión, objetivos, indicadores, implementación y control)? ¿Por qué? En el caso que sí tengan estos conocimientos, ¿Considera que presentan dificultades para implementarlos y hacer un seguimiento del mismo?

¿Considera que los empresarios de este sector conocen temas relacionados a la gestión operativa y de logística (inventarios, cadena de suministro)? ¿Por qué?

¿Cómo se gestionan las principales áreas dentro de este tipo de organización? (área financiera, contable, rrhh)

¿Considera que este tipo de organizaciones realizan acciones vinculadas al marketing? ¿Por qué?

¿Cuáles cree que deberían ser las prácticas a seguir para hacer a las boticas independientes más competitivas?

Referente a las Cinco Fuerzas de Porter

¿Cuál es la posibilidad de tener nuevos competidores en este sector?

¿Qué tan sencillo es iniciar un negocio en este sector? ¿Por qué?

¿Cuáles son las restricciones legales o regulatorias en este sector?

¿Considera que existen barreras de entrada en el sector? ¿Por qué?

¿Qué tan concentrados están los compradores (consumidores finales)? Explique

¿Pueden los compradores disminuir drásticamente los costos en este sector?

¿Considera que existen productos sustitutos en este sector? ¿Por qué? En el caso que la respuesta sea un sí, ¿Cuáles son?

¿Quiénes son los principales proveedores (distribuidores, laboratorios o mayoristas) en el sector farmacéutico? ¿Existen algunos que tienen control sobre los precios del mercado? ¿Cuáles son?

¿Considera que los proveedores tienen algún poder en este sector? ¿Cómo las calificaría y por qué?

¿Qué tan sensible es el sector ante la publicidad y las promociones?

¿Cuáles son los competidores directos de las boticas independientes y qué estrategias utilizan?

Referente al análisis PESTEL

¿En qué medida la situación política del país puede afectar al sector farmacéutico?

¿Cuáles son las leyes y normas que se rigen en el sector? ¿Estas han cambiado durante la pandemia?

¿Cómo influye el tipo de cambio, la tasa de interés, el PBI y la inflación en las operaciones del sector?

¿En qué aspectos influye la informalidad de las empresas en el sector?

¿Cuáles son las tendencias sociales que podrían impactar en el sector?

¿En qué medida influye la tecnología (gestión de datos, mejora en procesos de producción, acceso a internet) en este sector?

¿Cuáles son las variables ecológicas (materias primas, energía, residuos) que influyen en esta industria?



ANEXO M: Codificación de entrevistas

Tabla M1: Resumen de entrevistados

CUADRO RESUMEN DE ENTREVISTADOS						
	Entrevistador	Nombres y Apellidos	Sobrenombre	Participantes	Nombres y Apellidos	Sobrenombre
Entrevistas	Entrevistadora N°1	Andrea Alegría Sánchez	A	Entrevistado N°1	Miguel Medina	MM
	Entrevistadora N°2	Evelin Mateo Quispe	E	Entrevistado N°2	Juan Carbonel	JC
				Entrevistado N°3	Marcos Granda	MG
				Entrevistado N°4	Antonio Guardián	AG
				Entrevistado N°5	Joel Clares	JO
				Entrevistado N°6	Sheyla Viza	SV
				Entrevistado N°7	José Berrocal	JB
				Entrevistado N°8	Vanessa Velarde	VA
				Entrevistado N°9	Ángel Rosas	AR
				Entrevistado N°10	Alexander Adrianzén	AD
				Entrevistado N°11	Sandro Benavente	SB
				Entrevistado N°12	Carmen Vargas	CV
				Entrevistado N°13	Luis Caballero	LC

Tabla M2: Listado de categorías y códigos

CÓDIGO	CATEGORÍA	DEFINICIÓN	
VIM	Gestión	Unidad de análisis que indica la visión y misión de la organización	
OBJ	Estratégica	Unidad de análisis que indica los objetivos de la organización	
ADMIN	MYPES	Unidad de análisis que indica el nivel de conocimiento en temas administrativos por parte de los dueños	
LID	Malcolm Baldrige	Unidad de análisis que indica el liderazgo dentro de la organización	
EST		Unidad de análisis que indica la estrategia utilizada en la organización	
CLI		Unidad de análisis que indica temas vinculados a los clientes	
CON		Unidad de análisis que indica la medición, análisis y gestión del conocimiento dentro de la organización	
RH		Unidad de análisis que indica la gestión de los recursos humanos dentro de la organización	
MKT		Unidad de análisis que indica la gestión del marketing dentro de la organización	
LOG		Unidad de análisis que indica la gestión de la logística dentro de la organización	
FIN		Unidad de análisis que indica la gestión financiera dentro de la organización	
VTA		Unidad de análisis que indica las ventas dentro de la organización	
ANC		Cinco Fuerzas de Porter	Se utiliza para indicar la amenaza de los nuevos competidores
PNC			Se utiliza para indicar el poder de negociación de los clientes
APS	Se utiliza para indicar la amenaza de productos sustitutos		
PNP	Se utiliza para indicar el poder de negociación de proveedores		
REC	Se utiliza para indicar la rivalidad entre empresas competidoras		
POL	PESTEL	Se utiliza para indicar las tendencias políticas que afectan el sector	
ECO		Se utiliza para indicar las tendencias económicas que afectan el sector	
SOC		Se utiliza para indicar las tendencias sociales que afectan el sector	
TEC		Se utiliza para indicar las tendencias tecnológicas que afectan el sector	
ECOL		Se utiliza para indicar las tendencias ecológicas que afectan el sector	
LEG		Se utiliza para indicar las tendencias legales que afectan el sector	

Tabla M3: Fragmentos de citas

	Código	Participantes	Fragmento de citas
1. Gestión Estratégica			
1.1. Visión y Misión	VIM	JO	"Todos esos conceptos tal cual están el libro maestro que tenemos en la botica, no la recuerdo exactamente como está. Como te digo en conceptos muy cortos la <u>visión era convertirse en una de las boticas más importantes de la zona y la misión es ofertar productos de calidad a precios módicos</u> "
		AG	"En cuanto a la pregunta de visión y misión, no me la imagino, pero sería bonito que la tengan [...] como concepto de negocio que has estudiado, cada empresa así sea pequeña debería tenerlos junto a los objetivos e indicadores, eso sería lo ideal."
		JB	"Uy, no (conoce la visión ni misión de la empresa)" "Bueno, es la responsabilidad y el respeto, ante todo, a los clientes (valores de la empresa) [...] conversando con el cliente, ganándote como se dice la confianza. Primero diciéndoles buenos días, tardes o noches, cuáles son sus síntomas o en qué lo puedo ayudar [...] Sí, lo practican (los trabajadores)"
		MG	"la verdad conozco uno o dos casos donde sí tenían los conocimientos estratégicos, misión inclusive cuando comenzó el negocio porque ya sea el tamaño de tu empresa si no tienes una mirada estratégica de largo plazo, un plan de trabajo establecido, objetivos, metas, realmente el éxito no se te va hacer tan fácil, si bien no te facilita el éxito, si te facilita ciertas cosas"
1.2. Objetivos	OBJ	JO	"Vanessa la otra socia ya está terminando la carrera de farmacia y bioquímica [...] En teoría ella tendría que hacerse responsable de la botica si es que no es así [...] también está dentro de las posibilidades que ella me pueda vender la parte que le corresponde de participación (acciones) que tiene en el negocio [...]"
		VA	"La columna vertebral del local es el doctor Joel, o sea, aún yo me retire él va a continuar con este rubro. Es lo que más le gusta y lo hace bien." "Este es el inicio, el rumbo es más para adelante, eso no va a cambiar." (referente a la visión de la botica en 5 años) "Siempre liderar el mercado, ser una botica en la que se pueda vender a buen precio, o sea un precio justo y fidelizar a los clientes y eso lo vamos a lograr con la atención que brindamos." (referente a los objetivos)

	Código	Participantes	Fragmento de citas
2. MYPES			
2.1. Conocimientos en temas administrativos	ADMIN	JO	"estudié como segunda carrera Administración de Empresas y sé más o menos cómo se manejan las empresas grandes y aparte dentro de la carrera no decían qué estrategia puedes utilizar con competidores muchos más grandes. Entonces, esos conocimientos los he tenido que aplicar a la botica para cumplir con sus objetivos"
		MM	"En su mayoría es una oportunidad más que un conocimiento importante. Siento que hay una oportunidad grande porque lamentablemente muchos de esos negocios se han quedado viviendo o gestionando de una misma manera y no han evolucionado " "No, muy pocos conocen temas relacionados a la gestión estratégica. Quizás los más grandes" "Si ya tienes el conocimiento, no se te tendría que hacer complicado porque al final no necesitas tener una estructura gigante para manejar tu negocio"
		AG	"Si hay alguna persona con más experiencia en la farmacia, a veces el dueño, o alguien con experiencia maneja algunas cosas, pero no tienen su balance score que mide todo, tiempo de entrega de repente lo que si ven son los tiempos de pago o crédito, pero de repente rotación de productos o productos próximos a vencer son cositas que podrían estar haciéndolo mejor. "

Tabla M3: Fragmentos de citas (continuación)

3. Malcolm Baldrige			
3.1. Liderazgo	LID	JO	" dentro de los valores [...] nosotros inculcamos en la botica es el trato horizontal, nosotros siempre le decimos eso a los chicos que ellos no tengan reparo en decimos cualquier observación, opciones de mejora recomendación." " siempre le digo a los chicos que todas las propuestas deben ser en bien de la botica, no en bien mio ni ustedes los trabajadores o dueños " "cuando vienen a nuestra botica nosotros le somos muy honestos le decimos nosotros no tenemos esta molécula pero tenemos otra que es muy similar y sirve para lo mismo [...] No tratamos de engañar al cliente" "damos unos bonos por meta [...] que tienen que llegar al mes, pero adicional tenemos unos bonos por producto [...] que tienen baja rotación para que lo impulsen [...] por ejemplo, una molécula nueva o muy poco conocida porque es muy cara." " Ahora lo estoy manejando yo solo, y cuando yo tengo por motivos muy personales y familiares lo asume Vanesa [...] ella tiene la confianza de que si no la apoyo ella toma la decisión que crea correcta. "
		JB	"con el doctor nos reunimos todos y hablamos si es que hay algún problema o algo está pasando, hay un producto que está faltando, hay baja venta, las fechas de vencimiento [...] cada fin de mes (se reúnen)" " los dos nos hacemos responsables en la botica [...] yo y una compañera que trabajamos en la tarde. (se hacen cargo cuando no está el doctor)" "Cada día nos dice, por ejemplo, hay que desempeñarse mejor en las ventas, hay que ser responsables con los medicamentos. Sobre todo, en la botica, saber expresarse frente al cliente, todo eso nos dice, también cuando algunas veces cruzamos los medicamentos también nos dice estar más atentos dejar el celular un rato." "el líder es el doctor nos guía para cada día desempeñarnos [...] sino hubiera un líder sería un desastre. Por ejemplo, nadie nos dice qué hacer y nosotros hacemos lo que se nos da la gana y eso está mal "
		VA	"los valores que priman primero ante todo es el respeto con el cliente. Siempre cuando uno tiene el negocio el que tiene la última palabra es el cliente aún así esté equivocado. Después de eso la puntualidad, honestidad, nunca pasarse de listo, o sea, vender medicamento por decir como no tienen conocimiento no le voy a dar un medicamento que no le va a ayudar mucho con tal de yo ganar. " "en nuestro caso sería ética profesional. Por ejemplo, hay clientes que son tan abiertos y se puede decir que a veces viene y nos cuentan sus intimidades, lo que les pasa y nosotros como profesionales y también los vendedores, es como información sagrada y te la guardas, no la vas a estar divulgando a otras personas" "cuando son decisiones en el que los 2 estemos comprometidos, lo tomamos los 2. En decisiones pequeñas, el doctor tiene la voz y punto. (Referente a la toma de decisiones) "
3.2 Estrategia	EST	JO	"nuestra principal competencia consideramos que es Inkafarma principalmente porque [...] Inkafarma va a la estrategia de precios bajos, va enfocados a clientes de clase C, D y E. " "para nosotros lograr ese 5% tenemos que mantener los precios siempre fijándonos a como lo tienen Inkafarma, a cómo lo vende la competencia y tener todos los productos que a veces no lo van a encontrar en otras boticas independientes. "
		AG	"en términos de gestión, obviamente, ellos (Inkafarma y Mifarma) exigen a los laboratorios que constantemente les estén capacitando, eso es bueno porque tienen más empleados que necesitan. No solamente son herramientas de productos sino también cómo administrar mejor o cómo controlar la temperatura, cómo manejar los stocks. [...] A parte creo que tienen administradores en cada punto de farmacia que ya la empresa los capacita en términos de gestión, en kpis u mejores indicadores, lo cual eso sí, en una farmacia personal eso es lo menos que vas a pensar. "
		AR	"para que una farmacia independiente sobreviva o se especializa o se enfoca en la parte del servicio [...] las farmacias independientes pueden ofrecer servicios complementarios o relacionados al rubro como la toma de presión arterial, análisis del nivel de glucosa y colesterol que requieren equipos portátiles que podrían utilizar como herramientas de servicio complementarios. Las farmacias independientes deben encontrar esos nichos de mercado para poder sobrevivir si es que no tienen el capital para abrir más tiendas o locales tienen que especializarse. "
		AD	"Hay diferentes formas y campos que podrían aprovechar las farmacias independientes, pero eso va a depender mucho de cómo se quiera posicionar la farmacia, que estrategia quieres seguir, puede convertirse en una farmacia especializada y así diferenciarse de forma importante de una cadena que usualmente ofrece todos los productos a un precio competitivo, o una farmacia independiente puede buscar diferenciarse a través de la especialización o por tener una plataforma digital más sólida sin perder el contacto presencial con el cliente, o sea, una experiencia omnicanal completa para el consumidor."
		SB	"Los independientes se abastecen de distintas formas, le compran las cadenas, porque muchas veces las cadenas venden más bajo qué laboratorio le podría ofrecer a estas independientes [...] muchas horizontales prefieren comprar a cadena o también a Capón, en el cual se venden a mayor volumen y dan buenos precios y otras horizontales compran a distribuidoras más formales. "

Tabla M3: Fragmentos de citas (continuación)

3.3 Clientes	CLI	JO	" Los clientes que más compran principalmente son las mujeres y personas de mayor edad " " los productos que son analgésicos, antiinflamatorios y para la migraña son los que más salen." "Considero que su expectativa de ellos (clientes) es obtener productos de calidad, que van a una botica de confianza, que no le vamos a vender productos adulterados, aparte de la orientación [...] orientación farmacéutica" " nosotros hicimos un Excel en donde tenemos los productos que no tenemos y que nos solicitan, hay clientes que nos preguntan por un producto y lo hemos vendido"
		VA	"No hay un producto en específico, pero te puedo decir en general. Por ejemplo, productos nuevos que tienen marcas nuevas, o sea, ingresan marcas nuevas al mercado y eso te va a generar al inicio mayor ganancias porque es un producto no conocido y no lo tienen la competencia. "
		JB	"hasta ahora ningún cliente se ha ido de mala manera. [...] tratamos de solucionar el problema que tiene en la botica porque si también recetamos algo mal ellos nos dirán que no sabemos recetar y no vendrán."
3.4 Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento	CON	JO	"Anteriormente tenía experiencia en lo que es producto de tocador [...] ya sabía con qué margen trabajan y se me fue fácil poner los precios" " nos ayudó mucho el tema del conocimiento del internet [...] Para traer moléculas nuevas íbamos a internet y veíamos a cuánto lo vendían en Inkafarma, Mifarma, Hogar y Salud "
		JB	"él (Joel) mira cómo van nuestras ventas, si estamos subiendo o estamos mal o si nos falta dinero en caja. Por ejemplo, hay días en que nos sobra bastante y el doctor nos dice que este todo bien porque eso nos perjudica. Hay jarabes que pueden faltar o hay jarabes que están sobrando, pero ahí está el dinero"
		VA	"Puedo considerar que tal vez el sistema que estamos manejando no nos ayuda mucho. O sea cuando ponemos en bonificado el sistema no nos ayuda y debemos hacerlo individualmente. " "no es tan amigable. Por ejemplo, en una botica tenemos un producto que va a vencer de acá a cuatro meses y nosotros queremos rotar ese producto entonces decimos que este producto va a estar con bonificación, es decir, por cada pastilla que tú vendas yo te voy a pagar 10 céntimos. O sea, a fin de mes si vendes 20 unidades tú te llevas 2 soles adicional a tu sueldo y no sólo es esa pastillita si no son más marcas como 20. "
3.5 Personal	RH	JO	"Una orientación adecuada dentro de la cultura organizacional" "La tasa de rotación es de año y medio [...] algunos renuncian por temas de mejoras económicas, ponen sus propias boticas, otras personas tienen objetivos más familiares" " en el tema de la rotación el ambiente laboral, tratamos de que los chicos se lleven de la mejor manera, el trato hacia nosotros sea horizontal [...] no tengan miedo de sugerencias o maneras de mejorar el trabajo "
		VA	"generalmente la motivación que le damos es dándoles bonificaciones y por ejemplo si son puntuales. Hay algunos chicos que son puntuales y merecen algo más que salga de nosotros, de esa manera es como los retribuimos" / "evaluamos los años de experiencia y también coordinamos la disponibilidad de tiempo porque a veces son mamás y no tiene tanto tiempo entonces es un tema de coordinar con ellos entonces experiencia y disponibilidad"
		AG	"Cuando son independientes pequeñas, es más familiar, tienes al químico que es el dueño y además es regente permanente. Como es un negocio familiar es el que controla la caja y le encargas a alguien que haga el tema de los ingresos. Muchos cuando son pequeñitos cumplen con las cosas básicas, claro, se pagan su sueldo, muchos de los gastos fijos lo absorben el dueño de la farmacia y de repente de su sueldo de lo que recibe se sacrifica y compra medicamentos con eso. Es un caos."
		SV	"en realidad, creo que la amabilidad, el trato y todo eso influye (retención del talento) [...] tengo buenas compañeras y hay compañerismo. Todos nos ayudamos." "Tenemos organizado toda la botica, a cada uno le corresponde lo que tiene que hacer, eso lo organiza el doctor (Joel) y cada uno es encargado de una zona específica para hacer la limpieza [...] nos rotamos [...] la toma de la temperatura y humedad que debe ser diario en un formato. " / "estaba buscando trabajo y pasé por aquí y vi el anuncio en una hoja bond afuera, entré y ahí mismo me entrevistó, me preguntó mi horario disponible, el horario de la botica, me dijo que enviara mi cv por whatsapp"
		MG	"la parte más débil es la de recursos humanos, lamentablemente el empresario peruano es así, no me interesa mi empleado, no pago horas extras, mejor para mí si te quedas más horas, y si profesionalmente te aburres y te vas tengo gente esperando por esa posición, más aún ahora que hay mucha gente sin empleo y eso a veces lleva a que no se contrate a la persona más ideal y en una farmacia debería tener conocimientos mínimos en eso cuando eso no pasa, mayormente son personas con estudios secundarios o estudiaron otra carrera y terminaron trabajando en una farmacia y van aprendiendo en el camino"

Tabla M3: Fragmentos de citas (continuación)

3.6 Operaciones	LOG	MM	"los temas más importantes en la gestión de este tipo de empresas [...] tiene que ver con la gestión logística para que no estés perdiendo plata en cosas que no tengas que usar, quemar o destruir"
		AG	"Las independientes compran en función de la demanda [...] su manejo es un poco más rústico [...] No me imagino que llegues y te saquen un Excel en donde te digan por ejemplo de OM tengo esto y me falta eso [...] no sé cómo se arreglan con su cuadernito, pero si saben cuál es su precio y cuál rota más."
		SV	"la recepción de los productos, tener nuestro stock y distintas presentaciones para poder nosotros vender (proceso más importante en la botica)" "en el tema del inventario que faltan muchos productos y al final el descuento es para nosotros [...] En sí de nuestro inventario, mensualmente nos descuenta entre 10 a 15 soles siempre [...] eso me incomoda un poco. Eso sí, por mi parte yo reniego." "se encarga del doctor de hacer un ingreso y ahí es donde él detecta si está faltando o sobrando algunos productos"
		CV	"En una cadena, farmacia o local, lo que hacen es de acuerdo a la cantidad de técnicos que trabajan, se les asigna espacios a cada uno y tú vas a ser responsable de cierta área o laboratorio. Entonces, el chico (vendedor) mientras no haya gente tiene que ir revisando cuándo se va a vencer, cuando llega mercadería llenarlo para ponerlo en la parte de atrás lo que llega al final para ir usando el cambio porque si se les vence es responsabilidad de ellos. "
		JC	"algo que yo considero básico es tener el surtido adecuado de medicamentos, tu tienes que saber más o menos cuántos, cuál es el inventario óptimo que tienes que tener y cuándo debes hacer tu siguiente pedido, para no tener ni sobre stock ni pérdidas ni quiebre de stock, saber por ejemplo si este producto no tiene una rotación, si este lote que estoy comprando va a rotar en un no sé pues quince días, yo ya el día doce trece ya tengo que tener mi nueva orden entonces eso cómo lo logras con hasta con un software básico de gestión en negocios hay ciertos programas que lo pueden ayudar a ellos y si no tienen el software, pues hasta manejando una hoja de cálculo bien hecha en excel pueden llevar un control y tienen que llevar un control de las cuentas por pagar de las cuentas por cobrar, del tema logístico del ingreso y la salida de mercadería"
		SB	"Algunos mejores que otros porque muchas veces los vencimientos que tienen se deben a una falta de un buen control, muchas veces sacan lo último que compraron, son pocos los clientes horizontales que si lleva un control estricto entonces cuando yo tú llegaste dicen oye pucha yo tengo se me está venciendo tanto, pero mayormente hay un desorden y en ese sentido el manejo de inventarios, entonces por eso que a veces pueden evitar vencimientos, pero no lo hacen por eso"
	FIN	AG	"Su poder de negociación es de baja a mediana, comprar en pequeñas cantidades. Hay que mejorar su capacidad de gestión y probablemente lo que más buscan es su rentabilidad. " "De repente la contabilidad lo ve un tercero que te cobra S/.150 mensuales por tu cuadro y nada más. " "hay un tema de capacidad financiera, a veces pasa que estamos en la última semana y queremos venderle y ellos nos dicen que ya no porque se acabó su crédito y que lo veamos en la primera semana. Pero qué pasa si en esa semana tienen un producto de alta rotación y se quedan sin stock, ya lo perdieron, él va a cruzar e ir a InRetail. Son cosas que venir profesionalizando cada vez más las boticas pequeñas."
		MM	"Yo creería que los temas más importantes en la gestión de este tipo de empresas que son Mypes están por la parte financiera, en el ROI, el saber hacer un flujo de caja y saber cómo estás invirtiendo tus recursos"
		MG	"o financiero quizás sea lo que mejor manejan porque saben cómo cuidar su efectivo, cuentas por cobrar, pagar, ahí he notado que tienen un mejor manejo"
	VTA	JB	"Si ellos nos preguntan por un producto genérico, nosotros le vendemos y si dicen tienes al mejor ya le ofrecemos algo de marca y a veces nos dicen que sea lo mismo y le vendemos lo mismo, no engañamos" "hay buenos precios en los jarabes y en varios medicamentos [...] los mismo clientes nos dicen que aquí está un poco más barato. Hay algunos también medicamentos que tenemos altos y a través de los clientes, él (Joel) ya los baja para que los clientes estén a gusto de comprar."
		SV	"A veces me ha faltado dinero y era probable que yo me haya confundido andar vuelto [...] se me descuenta" "le digo o bien no lo vendemos o es muy escaso y no rota. O sino le decimos que se terminó y llega en 3 días y pueden regresar. Y sí, muchas personas vuelan por el producto."
		VA	"va a depender del costo, hay varios temas. Por ejemplo, ustedes como droguería sacan un producto nuevo en el mercado que contenga Apronax (naproxeno) y si ustedes no vienen a ofrecer y vamos a verificar también las otras marcas y si esta es más económica la compramos porque nos va a generar una mejor ganancia. Pero si tú sacas una nueva marca y me lo estás vendiendo al precio del Apronax no te lo voy a comprar, eso no me va a generar ganancia. " (Respecto a la compra de productos nuevos)

Tabla M3: Fragmentos de citas (continuación)

4. Cinco Fuerzas de Porter			
4.1. Amenaza de nuevos competidores	ANC	MM	"Competidores importantes difícil. Cuando han tratado de venir algunas empresas, en el mercado retail o de farmacias, Inkafarma o In Retail los han bloqueado." "Aquí no existe una regulación (de un porcentaje máximo de participación en el mercado), entonces, al no existir una regulación es mucho más fácil que el que concentra mayor poder bloquee la posibilidad de que aparezcan mayores competidores [...] esas son las barreras (de entrada)"
		JC	"Bueno la barrera de entrada no es tan alta, sí puede haber competidores, a veces hay farmacias que son afectadas por ciertas cosas como tema de regulación de la parte de legislación o bueno también hay farmacias que planean abrir en zonas que están con mucha competencia, muchas veces se han quejado de ciertas farmacias, de ciertas cadenas que les quita mercado pero si ellos saben elegir una buena ubicación y saben manejar adecuadamente su marca y su negocio, pues yo creo que si van a tener oportunidades porque ahorita en el mercado peruano hay todavía un segmento importante de negocios tradicionales tanto en la parte farmacéutica como en otros sectores existen una cantidad importante entonces hay espacio para empresas que hagan las cosas bien desde luego yo creo que no es tan difícil"
		MG	"Siempre está abierta, en cualquier momento un laboratorio grande o distribuidora puede decidir abrir una cadena de farmacias, en otros países grandes empresas abren cadenas de farmacias y encuentras los productos de esa empresa en ese local"
		AG	"hay limitaciones, primero necesitas un local, va a depender del tamaño, necesitas espacios de almacenamiento, etc, entonces vas a presentar como químico farmacéutico lo que te exige la DIGEMID"
		AR	"ahorita las farmacias independientes lo que están buscando es alejarse de las cadenas de farmacias porque si están cerca está complicado poder competir sobre todo por el tema del precio" "Lo otro es las ubicaciones estratégicas, hay farmacias independientes que tienen muchos años y está en ubicaciones clave que las cadenas de farmacias nunca han podido sacarlas" "si quieres ser competitivo, y haces un emprendimiento en este rubro es una farmacia botica pequeña con poca inversión yo creo que no vas a poder sobrevivir más de 2 años y medio" "se necesita una inversión alta porque lo que busca el consumidor de farmacias y boticas es variedad, [...] Aparte, creo que las farmacias independientes deben migrar a una gestión más sistematizada [...] más el tema de trámites y el recurso profesional que deben tener como hace el químico farmacéutico. Todas estas características hacen un poco compleja la entrada, es decir, las barreras de entrada son altas." "Los que norman las boticas y farmacias son las DISAS, dirección de salud. Lo que estas exigen es un regente, deben tener un químico farmacéutico que sea el responsable técnico[...] dimensiones mínimas que deben cumplir, [...] llevar ciertos libros, ciertos registros, aparte hay una central de precios de la DIGEMID que las farmacias deben reportar mes a mes[...] hay varias exigencias legales y normas técnicas que deben cumplir"
		AD	"En corto y mediano plazo no lo veo porque la situación política no es favorable. De hecho, va a desincentivar la inversión y el nuevo ingreso de nuevos jugadores en el mercado" "Hay requisitos de buenas prácticas de logística, dispensación de medicamentos que ya está establecida y no creo que sea una barrera importante para el ingreso sino que alguien que realmente quiera ingresar puede cumplir con todo lo que se le solicita cuando tienen la decisión y los recursos para hacerlo, pero no siento que sea una barrera importante."
		LC	"La autoridad sanitaria es muy restrictiva, pero a la documentación se puede sacar rápidamente y presentarla ante la DIGEMID y esperar su curso para que te den la aprobación. Para montar un negocio de boticas y farmacias horizontales es muy simple teniendo el capital necesario presentando la documentación te dan los permisos autorizados el transcurso del tiempo." "La barrera de entrada más importante es la interna que es las cadenas. Si yo fuera un pequeño empresario esa barrera en la consideraría como una objeción ya que ellos controlan el mercado, tiene el monopolio porque Inkafarma y Mifarma son del mismo dueño y de cierta forma tienen el control de precios."
		MM	"los consumidores hoy día no están concentrados [...] siento que no tiene fidelidad ni lealtad por algún lugar y claramente esto lo ha demostrado con la pandemia [...] Creo que la gente compra de acuerdo a su conveniencia y más todavía un comprador como el peruano. Ni siquiera Inkafarma o Mifarma. De hecho, ellos tienen preferencia porque venden barato y están en todo el país, pero no siento que haya una concentración de compradores en determinado Retail." "en la gran mayoría de las categorías farmacéuticas, el comprador o consumidor no compara el precio [...] los bienes farmacéuticos no son bienes elásticos [...] El tema de precios es más bien un tema del canal que el consumidor. Yo creo que el canal es el que fija el precio por la competencia que hay por la estrategia que tiene porque Inkafarma "

Tabla M3: Fragmentos de citas (continuación)

4.2. Poder de negociación de compradores	PNC	MG	"Si tú ves en cuanto a puntos de ventas, hay más independientes que cadena, pero la cadena concentra el 45% del mercado y la independiente solo el 15% o exagerando el 17%." "Si yo tengo un laboratorio y saco un producto y voy a la cadena y saco un producto x, la cadena dirá que es un producto interesante, pero me pedirá un plazo mayor de pago. Dirán que mi producto entra con 60 o 70 días de pago y pedirán trabajar por consignación, es decir, yo te vendo 500 cajas de entrada para que los pongas en tus puntos más importantes y yo voy a comenzar a pagarte recién cuando venda tu producto" "una farmacia grande o una cadena donde compran por cantidad no es que te vayan a marcar el precio, pero te van a pedir algún tipo de descuento o bonificación, rebate, lo que sea y eso obviamente va a bajar el precio. Cosa que no va a hacer la farmacia independiente. [...] el público finalmente sí de alguna manera, pero cuando hay competencia cercana. Si en una misma cuadra o dos tres cuerdas hay 6 o 10 farmacias, ahí el público indirectamente sí determina que los precios puedan bajar un poco porque saben que la gente puede ir a otro lugar porque están todos cerca, entonces van a ir a 5 o 6 farmacias a preguntar. "
		JC	"Los compradores no tienen un poder de negociación tan alto, normalmente quien va a comprar medicamentos va a comprar porque los necesita, no es una compra de lujo, no es una compra que te pones tan exquisito o sea de hecho vas a comprar lo que necesitan, se ciñe a lo que tiene la farmacia"
		AR	"La persona que sale a comprar medicamentos usualmente va con una receta y se convierte en un buscador de precios, entonces, lo que hace este consumidor es recorrer una y otra botica hasta donde encuentres cierto descuento y ahí compra o compara los medicamentos más baratos en los diferentes puntos de venta [...] Su poder de negociación termina cuando el medicamento que encuentra no tiene mucha oferta, es decir, si el medicamento que ha ubicado en una farmacia ya no lo ubica en otro punto va a tener que comprar porque es un medicamento que si o si va a usarlo, entonces, es un busca precios pero al final va a tener que aceptar los precios que le imponen" "hay mayor concentración en los lugares de mayor tránsito y en los lugares residenciales o de barrio por cercanía a la farmacia uno puede ver atractivo ir a una farmacia en lugar de otra"
		LC	"En la capital de las provincias está la mayor cantidad de consumidores, Lima, Trujillo, Chiclayo por ahí Tarapoto, en zonas urbanas más que todo (Nivel de concentración de consumidores)" " , el consumidor no determina el precio sino la farmacia en función a la negociación que tenga con el proveedor en este caso el laboratorio y en función a su rentabilidad."
		CV	"no creo. El ejemplo está con el tema de la pandemia, empezaron a subir los precios del paracetamol, azitromicina como 1000% y la gente seguía comprando, ahí te das cuenta que no hay poder. El peruano compra sin pensar. "
		SB	"Claro o sea podría ser que vaya un cliente y le diga cuánto vale esto? vale diez soles; Ay no no muy caro entonces puede que una horizontal le puede bajar, ya lo máximo a nueve que lo podría dejar un horizontales podría bajar pero no mucho porque no ganan mucho en general"
4.3. Amenaza de productos sustitutos	APS	MM	" Sustitutos entre productos muchos, es decir, tú tienes aspirina y te pueden sugerir el genérico y ya es un sustituto o la marca alternativa " aquí todavía hay mucho, sobre todo en provincia el mercado de hierbas y de productos naturales que la tierra les provee. Hay muchísimos chamanes, manejo de médicos naturistas y nadie mide realmente el tamaño de ese mercado, pero al final es un mercado que canibaliza al farmacéutico. "
		MG	"Productos sustitutos hay muchísimos, si entendemos como que para la misma molécula tenemos un montón de marcas. " "Nuestra población no tiene la cultura de salud que hay en otros países y también influye, hace sustitutos. [...] También en provincias o en la periferia puedes encontrar preparados para la diabetes, el hígado, pero en realidad son preparados que pueden llegar a ser tóxicos. "
		JC	"Si hay sustitutos, o sea, un medicamento tiene, salvo que sea una molécula protegida por patente, tú tienes el medicamento en diferentes marcas, incluso en algunos medicamentos existe la versión genérica, entonces yo puedo comprarme el ibuprofeno de tal marca el ibuprofeno de tal otra marca o el ibuprofeno genérico entonces salvo sea medicamentos muy especializados o de patentes en el resto si hay espacio para elegir"
		AG	"hay muchas opciones para un producto, de distintos laboratorios, copia de marca, genéricos, hay productos que son muy sencillos de cambiar, pero hay otros que no existen, que no se pueden cambiar"
		AR	"No hay sustitutos si es que se trata de una receta médica, lo que sí te pueden dar son alternativas químicas que generan la misma actividad química, o sea, para el dolor de estómago tienes cuatro o 5 alternativas químicas que puedas utilizar pero todas están dentro de una categoría de medicamentos" "quizás podrías identificar a la medicina alternativa o productos naturales que han venido creciendo más o menos de manera significativa, pero no afecta mucho al posicionamiento que ya tienen los medicamentos éticos. "

Tabla M3: Fragmentos de citas (continuación)

4.4. Poder de negociación de proveedores	PNP	MM	"los que les venden directamente a las farmacias. El más grande es Química Suiza, Dimexa, Alfaro y yo siento que ninguno tiene control sobre el precio [...] Lo que hay es una estandarización de la ruta del precio, no siento que haya un gran jugador que maneje los precios. " ¿poder de negociación? sí, porque mayormente hay distribuidores grandes como Química Suiza que hace rato te decía que le vende a la cadena Inkafarma y Mifarma [...] ellos al concentrar mayor parte de distribución de los productos, pudieran en determinado momento presionarte para conseguir mejoras en la negociación. . No se está dando ahora, pero si se ha dado en determinado momento. "
		MG	"Como fabricante no hay alguien preponderante o líder en el mercado [...] A nivel de fabricante no tanto pero sí a nivel de distribuidora. Una la distribuidora más grande en el Perú es Química Suiza, que del mismo grupo que tiene a Inkafarma y Mifarma, entonces, ahí ya tienes una posición de dominio"
		JC	"Bueno las farmacias normalmente se abastecen por medio de distribuidores, los principales son Química Suiza, Alfaro y algunos otros más, pero en provincias hay otros, pero ellos no tienen control sobre el precio, más bien ellos trabajan con márgenes pequeños, los laboratorios son en sí los que más definen el precio porque al final el distribuidor lo que hace es trasladar, al final es el laboratorio el que puede diferenciar más el precio porque ellos son los que ponen el precio, el distribuidor solamente trasladar ese precio y cubre sus márgenes"
		AG	"Son 4 los que cumplen las reglas de digemid: Química Suiza, Alfaro, Deco, Dimexa, algunos te dan más apoyo financiero, descuentos, algunos son más fuertes geográficamente, pero no hay mucha diferencia entre ellos, los proveedores no tienen mucho poder, la diferencia es mínima en cuanto a lo financiero, tal vez la diferencia está en el tiempo adicional en el crédito"
		AR	"En este sector el que actualmente tiene el poder de negociación es la cadena de farmacia. La cadena de farmacias de alguna manera condiciona los precios a los laboratorios [...] ¿Quiénes son los actores? tienes a los laboratorios, los cuales importan los medicamentos, son pocos los que se producen acá [...] Acá hay 3 o cuatro principales (distribuidores), [...] el sector público que es un comprador grande de medicamentos, este usualmente compra por licitaciones [...] grandes hospitales consumen grandes cantidades de medicamentos y usualmente lo que más consumen son los genéricos. Las clínicas privadas manejan volúmenes más pequeños y tienen precios súper altos "
		LC	"una de las principales distribuidoras en el Perú se llama Alfaro, Química Suiza, Distribuidora Continental, Difarlid, Dimexa, Distribuidora Deco, que también es dueña de boticas y salud. Hay muchas más pero estas son las más grandes distribuidoras del Perú. Las más importantes en la capital son Alfaro y Química Suiza. " "ellos manejan la distribución en función al margen que le dejan los laboratorios (Referente al control de precios de los proveedores en el mercado)"
		CV	"los distribuidores creo que ya no están quedando mucho, está Química Suiza, Deco, Dimexa, Continental, debe haber más, pero pequeños." "Se supone que no deberían, porque ahí si hay sanciones por controlar y quiere poner precios sugeridos, pero estamos en Perú y todo vale." (Referente al control de precios)
	REC	MM	"Hoy la última que yo vi (participación de mercado), estaba en 57% las cadenas y 43% el canal de farmacias independientes o tradicionales" " las cadenas y la estrategia que utilizan principalmente es tratar de promocionar que en sus locales uno consigue mejores precios, que no es necesariamente siempre del todo así. Últimamente han estado trabajando con lo que es el canal digital [...] Páginas web en donde uno le da click al botón de comprar."
		MG	"mercado total 7300 millones de soles, las cadenas tienen entre el 45 y 50%, las independientes el 20%, el resto se reparte en otras entidades que no son farmacias como clínicas, centros médicos tienen 15%" "Los competidores directos si hablamos de medicina son las cadenas, eso es claro. [...] Hoy en día y a raíz de la pandemia se ha visto incrementado la venta a través de redes sociales, páginas web, mercado libre, pero no ataña lo que son medicamentos [...] ahí hay un competidor que está oculto que funciona para productos no farmacéuticos pero que se venden en farmacias y yo diría que también los supermercados, ya que hoy en día la farmacia puede vender pañales, pañitos húmedos, crema para bebés que puedes encontrar en supermercados [...] Entonces, dependiendo de donde está ubicada la farmacia tienen que considerar todo esto "

Tabla M3: Fragmentos de citas (continuación)

4.5. Rivalidad entre empresas competidoras	REC	AG	"desde el 2019 hacia atrás, las cadenas, que ustedes las tienen bien segmentadas, venían creciendo y llegaron casi un 70% y el 30% eran las horizontales o independientes como ustedes las llaman [...] Hoy en día están en proceso de recuperación, ya no tiene el 70%, pero están en un 65% más o menos, o sea, hay una recuperación de las cadenas, pero perdieron unos puntos cuando empezó la pandemia. "
		JC	"Las cadenas tienen un proceso de compra diferente, en una independientes, va el vendedor, hace su cola como cualquier cliente, hace su pedido y se va, en cambio en una cadena, la operación es mucho más formal, incluso hay un comprador derivado para esta función, cada una de las personas pertenecientes a la cadena tiene una responsabilidad, el área de compras, de recepción de medicamentos, no es el mismo dueño el que hace todo, se usa la tecnología, no hay muchos procesos manuales, y esto es solo de la operación, la farmacia de barrio está dentro del sector tradicional y horizontal, con muchos puntos de venta, en cambio una cadena tira a un sector más moderno y más vertical, es un mercado más consolidado, llevan sus operaciones de una manera más profesionalizada, incluso planifican sus stocks, tienen inventarios mínimos ya el sistema de dice que qué producto tienen que comprar no no es como otras farmacias que no no tienen ese nivel desde sistematización de todos es una manera más básica no hubo nada por si se quiere decirlo"
		VA	"Farmanorte y la otra no recuerdo, pero está a la vuelta. Tal vez la ventaja que tiene es que las 2 tienen agente y manera quizás cuando las personas van a retirar o depositar compran con talco o lo que vean. "
		AR	"El competidor directo es la cadena de farmacia y por lo mismo que esto tiene toda una estructura de gestión, eficiencias en compras, si se pone al lado de una farmacia independiente es muy posible que lo desaparezca" "Es una estrategia de precios y una estrategia de disponibilidad de productos [...] El usuario va normalmente a la cadena porque sabe que va a encontrar prácticamente toda la receta."
		AD	"La diferencia principal se da por la dimensión y la cantidad de puntos que tienen, esa dimensión le otorga a la cadena de farmacias una ventaja en cuanto a poder de negociación frente a los proveedores, laboratorios farmacéuticos, pueden conseguir mejores condiciones para competir." "Podría decirte que en este momento inclusive podría estar un poquito más del 70%, entre el 70 y 75% de la participación de las cadenas, donde la cadena principal es la de farmacias peruanas, la cual tiene a Inkafarma y Mifarma, es la que prácticamente copa todo el mercado de cadenas, el resto son muy pequeñas comparadas con esta gran cadena" "que nuestro mercado tiene una enorme cantidad de puntos de ventas, hay farmacias por todo el país, tanto así que encontrar una localización atractiva cuesta pues hay farmacias en todos los lugares. Ahora ya no es tanto el poder abrir una farmacia si no es una vez ya tú tienes la farmacia es como tú logras diferenciarte del resto. "
		SB	"Las cadenas comparadas con las boticas independientes obtiene mejores precios por la cantidad de volumen, hacen compras por volumen, tienen más puntos de venta y en cierta forma manejan a los laboratorios" "los últimos 12 meses a junio del 2021, en el cual las cadenas son el 58.4% y las independientes el 41.6%."
		LC	"Los competidores directos las boticas independientes son las cadenas de farmacias y las estrategias que utilizan son las de política de precios y publicidad masiva." "tienen cierto poder (las cadenas) y hay negociaciones por volúmenes para que ellos manejen la compra del proveedor, pero el precio está también en función a un acuerdo comercial a un precio a público sugerido, en algunos casos se cumple y en otros no"
		CV	"yo creo que hay para todos. Por eso, a diferencia de otros países de la región, Perú aún no pierde en contar con boticas y farmacias, en otros países la cadenzación es 90% a 95% y acá no llegamos a eso, o sea, acá hay un público para todos. Porque como te comentaba al inicio, todavía mucha gente busca a su doctorcito de la botica si es que tiene algún dolor o algo, todavía no tenemos la educación para dejar la automedicación. O sea, a alguien le duele el estómago y dice voy a la farmacia, ¿Qué puedo tomar? Y es el dependiente, químico, quién se convierte en tu doctor."

Tabla M3: Fragmentos de citas (continuación)

5. PESTEL			
5.1. Político	POL	MM	"la inestabilidad política y económica hace que el dólar suba y esa es la moneda con la que nosotros traemos los productos [...] Por otro lado, viene le gobierno y les dice a las farmacias que no pueden subir sus precios [...] El consumidor es el único beneficiado porque va a la farmacia y consigue el mismo producto al mismo precio. Pero alguien está subvencionando eso porque el dólar ha subido y en algún momento eso va a explotar, entonces, ahí podría impactarse."
		MG	"Estos vaivenes que tiene el Gobierno y se dispara el dólar, nos afecta desde el punto de vista de la venta, la gente que no tiene dinero, la gente busca productos más baratos. "
		JC	"ciertas cosas pueden afectar la importación en el caso de los medicamentos que son importados puede afectar el precio de esas variables macroeconómicas y que están a su vez influenciadas por variables políticas porque cuando el entorno político es turbulento, no se sabe bien a qué atenerse, entonces muchas veces también la importación se ve afectada"
		AG	"la situación política es una locura, afecta por la incertidumbre, las familias se preocupan por sus reservas, están comprando menos, las empresas grandes tampoco saben si comprar o no, el mercado se está recuperando, pero las empresas grandes por ejemplo se están direccionando a movimientos al exterior, lo ideal sería que castillo salga porque es un golpe rápido porque hay demasiado temor"
		AR	"Creo que el sector siempre a estar sujeto a cualquier cambio político que pueda haber" " Entonces, un Gobierno como el que tenemos actualmente, que es un Gobierno con un enfoque más socialista podría complicar algunas cosas en el sector farmacéutico sobre todo el control del precio que es algo de lo que ya se está hablando. O sea, si afectaría directamente, en el beneficio para el consumidor sí, pero para el rubro farmacéutico en general sería complicado. "
		LC	"nos está afectando ya desde la inestabilidad que hay en el Perú y el tipo de cambio. Tanto los nacionales que hacen producción en el Perú como las multinacionales, todos importan, algunos importan productos terminados y otros la materia prima y a raíz del tipo de cambio del dólar es lo que nos afecta a todas."
		CV	"En cuestión política le puede afectar por el tema del monopolio porque el negocio de Inkafarma y Mifarma de estar con el 45% de participación en el mercado, o sea, y es una sola cadena un solo dueño Intercorp. Entonces [...] una negociación de ellos puede afectar y creo que el Gobierno quería un poco frenar ese tema del monopolio, todavía no han hecho nada, pero no sé si lleguen a un acuerdo."
5.2. Económico	ECO	MG	"nosotros fabricamos acá por ejemplo nuestra planta está en Arequipa, pero el 95% de la materia prima viene de afuera. [...] No hay ni una sola empresa acá en Perú que pueda fabricar desde cero un medicamento. Entonces, sube el dólar, suben los insumos y los precios van a subir y ya están subiendo en algunos productos y eso es un círculo vicioso. "
		AG	"Pero la industria farmacéutica es una industria muy cuestionada y observada porque cubre la necesidad de salud y todo el mundo la mira. Entonces no puedes darte el lujo de subir los precios a cada rato" TIPO DE CAMBIO, TASA DE INTERÉS, PBI, INFLACIÓN: influye en el incremento de los precios, para empresas que importan a un precio y lo venden a otro, la rentabilidad ha caído

Tabla M3: Fragmentos de citas (continuación)

5.2. Económico	ECO	AR	"el tipo de cambio de hecho encarece los medicamentos, el 80% de los medicamentos que consumimos en el país son importados, entonces el tipo de cambio tiene un efecto directo. [...] La crisis actual de contenedores [...] ha encarecido los fletes de las importaciones, entonces, eso se suma el tipo de cambio porque no te cuesta lo mismo traer los medicamentos desde afuera, te sale más caro. El PBI puede influir en la demanda. La tasa de interés tal vez a las cadenas de farmacias después de afectar por temas de financiamiento. La inflación afecta sobre todo el tema de precios, De hecho, todos estos factores en simultáneo mueven la aguja en el sector. "
		CV	"lo único que te puedo decir es que sí puede afectar el tipo de cambio. La gran mayoría de productos bienes importados de otros países y siempre dólar juega en contra. El PBI en inflación no creo mucho, pero sí el tipo de cambio. "
		AD	"Bueno el tipo de cambio sí afecta de forma importante porque la mayoría de los productos son productos importados y en el caso donde hay producción local, la materia prima es importada. El PBI también porque de hecho hay una relación entre el crecimiento de este y el crecimiento del mercado"
		SB	"todo lo que incluye el tipo de cambio afecta al negocio, la inflación también afecta porque puedes ser hipertenso, no alcanzarte el dinero y como te sientes bien, aunque la presión siga, dejas de comprar, entonces todo afecta"
5.3. Social	SOC	MM	" La informalidad influye de manera negativa obviamente. Hay muchos productos que no necesariamente son legales, hay productos falsificados, hay productos que les cambian las fechas de caducidad y de repente ya no te hacen el mismo efecto [...] creo que es labor del Estado regular y controlar mejor [...] A veces vienen y te aprietan a ti que eres chiquita y de repente al más grande no porque tiene plata o no sé, tiene buenas relaciones por ahí."
		MG	" Hoy en día, justo con los médicos hablamos sobre la resistencia bacteriana porque mucha gente no pasa por el médico y va directamente a la farmacia. Cuando tienen un dolor de garganta [...] no van al médico y en la farmacia le preguntan si tienen fiebre y le venden un antibiótico o analgésico. [...] Cualquier médico recién salido sabe que el 70% de las infecciones en las vías respiratorias son virales y los virus se rien de los antibióticos y no le hacen nada. Entonces, lo que estás haciendo es dar un antibiótico fuerte a un paciente que no lo necesita, por lo tanto, sus bacterias aprenden a defenderse de ese antibiótico"
		AG	"¿Qué ha pasado del año pasado hasta ahora? Hablando del gobierno, las compras han sido muy enfocadas al Covid. Muy poco se ha dado importancia de enfermedades crónicas como cardiovasculares. " ¿Quiénes se enriquecieron? Las farmacias de las calles, las cadenas y las que ustedes llaman independientes [...] la gente iba a la farmacia más cerca y a veces la farmacia más cerca es la farmacia de barrio, la independiente. "
		JC	"Sí, el tema social siempre es importante, la sociedad está cada vez más crítica, entonces sobretodo si estamos hablando de este sector que es sensible donde los medicamentos pueden salvar vidas, se trata de tener un surtido de medicamentos a un precio adecuado, donde no haya precios a expensas del consumidor, donde no haya concentración de precios"
		AR	"Lo he podido conocer en el mercado farmacéutico y sobre todo en farmacias independientes es que hay bastante informalidad, quizás por gente que no tiene todo el conocimiento que puede implicar el mal manejo de medicamentos, recurren a ciertas informalidades" "hay mucha falsificación de ciertas marcas de productos que tienen cierto prestigio, entonces, yo creo que todo esto afecta directamente al consumidor. La persona que utiliza estos medicamentos, uno que no le va a beneficiar directamente a su salud, le puede generar alguna complicación" "La otra tendencia es lo que yo te mencionaba de ir a la especialización. En otros países hay farmacias especializadas sólo en productos para la nutrición o informes y boticas especializadas en productos dermatológicos, o sea, yo creo que a futuro va a haber un poco de migración hacia esos canales."
		AD	"el Covid ha hecho que se genere algunos cambios en el comportamiento del mercado, por ejemplo [...] el incremento del consumo de genéricos o medicamentos OTC o tratamientos relacionados al Covid o tratamientos relacionados de forma indirecta al Covid por ejemplo, los pacientes han estado más preocupados por cumplir con sus tratamientos de diabetes, hipertensión, usualmente de enfermedades crónicas que han elevado la demanda de eso productos de manera importante. También, productos para la depresión o ansiedad se han incrementado en forma importante en estas farmacias" "hay una tendencia de digitalización en el sector salud en donde el paciente cada vez está más preocupado, estar más informado sobre su salud, prevenir enfermedades, preocuparse por tener calidad de vida, entonces, toda esa preocupación hace que los jugadores del mercado interactúen más en plataformas digitales y servicios de educación." "las farmacias en general no están respondiendo a las necesidades de los pacientes o consumidores [...] creo que es una experiencia un poco aburrida, no tan atractiva para un paciente que busca un lugar que le ofrezca soluciones confiables de salud y completas no sólo medicamentos para una enfermedad"

Tabla M3: Fragmentos de citas (continuación)

5.3. Social	SOC	SB	"Puede afectar una tercera ola, cambia un poco el destino de las ventas. ¿Qué sucede si es que pasa esto? la gente destina la compra del mercado para productos Covid, algunas clases terapéuticas se dejan de vender. Lo que si va a afectar es la alza del dólar. "
		LC	"no influye mucho (la informalidad) porque el mercado muy regulado [...] Si hay un mercado negro, pero es un mercado que de cierta forma de repente es un mercado a nivel rural donde hay falsificación de medicamentos o de repente hay robo de medicamentos de algunas farmacias" "modo de compras a nivel Beauty, de cuidado personal, ahora la gente usa más productos para la belleza, en ese sentido usa foto protectores, hidratantes, productos para adelgazar, colágeno. (Referente a tendencias sociales) "
		CV	"Desde que en el país hay galerías en donde tú puedas comprar medicinas como si estuvieses comprando caramelos, sí influye y llega de todo, las más conocidas son Capon Center y el Hueco, donde puedes conseguir de todo. Inclusive si hay un robo en una farmacia llega ahí y la gente lo sabe" (Referente a la informalidad en el sector)
5.4. Tecnológico	TEC	MM	"Sociales y tecnológicas en la manera de comprar y de abastecerse de productos, tanto para el consumidor como para el canal." "En Europa los distribuidores van y entregan en automático los productos en las tiendas con reposiciones automáticas por sistema, pero claro, la sociedad debe estar preparada para esto. Aquí todavía nos falta mucho. "
		MG	"fabricar medicamentos no es barato [...] si tú quieres fabricar productos de calidad como los que hace Portugal, tienes que tener maquinaria de primer nivel, con un mantenimiento óptimo y generalmente después de 3 a 4 años debes estar dando mantenimiento o modernizando. [...] En tecnología, la industria farmacéutica está avanzando mucho, quizás, por eso nosotros no estamos fabricando moléculas tan complejas. ¿Qué se fabrica acá? Moléculas de primer nivel como la amoxicilina."
		AG	"las clínicas y consultorios particulares ya están abriendo como te había comentado muchos médicos que aprendieron recién a hacer videoconferencias el año pasado. nosotros hemos hecho una segmentación a este tipo de clientes [...] Utilizamos la clasificación de Hipócrates, entonces, según eso, te conectas bien de acuerdo con su personalidad y tienes más posibilidades de venderle. "
	ECOL	JC	"bueno sí en el lado ambiental siempre las empresas de medicamentos tienen un lado de responsabilidad social en la medida en la que hacen un comercio adecuado de sus productos y que no manipulan la información y que son responsables, pues muchas veces han habido prácticas desleales de algún lado. El medio ambiente también puede verse afectado por grandes farmacéuticas, por las pruebas que se hace en los medicamentos, las pruebas, los desechos, que no es algo que afecte tan directamente a las farmacias acá porque estamos hablando más del caso de la producción, aunque acá también tenemos algunos laboratorios importantes, aunque no tengan la escala de los laboratorios importantes, pero no considero que el factor ambiental impacte directamente el comercio farmacéutico"
		AG	"productos menos contaminantes y menos residuos, las gasas, sondas, antes se usaba otro tipo de productos, estos son contaminantes, entonces se está buscando alternativas más ecológicas; el ente regulador tarde o temprano te sugiere que cambies poco a poco los productos que se utilizan, por ejemplo a antes las formas de esterilización eran con rayos x o gamma que eran altamente contaminantes, en cambio ahora se hace a vapor que es mucho menos contaminante"
		AR	"los medicamentos vencidos, que no son pocos, usualmente son incinerados y enterrados bajo un procedimiento ya establecido por DIGEMID que se hace con un notario público. Entonces, yo creo que se está cuidando ahí y se está tomando todas las precauciones para reducir el impacto"
5.6 Legal	LEG	MG	"Este es un sector super regulado. Por ejemplo, nosotros no podemos hacer propaganda al público de productos de prescripción médica." "Si un producto según la autorización de la DIGEMID es necesario que se venda con receta médica no puedes hacer propaganda ni en televisión ni en la radio, revistas, redes sociales ni letreros en la calle"
		JC	"Las reglas del Estado pueden afectar de un modo positivo o negativo al sector, dado que muchas veces el estado tiene políticas para controlar algunas prácticas que se dan, pero básicamente lo que busca el estado es verificar que siendo un sector sensible, los productos que se comercialicen tengan todos los protocolos de calidad y que los establecimientos y almacenes que operen medicamentos también tengan ciertas condiciones mínimas y eso está bien porque es un sector sensible y que hayan productos que tengan ciertas pautas para poder ser vendidos, como por ejemplo productos que deben de tener receta y otros que no la necesitan entonces siempre las reglas del gobierno pueden afectar como dije positiva o negativamente el sector"
		AG	"más que nada restricciones, DIGEMID es el que norma casi todo, entra a las farmacias y verifica si hay productos prontos a vender, te pone la multa, si das un producto que solo puede ser vendido con receta pero lo vendes sin receta, multa, y acá también entra la sunat y la municipalidad, pero el más fuerte es digemid, debes tener tus papeles en orden, autorización de defensa civil, sustentar lo que vendes, la parte legal "

ANEXO N: Formato de consentimiento informado

Estimado/a participante,

Le pedimos su apoyo en la realización de una investigación conducida por *Andrea Alegría Sánchez* y *Evelin Mateo Quispe*, estudiantes de la especialidad de Gestión Empresarial de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesoradas por la docente *Regina Soriano*. La investigación, denominada “*Propuesta estratégica, diseño de la implementación y control con un enfoque sostenible para una botica independiente. Caso de estudio: Farmacenter. Periodo 2022-2023*”, tiene como propósito *proponer un plan estratégico que incluya el diseño de la implementación y control para la botica Farmacenter*.

Se le ha contactado a usted en calidad de experto en el sector. Si usted accede a participar en esta entrevista, se le solicitará responder diversas preguntas sobre el tema antes mencionado, lo que tomará aproximadamente entre 30 y 60 minutos. La información obtenida será únicamente utilizada para la elaboración de la tesis. A fin de poder registrar apropiadamente la información, se solicita su autorización para grabar la conversación. *La grabación y las notas de las entrevistas serán almacenadas únicamente por la investigadora en su computadora personal por un periodo de dos años, luego de haber publicado la investigación, y solamente ella y su asesora tendrán acceso a la misma*. Al finalizar este periodo, la información será borrada.

Su participación en la investigación es completamente voluntaria. Usted puede interrumpir la misma en cualquier momento, sin que ello genere ningún perjuicio. Además, si tuviera alguna consulta sobre la investigación, puede formularla cuando lo estime conveniente, a fin de clarificarla oportunamente.

Al concluir la investigación, si usted brinda su correo electrónico, le enviaremos un informe ejecutivo con los resultados de la tesis a su correo electrónico.

En caso de tener alguna duda sobre la investigación, puede comunicarse al siguiente correo electrónico: rsoriano@pucp.edu.pe. Además, si tiene alguna consulta sobre aspectos éticos, puede comunicarse con el Comité de Ética de la Investigación de la universidad, al correo electrónico etica.investigacion@pucp.edu.pe.

Yo, _____, doy mi consentimiento para participar en el estudio y autorizo que mi información se utilice en este.

Asimismo, estoy de acuerdo que mi identidad sea tratada de manera (*marcar una de las siguientes opciones*):

<input type="checkbox"/>	Declarada , es decir, que en la tesis se hará referencia expresa de mi nombre.
<input type="checkbox"/>	Confidencial , es decir, que en la tesis no se hará ninguna referencia expresa de mi nombre y la tesista utilizará un código de identificación o pseudónimo.

Finalmente, entiendo que recibiré una copia de este protocolo de consentimiento informado.

Nombre completo del (de la) participante

Firma

Fecha

Correo electrónico del participante:

Nombre del Investigador responsable

Firma

Fecha

Nombre del Investigador responsable

Firma

Fecha



ANEXO Ñ: Matriz de consistencia

Tabla Ñ1: Matriz de consistencia

Matriz de criterios		Estudiantes: Alecia Sánchez, María Andrea y Mateo Quiroz, Evelyn Caradín							
Título del trabajo de investigación:		Propuesta estratégica y diseño de la implementación y control con un enfoque sostenible para una botica independiente. Caso de estudio: Farmacenter. Período 2022-2023							
Preguntas	Objetivos	Categorías	Fuentes	Subcategorías	Criterios	Técnicas de recolección de datos	Herramientas	Conclusión	
Pregunta General	Objetivo general								
¿Qué propuesta estratégica mejorará el desempeño de la botica independiente Farmacenter desde un punto de vista sostenible y qué características debería tener su implementación y evaluación?	Elaborar una propuesta estratégica, diseño de la implementación y control para mejorar el desempeño de la botica independiente Farmacenter desde un punto de vista sostenible que le permita diferenciarse en un entorno altamente competitivo.	MYPE	Suñer (2021), COMEX (2019), Lobo (2014), Zapata (2004)			Fuentes secundarias		Se concluye que una propuesta estratégica con enfoque sostenible es importante para una MYPE como Farmacenter, ya que su implementación le permitirá tener un mejor panorama de su entorno, pero sobre todo de sí mismo y de lo que puede realizar en base a las distintas tendencias que influyen en él. Es así que, con el uso de las herramientas vinculadas a la gestión estratégica, Farmacenter podrá implementar estrategias que le brinden diferenciación con un impacto positivo en lo económico, social y ambiental en un mercado tan competitivo como el farmacéutico.	
		Gestión estratégica	David (2013), D'Almeida (2008), Kaplan y Norton (2002), Journeault (2016)			Fuentes secundarias			
Preguntas secundarias	Objetivos específicos	Categorías	Fuentes	Subcategorías	Criterios	Técnicas de recolección de datos	Herramientas	Conclusión	
¿Cuál es la situación externa e interna de la botica independiente Farmacenter?	Diagnosticar la situación actual de la botica Farmacenter mediante el análisis externo e interno	Megatendencias	Euromonitor (2021), Martin (2021)	1. Incremento del e-commerce. 2. Aumento de la emancipación. 3. Mayor preocupación por el medio ambiente. 4. Búsqueda de experiencias personalizadas.	1. La pandemia ha hecho que los negocios implementen más el comercio electrónico. 2. Las empresas están utilizando una mayor cantidad de canales para comunicarse con sus clientes. 3. Los consumidores prefieren consumir productos o servicios que tengan presente al estado del medio ambiente. 4. Los consumidores no hacen sólo productos de calidad, sino también exclusividad mediante la experiencia vivida.	Fuentes secundarias y entrevistas semiestructuradas		El primer objetivo concluye que a nivel mundial, los consumidores valoran cada vez más las experiencias personalizadas respecto a productos y servicios, lo cual representa una oportunidad para Farmacenter por la orientación farmacéutica y promociones que acompañan las ventas en las boticas. Por otro lado, a nivel nacional, las principales oportunidades para la empresa son la tendencia del aumento del gasto en productos de farmacia, así como la consulta en este tipo de establecimientos por personas que presentan algún problema de salud. Sin embargo, la reducción de precios que practican las grandes cadenas sumado a su alta participación de mercado, representan una amenaza latente para Farmacenter.	
		Político	BHC (2020), Ministerio de Economía y Finanzas (2020)	1. Inestabilidad política. 2. Aumento de programas que apoyan a los pequeños negocios.	1. La inestabilidad política afecta otros frentes como el económico. 2. El Estado brindó créditos a las MYPES para contrarrestar los efectos del Covid-19.				
		Económico	Jago (2021), Gestión (2021)	1. Alza del tipo de cambio. 2. Alza de las tasas de interés.	1. La devaluación del sol frente al dólar. 2. Aumentan las tasas de interés perjudicando a las empresas que solicitan créditos a los bancos.				
		Social	Sánchez (2021), IPSOS (2021)	1. Informalidad. 2. Cambios en el comportamiento del consumidor.	1. Medicamentos adulterados o con fecha de vencimiento cambiada. 2. Aumento en la compra de suplementos, gano en farmacia y recompra de medicamentos.				PESTEL
		Tecnológico	Euromonitor (2021)	1. Aumento del uso de billeteras digitales.	1. Las cadenas tienen una ventaja en lo tecnológico, pero el uso de las billeteras digitales es el primer paso para las boticas en la adaptación de sus procesos.				
		Ecológico	INFAC (2016)	1. Preocupación por la gestión de residuos.	1. Búsqueda de formas en las que los residuos dejan de hacer daño al ambiente y ecosistema.				
		Legal	Gestión (2019), RPP (2021)	1. Lista de genéricos obligatorios. 2. Aumento de sanciones.	1. Desconformidad de las boticas por la lista de genéricos. 2. Aumento de multas.				
		Rivalidad entre los competidores	ROVIA (2020), Apoyo Consultoría (2021), (Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas, s.f.) (Global, 2020), InRetail Perú Corp. (2020)	1. Competidores. 2. Marcas líderes. 3. Competencia de precios. 4. Costos Fijos.	1. Participación de mercado. 2. Prácticas que reducen los márgenes. 3. Costos que implican ingresar como un competidor representativo.				
		Poder de negociación de los clientes	(Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas, 2021)	1. Cantidad de consumidores. 2. Volumen de compra. 3. Costo por cambiar de proveedor. 4. Sensibilidad ante los precios.	1. Volumen de compra. 2. Precio de compra. 3. Influencia del cliente en los precios.				
		Poder de negociación de los proveedores	InRetail (2020), Aquije et al (2019)	1. Concentración de los proveedores. 2. Diferenciación de productos. 3. Integración hacia adelante.	1. Los proveedores más grandes no tienen control sobre los precios. 2. Medicamentos genéricos. 3. Adquisición de boticas por parte de InRetail.				5 Fuerzas de Porter
		Amenaza de productos sustitutos	(Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas), (Aravena, Cáceres, Martínez, Navarro, & Villareal, 2008), (Ministerio de la Producción, 2019), (Resolución Ministerial N°1097-2018-MINSA).	1. Precio del sustituto. 2. Desempeño del producto sustituto. 3. Costo del comprador por cambiar al producto sustituto.	1. Los medicamentos genéricos tienen un precio de venta menor a comparación de los de marca. 3. Los medicamentos de marca son aquellos productos que cuentan con una patente vigente. 2. El costo por cambiar de un genérico es menor.				
		Amenaza de nuevos competidores	(El Perrano, 2020), (InRetail Perú Corp., 2020)	1. Ventaja de actores establecidos. 2. Políticas gubernamentales. 3. Requisitos de capital.	1. Características de los actores del sector. 2. Leyes que afectan al sector. 3. Soporte Financiero.				
		Liderazgo		1. Liderazgo organizacional. 2. Gobernanza y Responsabilidad Social.	1. Medios de comunicación. 2. Prácticas sostenibles.				
		Planes de negocio		1. Desarrollo Estratégico. 2. Disciplina Financiera.	1. Desarrollo de estrategia. 2. Indicadores de la estrategia.				
		Orientación hacia el cliente		1. Compromiso con el cliente. 2. Valor del cliente.	1. Segmentación del cliente. 2. Feedback de los clientes.				
		Medición, análisis y gestión del conocimiento		1. Medición, análisis y gestión del desempeño organizacional. 2. Información y gestión del conocimiento.	1. Indicadores dentro de la organización. 2. Medios para la transferencia de información.				
		Orientación hacia el personal	National Institute of Standards and Technology, (2009)	1. Compromiso de trabajadores. 2. Ambiente de trabajadores.	1. Proceso de selección de personal. 2. Satisfacción del personal.				Entrevistas semiestructuradas a los dueños y colaboradores
		Gestión de procesos		1. Proceso del negocio. 2. Sistema de trabajo.	1. Procesos claves de la organización.				
		Resultados		1. Resultados de producción y procesos. 2. Resultados de la orientación hacia el cliente. 3. Resultados de la orientación hacia el personal. 4. Resultados de liderazgo y gobierno organizacional. 5. Resultados Financieros y de mercado.	1. Ventas. 2. Gestión de personas.				
		¿Cuáles son las estrategias más apropiadas para mejorar el desempeño de la botica independiente Farmacenter?	Proponer estrategias para mejorar el desempeño de la botica Farmacenter	Estrategia	David y David (2013), Ramek (2011), Hambrick y Fredrickson (2001)	1. Arena. 2. Diferenciadores. 3. Vehículos. 4. Puesta en escena. 5. Lógica económica.	1. Arena. 2. Diferenciadores. 3. Vehículos. 4. Puesta en escena. 5. Lógica económica.		
¿Cuál es el plan para implementar y controlar las estrategias seleccionadas para mejorar el desempeño de la botica independiente Farmacenter desde un punto de vista sostenible?	Diseñar un plan de implementación y control de las estrategias seleccionadas para la botica Farmacenter desde un enfoque sostenible.	Diseño y evaluación de la estrategia	Journeault (2016)	1. Perspectiva financiera. 2. Perspectiva de stakeholders. 3. Perspectiva de aprendizaje. 4. Perspectiva de clientes.	1. Perspectiva financiera. 2. Perspectiva de stakeholders. 3. Perspectiva de aprendizaje. 4. Perspectiva de clientes.		Balanced Scorecard Sostenible	En el tercer objetivo se logró diseñar la implementación de las estrategias seleccionadas, para las cuales se empleó el mapa estratégico propuesto por Journeault, ya que considera objetivos estratégicos, además de económicos, sociales y ambientales. En relación a esto, se concluyó que era necesario que el dueño lleve un curso de Customer Experience para poder capacitar a su personal, con el fin de brindar un servicio de excelencia a sus clientes y así incrementar su satisfacción y NPS para que aumente el número de clientes, ventas y el número de ingresos. Asimismo, es importante disminuir el consumo de botas plásticas y brindar una orientación más personalizada a los clientes, lo que también afectará positivamente su experiencia y satisfacción. Por último, las ventas cruzadas también contribuirán al incremento de los ingresos. Todos estos objetivos presentarán indicadores con metas, líneas base y temporalidad para que la botica pueda implementarlos y controlarlos en los dos años que se han propuesto.	

ANEXO O: Matriz de Evaluación de Factores Externos de Farmacenter

Tabla O1: Matriz de Evaluación de Factores Externos de Farmacenter

EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)				
OPORTUNIDADES		Peso	Nota	Resultado
			1 al 4	
O1	Tendencia creciente de la compra de suplementos vitamínicos (Euromonitor, 2021a).	0.2	3	0.6
O2	La farmacia o botica ocupa el primer lugar de consulta de quienes presentan algún problema de salud (Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas, 2021).	0.085	3	0.255
O3	Aumento de la predisposición hacia la compra a través de canales online (El Comercio, 2021).	0.03	1	0.03
O4	Aumento del uso de billeteras digitales como forma de pago en establecimientos médicos (Euromonitor, 2021).	0.02	1	0.02
O5	Incremento de programas de apoyo financiero para MYPES (Ministerio de Economía y Finanzas, 2020).	0.12	1	0.12
O6	La mayor sensibilidad de los consumidores hacia el cuidado del medio ambiente impacta en las estrategias de las empresas (PWC, 2021).	0.03	1	0.03
O7	Aumento de la importancia de la omnicanalidad para la diferenciación en el sector (Martín, 2021).	0.01	1	0.01
O8	Los consumidores valoran las experiencias personalizadas que involucran los productos o servicios (Euromonitor 2021a).	0.02	2	0.04
O9	El consumidor peruano piensa aumentar su gasto en productos de farmacia (Ipsos, 2021).	0.02	1	0.02
O10	Ha aumentado la recompra de productos farmacéuticos, especialmente, los de venta libre (Euromonitor, 2021b).	0.03	2	0.06

Tabla N°1: Matriz de Evaluación de Factores Externos de Farmacenter (continuación)

EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)				
AMENAZAS		Peso	Nota	Resultado
			1 al 4	
A1	Comas es el quinto distrito con más establecimientos farmacéuticos en el departamento de Lima (Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas. (s.f.)).	0,025	2	0,05
A2	El alza del tipo de cambio influye en los medicamentos importados (Jugo, 2021).	0,02	2	0,04
A3	Alrededor del 25% de los medicamentos que se comercializan en el mercado peruano son falsificados (Sánchez, 2021).	0,01	3	0,03
A4	Las cadenas de farmacias y boticas tienen campañas más estructuradas de marketing con presencia en distintos canales (JC, comunicación personal, 4 octubre. 2021).	0,15	1	0,15
A5	Se ha incrementado el reglamento que establece nuevas multas para boticas y farmacias (RPP, 2021).	0,02	2	0,04
A6	Alta posibilidad de integración hacia adelante de otros distribuidores (MG, comunicación personal, 12 de octubre, 2021).	0,03	1	0,03
A7	Los consumidores finales realizan las compras de medicamentos de manera esporádica (JC, comunicación personal, 4 de octubre, 2021).	0,01	2	0,02
A8	La reducción de precios o descuentos en medicamentos es característica de las grandes cadenas (InRetail Perú Corp, 2020).	0,03	1	0,03
A9	La participación de mercado de las cadenas se ha mantenido mayor al 60% en los últimos años (IQVIA, 2020).	0,08	2	0,16
A10	Los distribuidores ofrecen mayores descuentos a las minicadenas y mayoristas a comparación de las boticas independientes (AG, comunicación personal, 22 de octubre, 2021).	0,06	1	0,06
Total		1,00		1,80

ANEXO P: Misión de Farmacenter

Figura P1: Misión de Farmacenter

Misión actual de Farmacenter

“Brindar una mejor atención de salud a través de la comercialización de una variedad productos farmacéuticos y de cuidado personal de calidad a precios módicos en el distrito de Comas”



ANEXO Q: Visión de Farmacenter

Figura Q1: Visión de Farmacenter

Visión actual de Farmacenter

“Convertirse en una cadena de boticas importante en la zona a través de la apertura de más locales en el distrito de Comas. Asimismo, ser reconocidos por brindar productos farmacéuticos y de cuidado personal de forma confiable y accesible a la población”.



ANEXO R: Análisis de Farmacenter según los criterios de Malcolm Baldrige

Figura R1: Análisis de Farmacenter según los criterios de Malcolm Baldrige

Criterios y SubCriterios	Puntaje Obtenido
1. Liderazgo	30
1.1. Liderazgo Organizacional	20
1.2. Gobernanza y Responsabilidad Social	10
2. Planeamiento Estratégico	20
2.1. Desarrollo Estratégico	10
2.2. Despliegue Estratégico	10
3. Orientación hacia el Cliente	30
3.1. Compromiso con el cliente	20
3.2. Voz del cliente	10
4. Medición, Análisis y Gestión del conocimiento	25
4.1. Medición, Análisis y mejora del Desempeño Organizacional	15
4.2. Información y Gestión del Conocimiento	10
5. Orientación hacia el personal	25
5.1. Compromiso de trabajadores	10
5.2. Ambiente de trabajadores	15
6. Gestión de procesos	35
6.1. Procesos del Negocio	20
6.2. Sistema de trabajo	15
7. Resultados	20
7.1. Resultados de Productos y Procesos	10
7.2. Resultados de la Orientación hacia el Cliente	0
7.3. Resultados de la Orientación hacia el Personal	0
7.4. Resultados de Liderazgo y gobierno	0
7.5. Resultados Financieros y de mercado	10
TOTAL	185

Adaptado de National Institute of Standards and Technology (2009).

ANEXO S: Matriz de Evaluación de Factores Internos de Farmacenter

Tabla S1: Matriz de Evaluación de Factores Internos de Farmacenter

EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)				
FORTALEZAS		Peso	Nota	Resultado
			1 al 4	
F1	Existe un buen clima laboral (SV, comunicación personal, 18 de octubre, 2021).	0,06	3	0,18
F2	Variedad de productos que ofrece la botica para las diversas necesidades de sus clientes (JO, comunicación personal, 9 de octubre, 2021).	0,07	4	0,28
F3	Incentivos al personal: bonos por venta, por producto nuevo y productos cercanos a vencerse (JO, comunicación personal, 9 de octubre, 2021).	0,05	3	0,15
F4	Capacidad de negociación del dueño que ha ido desarrollando a través de los años para obtener productos de calidad a menores costos.	0,05	4	0,20
F5	La botica adquiere moléculas nuevas para diferenciarse de la competencia y atraer a los clientes (JO, comunicación personal, 9 de octubre, 2021).	0,05	4	0,20
F6	Se informan de los precios y estrategias de su competencia (JO, comunicación personal, 9 de octubre, 2021).	0,04	4	0,16
F7	Brindan una orientación adecuada a los clientes sobre el consumo del medicamento (JO, comunicación personal, 9 de octubre, 2021).	0,1	4	0,40
F8	Buena organización de funciones con todo el personal de la botica (SV, comunicación personal, 18 de octubre, 2021)	0,03	3	0,09
F9	La botica se encuentra cerca a instituciones de salud (JO, comunicación personal, 9 de octubre, 2021).	0,025	4	0,10
F10	Uso de un software para las compras, ventas e inventario de productos (JO, comunicación personal, 9 de octubre, 2021).	0,035	3	0,11

Tabla S1: Matriz de Evaluación de Factores Internos de Farmacenter (continuación)

EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)				
DEBILIDADES		Peso	Nota	Resultado
			1 al 4	
D1	Falta de seguimiento de la fecha de vencimiento de los medicamentos (JO, comunicación personal, 9 de octubre, 2021).	0,05	1	0,05
D2	Ausencia de un sistema de evaluación de clientes satisfechos (VV, comunicación personal, 23 de noviembre, 2021).	0,025	2	0,05
D3	La botica no realiza acciones de marketing (JC, comunicación personal, 4 de octubre, 2021).	0,1	1	0,10
D4	Utiliza un solo canal para comunicarse con sus clientes (JC, comunicación personal, 4 de octubre, 2021).	0,05	1	0,05
D5	La botica carece de indicadores de desempeño transversales a la organización.	0,025	1	0,03
D6	La botica no considera aspectos sociales y ambientales como parte de su estrategia y operación diaria (JC, comunicación personal, 4 de octubre, 2021).	0,03	1	0,03
D7	Registro inadecuado de stock de inventario.	0,06	1	0,06
D8	Ausencia de métodos de evaluación para determinar el compromiso del personal.	0,07	1	0,07
D9	Los trabajadores no conocen la misión y visión de la botica (JB, comunicación personal, 27 de octubre, 2021).	0,05	2	0,10
D10	La política de descuento al trabajador ante la falta del inventario genera malestar en el personal.	0,03	1	0,03
Total		1,00		2,43

ANEXO T: Componentes identificados en la misión de Farmacenter

Tabla T1: Componentes identificados en la misión de Farmacenter

COMPONENTE		DESCRIPCIÓN
1	Clientes	Personas mayores de 18 años, en particular, mujeres entre 40 y 60 años del NSE B y C con enfermedades crónicas que viven en condominios.
2	Producto	Medicamentos y artículos de cuidado personal, especialmente, las vitaminas y suplementos.
3	Mercados	Actualmente se encuentran en la urbanización El Retablo con proyección de crecer y tener alcance a la urbanización San Agustín
4	Tecnología	Aprovechar las diversas funcionalidades y actualizaciones de softwares para gestionar las ventas, el control de inventario y llevar un seguimiento de cada cliente.
5	Preocupación por la supervivencia, crecimiento y rentabilidad	Generación de mayores ingresos para la rentabilidad de la empresa.
6	Filosofía	Ofrecer una adecuada orientación farmacéutica para que el cliente pueda seguir el tratamiento del médico de manera correcta. Además, asegurar la venta de medicamentos de manera ética y responsable.
7	Ventaja competitiva	Medicamentos de alta calidad a precios justos, así como, una atención farmacéutica direccionada a la medicina preventiva
8	Preocupación por la imagen pública	Promover la conciencia sobre las enfermedades crónicas y su tratamiento a los clientes.
9	Preocupación por los empleados	Motivar y recompensar al personal de manera justa, así como brindar buenas condiciones laborales en la empresa

Adaptado de David (2013).

ANEXO U: Matriz FODA

Figura U1: Matriz FODA

		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
	F1	Existente un buen clima laboral (SV, comunicación personal, 18 de octubre, 2021)	D1	Falta de seguimiento de la fecha de vencimiento de los medicamentos (JO, comunicación personal, 9 de octubre, 2021).	
	F2	Variedad de productos que ofrece la botica para las diversas necesidades de sus clientes (JO, comunicación personal, 9 de octubre, 2021).	D2	Ausencia de un sistema de evaluación de clientes satisfechos (VV, comunicación personal, 23 de noviembre, 2021)	
	F3	Incentivos al personal: bonos por venta, por producto nuevo y productos cercanos a vencerse (JO, comunicación personal, 9 de octubre, 2021).	D3	La botica no realiza acciones de marketing (JO, comunicación personal, 9 de octubre, 2021)	
	F4	Capacidad de negociación del dueño que ha ido desarrollando a través de los años para obtener productos de calidad a menores	D4	Utiliza un solo canal para comunicarse con sus clientes (JO, comunicación personal, 9 de octubre, 2021)	
	F5	La botica adquiere moléculas nuevas para diferenciarse de la competencia y atraer a los clientes (JO, comunicación personal, 9 de octubre, 2021).	D5	La botica carece de indicadores de desempeño transversales a la organización	
	F6	Se informan de los precios y estrategias de su competencia (JO, comunicación personal, 9 de octubre, 2021).	D6	La botica no considera aspectos sociales y ambientales como parte de su estrategia y operación diaria (JO, comunicación personal, 9 de octubre, 2021)	
	F7	Brindan una orientación adecuada a los clientes sobre el consumo del medicamento (JO, comunicación personal, 9 de octubre, 2021).	D7	Registro inadecuado de stock de inventario	
	F8	Buena organización de funciones con todo el personal de la botica (SV, comunicación personal, 18 de octubre, 2021)	D8	Ausencia de métodos de evaluación para determinar el compromiso del personal	
	F9	La botica se encuentra cerca a instituciones de salud (JO, comunicación personal, 9 de octubre, 2021).	D9	Los trabajadores no conocen la misión y visión de la botica (JB, comunicación personal, 27 de octubre, 2021).	
	F10	Uso de un software para las compras, ventas e inventario de productos (JO, comunicación personal, 9 de octubre, 2021).	D10	La política de descuento al trabajador ante la falta del inventario genera malestar en el personal	
OPORTUNIDADES		FO		DO	
O1	Tendencia creciente de la compra de suplementos vitamínicos (Euromonitor, 2021a).	(F2) (F5) (O1) (O10) Funcional de marketing: Implementar la venta cruzada de vitaminas y suplementos que puedan complementar el tratamiento de enfermedades crónicas.		(D5) (D7) (O2) Funcional de personas: Incorporar métodos de incentivo no monetarios como el reconocimiento del buen desempeño del colaborador para así reforzar el compromiso de estos a fin de incrementar el rendimiento general de la empresa.	
O2	La farmacia o botica ocupa el primer lugar de consulta de quienes presentan algún problema de salud (Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas, 2021).				
O3	Aumento de la predisposición hacia la compra a través de canales online (El Comercio, 2021).	(F2) (F6) (F7) (F9) (O1) (O2) (O9) (O10) Funcional de marketing: Desarrollar campañas de productos por temporada a través de packs visibles en el establecimiento.		(D6) (O6) Funcional de infraestructura: Implementar un proyecto de cuidado del medio ambiente enfocado en la disminución del uso de bolsas de plástico mediante su reemplazo por papel	
O4	Aumento del uso de billeteras digitales como forma de pago en establecimientos médicos (Euromonitor, 2021).				
O5	Incremento de programas de apoyo financiero para MYPES (Ministerio de Economía y Finanzas, 2020).	(F2) (F7) (F9) (O2) (O7) (O8) (O9) Funcional de marketing: Incorporar el servicio de post venta personalizada a través de llamadas y mensajes por WhatsApp corporativo.		(D3) (D4) (O3) (O7) Funcional de marketing: Desarrollar campañas para promover los productos y acercarse a los clientes de la botica Farmacenter mediante el uso de whatsapp en el que se brindará promociones exclusivas a los clientes	
O6	La mayor sensibilidad de los consumidores hacia el cuidado del medio ambiente impacta en las estrategias de las empresas (FwC, 2021).				
O7	Aumento de la importancia de la omnicanalidad para la diferenciación en el sector (Martin, 2021).				

Figura U1: Matriz FODA (continuación)

O8	Los consumidores valoran las experiencias personalizadas que involucran los productos o servicios (Euromonitor 2021a).	(F4) (F10) (O8) Funcional de marketing: Desarrollar una base de datos que le permita conocer mejor a su público objetivo mediante el software actual de la organización	(D6) (O2) Funcional de infraestructura: Incorporar un proyecto de concientización acerca de enfermedades crónicas dirigido a los clientes
O9	El consumidor peruano piensa aumentar su gasto en productos de farmacia (Ipsos, 2021).		
O10	Ha aumentado la recompra de productos farmacéuticos, especialmente, los de venta libre (Euromonitor, 2021b).		
AMENAZAS		FA	DA
A1	Comas es el quinto distrito con más establecimientos farmacéuticos en el departamento de Lima (Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas. (s.f.)).	(F5) (F7) (A4) Funcional de marketing: Realizar campañas para dar a conocer los productos nuevos a los clientes mediante la exhibición y recomendación directa de los mismos en el establecimiento	(D1) (D7) (A7) Funcional de logística: Implementar una herramienta para la gestión adecuada del inventario como el sistema FIFO (First In First Out)
A2	El alza del tipo de cambio influye en los medicamentos importados (Jugo, 2021).		
A3	Alrededor del 25% de los medicamentos que se comercializan en el mercado peruano son falsificados (Sánchez, 2021).		
A4	Las cadenas de farmacias y boticas tienen campañas más estructuradas de marketing con presencia en distintos canales (JC, comunicación personal, 4 octubre, 2021).		
A5	Se ha incrementado el reglamento que establece nuevas multas para boticas y farmacias (RPP, 2021).		
A6	Alta posibilidad de integración hacia adelante de otros distribuidores (MG, comunicación personal, 12 de octubre, 2021).	(F1) (F2) (F7) (F9) (A1) (A4) Funcional de marketing: Implementar una estrategia de Customer Experience que permita evaluar la satisfacción y NPS de los clientes	(D8) (D9) (D10) (A1) Funcional de personas: Incorporar un plan de seguimiento y evaluación del personal considerando políticas transparentes
A7	Los consumidores finales realizan las compras de medicamentos de manera esporádica (JC, comunicación personal, 4 de octubre, 2021).		
A8	La reducción de precios o descuentos en medicamentos es característica de las grandes cadenas (InRetail Perú Corp, 2020).		
A9	La participación de mercado de las cadenas se ha mantenido mayor al 60% en los últimos años (IQVIA, 2020).		
A10	Los distribuidores ofrecen mayores descuentos a las minicadenas y mayoristas a comparación de las boticas independientes (AG, comunicación personal, 22 de octubre, 2021).		

ANEXO V: Matriz Rumelt

Tabla V1: Matriz Rumelt

MATRIZ RUMELT					
Estrategias	Consistencia	Consonancia	Viabilidad	Ventaja	¿Se acepta?
(F2) (F5) (O1) (O10) Funcional de marketing: Implementar la venta cruzada de vitaminas y suplementos que puedan complementar el tratamiento de enfermedades crónicas.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
(F2) (F6) (F7) (F9) (O1) (O2) (O9) (O10) Funcional de marketing: Desarrollar campañas de productos por temporada a través de packs visibles en el establecimiento.	Sí	Sí	Sí	No	No
(F2) (F7) (F9) (O2) (O7) (O8) (O9) Funcional de marketing: Incorporar el servicio de post venta personalizada a través de llamadas y mensajes por WhatsApp corporativo.	Sí	Sí	No	Sí	No
(F4) (F10) (O8) Funcional de marketing: Desarrollar una base de datos que le permita conocer mejor a su público objetivo mediante el software actual de la organización	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
(D5) (D7) (O2) Funcional de personas: Incorporar métodos de incentivo no monetarios como el reconocimiento del buen desempeño del colaborador para así reforzar el compromiso de estos a fin de incrementar el rendimiento general de la empresa.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
(D6) (O6) Funcional de infraestructura: Implementar un proyecto de cuidado del medio ambiente enfocado en la disminución del uso de bolsas de plástico mediante su reemplazo por papel	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
(D3) (D4) (O3) (O7) Funcional de marketing: Desarrollar campañas para promover los productos y acercarse a los clientes de la botica Farmacenter mediante el uso de WhatsApp en el que se brindará promociones exclusivas a los clientes	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
(D6) (O2) Funcional de infraestructura: Incorporar un proyecto de concientización acerca de enfermedades crónicas dirigido a los clientes	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
(F5) (F7) (A4) Funcional de marketing: Realizar campañas para dar a conocer los productos nuevos a los clientes mediante la exhibición y recomendación directa de los mismos en el establecimiento	Sí	Sí	No	Sí	No
(F1) (F2) (F7) (F9) (A1) (A4) Funcional de marketing: Implementar una estrategia de Customer Experience que permita evaluar la satisfacción y NPS de los clientes	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
(D1) (D7) (A7) Funcional de logística: Implementar una herramienta para la gestión adecuada del inventario como el sistema FIFO (First In First Out)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
(D8) (D9) (D10) (A1) Funcional de personas: Incorporar un plan de seguimiento y evaluación del personal considerando políticas transparentes	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

ANEXO W: Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE) de Farmacenter

Figura W1: Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE) de estrategias funcionales de Marketing 1

		Estrategias Funcionales de Marketing				
		FO1		DO3		
PA = Puntaje de atractividad						
1= no atractivo, 2 = algo atractivo, 3 = razonablemente atractivo, y 4 = altamente atractivo			(F2) (F5) (O1) (O10) Funcional de marketing: Implementar la venta cruzada de vitaminas y suplementos que puedan complementar el tratamiento de enfermedades crónicas.	(O3) (O4) (O3) (O7) Funcional de marketing: Desarrollar campañas para promover los productos y acercarse a los clientes de la botica Farmacenter mediante el uso de whatsapp en el que se brindará promociones exclusivas a los clientes		
FACTORES CLAVE PARA EL ÉXITO		Peso	PA	CA	PA	CA
FACTORES EXTERNOS CLAVE						
OPORTUNIDADES						
O1	Tendencia creciente de la compra de suplementos vitamínicos (Euromonitor, 2021a).	0.2	4	0.8	3	0.6
O2	La farmacia o botica ocupa el primer lugar de consulta de quienes presentan algún problema de salud (Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas, 2021).	0.085	4	0.34	2	0.17
O3	Aumento de la predisposición hacia la compra a través de canales online (El Comercio, 2021).	0.03	2	0.06	4	0.12
O4	Aumento del uso de billeteras digitales como forma de pago en establecimientos médicos (Euromonitor, 2021a).	0.02		0		0
O5	Incremento de programas de apoyo financiero para MYPES (Ministerio de Economía y Finanzas, 2020).	0.12		0		0
O6	La mayor sensibilidad de los consumidores hacia el cuidado del medio ambiente impacta en las estrategias de las empresas (PwC, 2021).	0.03		0		0
O7	Aumento de la importancia de la omnicanalidad para la diferenciación en el sector (Martin, 2021).	0.01	2	0.02	4	0.04
O8	Los consumidores valoran las experiencias personalizadas que involucran los productos o servicios (Euromonitor 2021a).	0.02	2	0.04	3	0.06
O9	El consumidor peruano piensa aumentar su gasto en productos de farmacia (Ipsos, 2021).	0.02	4	0.08	3	0.06
O10	Ha aumentado la recompra de productos farmacéuticos, especialmente, los de venta libre (Euromonitor, 2021b).	0.03	2	0.06	1	0.03

Figura W1: Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE) de estrategias funcionales de Marketing 1 (continuación)

	AMENAZAS	Peso	PA	CA	PA	CA
A1	Comas es el quinto distrito con más establecimientos farmacéuticos en el departamento de Lima (Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas. (s.f.)).	0.025	2	0.4	3	0.6
A2	El alza del tipo de cambio influye en los medicamentos importados (Jugo, 2021).	0.02		0		0
A3	Alrededor del 25% de los medicamentos que se comercializan en el mercado peruano son falsificados (Sánchez, 2021).	0.01		0		0
A4	Las cadenas de farmacias y boticas tienen campañas más estructuradas de marketing con presencia en distintos canales (JC, comunicación personal, 4 octubre, 2021).	0.15	3	0.06	4	0.08
A5	Se ha incrementado el reglamento que establece nuevas multas para boticas y farmacias (RPP, 2021).	0.02		0		0
A6	Alta posibilidad de integración hacia adelante de otros distribuidores (MG, comunicación personal, 12 de octubre, 2021).	0.03		0		0
A7	Los consumidores finales realizan las compras de medicamentos de manera esporádica (JC, comunicación personal, 4 de octubre, 2021).	0.01	3	0.03	4	0.04
A8	La reducción de precios o descuentos en medicamentos es característica de las grandes cadenas (InRetail Perú Corp, 2020).	0.03	4	0.08	3	0.06
A9	La participación de mercado de las cadenas se ha mantenido mayor al 60% en los últimos años (IQVIA, 2020).	0.08	2	0.04	1	0.02
A10	Los distribuidores ofrecen mayores descuentos a las minicadenas y mayoristas a comparación de las boticas independientes (AG, comunicación personal, 22 de octubre, 2021).	0.06		0		0

Figura W1: Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE) de estrategias funcionales de Marketing 1 (continuación)

FACTORES INTERNOS CLAVE		Peso	PA	CA	PA	CA
FORTALEZAS						
F1	Existe un buen clima laboral (SV, comunicación personal, 18 de octubre, 2021)	0.06	2	0.4	1	0.2
F2	necesidades de sus clientes (JO, comunicación personal, 9 de octubre, 2021).	0.07	3	0.255	4	0.34
F3	Incentivos al personal: bonos por venta, por producto nuevo y productos cercanos a vencerse (JO, comunicación personal, 9 de octubre, 2021).	0.05	4	0.12	2	0.06
F4	Capacidad de negociación del dueño que ha ido desarrollando a través de los años para obtener productos de calidad a menores costos.	0.05	3	0.06	2	0.04
F5	La botica adquiere moléculas nuevas para diferenciarse de la competencia y atraer a los clientes (JO, comunicación personal, 9 de octubre, 2021).	0.05	2	0.24	3	0.36
F6	Se informan de los precios y estrategias de su competencia (JO, comunicación personal, 9 de octubre, 2021).	0.04	4	0.12	3	0.09
F7	Brindan una orientación adecuada a los clientes sobre el consumo del medicamento (JO, comunicación personal, 9 de octubre, 2021).	0.1	3	0.03	1	0.01
F8	Buena organización de funciones con todo el personal de la botica (SV, comunicación personal, 18 de octubre, 2021)	0.03	3	0.06	2	0.04
F9	La botica se encuentra cerca a instituciones de salud (JO, comunicación personal, 9 de octubre, 2021).	0.025	3	0.06	2	0.04
F10	Uso de un software para las compras, ventas e inventario de productos (JO, comunicación personal, 9 de octubre, 2021).	0.035	3	0.09	1	0.03

Figura W1: Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE) de estrategias funcionales de Marketing 1 (continuación)

	DEBILIDADES	Peso	PA	CA	PA	CA
D1	Falta de seguimiento de la fecha de vencimiento de los medicamentos (JD, comunicación personal, 9 de octubre, 2021).	0.05	2	0.4	1	0.2
D2	Ausencia de un sistema de evaluación de clientes satisfechos (VV, comunicación personal, 23 de noviembre, 2021)	0.025		0		0
D3	La botica no realiza acciones de marketing (JD, comunicación personal, 9 de octubre, 2021).	0.1	4	0.12	3	0.09
D4	Utiliza un solo canal para comunicarse con sus clientes (JD, comunicación personal, 9 de octubre, 2021).	0.05	2	0.04	4	0.08
D5	La botica carece de indicadores de desempeño transversales a la organización.	0.025		0		0
D6	La botica no considera aspectos sociales y ambientales como parte de su estrategia y operación diaria (JD, comunicación personal, 9 de	0.03		0		0
D7	Registro inadecuado de stock de inventario.	0.06		0		0
D8	Ausencia de métodos de evaluación para determinar el compromiso del personal.	0.07		0		0
D9	Los trabajadores no conocen la misión y visión de la botica (JB, comunicación personal, 27 de octubre, 2021).	0.05		0		0
D10	La política de descuento al trabajador ante la falta del inventario genera malestar en el personal.	0.03		0		0
TOTAL				4.01		3.46

Figura W2: Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE) de estrategias funcionales de Marketing 2

PA = Puntaje de atractividad 1 = no atractivo, 2 = algo atractivo, 3 = razonablemente atractivo, y 4 = altamente atractivo		Estrategias Funcionales de Marketing				
		FO4		FA2		
FACTORES CLAVE PARA EL ÉXITO		Peso	PA	CA	PA	CA
FACTORES EXTERNOS CLAVE						
OPORTUNIDADES						
O1	Tendencia creciente de la compra de suplementos vitamínicos (Euromonitor, 2021a).	0.2	2	0.4	3	0.6
O2	La farmacia o botica ocupa el primer lugar de consulta de quienes presentan algún problema de salud (Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas, 2021).	0.085	3	0.255	4	0.34
O3	Aumento de la predisposición hacia la compra a través de canales online (El Comercio, 2021).	0.03	1	0.03	2	0.06
O4	Aumento del uso de billeteras digitales como forma de pago en establecimientos médicos (Euromonitor, 2021a).	0.02		0		0
O5	Incremento de programas de apoyo financiero para MYPES (Ministerio de Economía y Finanzas, 2020).	0.12		0		0
O6	La mayor sensibilidad de los consumidores hacia el cuidado del medio ambiente impacta en las estrategias de las empresas (PwC, 2021).	0.03		0		0
O7	Aumento de la importancia de la omnicanalidad para la diferenciación en el sector (Martin, 2021).	0.01	2	0.02	4	0.04
O8	Los consumidores valoran las experiencias personalizadas que involucran los productos o servicios (Euromonitor 2021a).	0.02	2	0.04	4	0.08
O9	El consumidor peruano piensa aumentar su gasto en productos de farmacia (Ipsos, 2021).	0.02	3	0.06	4	0.08
O10	Ha aumentado la recompra de productos farmacéuticos, especialmente, los de venta libre (Euromonitor, 2021b).	0.03	2	0.06	3	0.09

Figura W2: Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE) de estrategias funcionales de Marketing 2 (continuación)

	AMENAZAS	Peso	PA	CA	PA	CA
A1	Comas es el quinto distrito con más establecimientos farmacéuticos en el departamento de Lima (Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas. (s.f.)).	0.025	2	0.4	3	0.6
A2	El alza del tipo de cambio influye en los medicamentos importados (Jugo, 2021).	0.02		0		0
A3	Alrededor del 25% de los medicamentos que se comercializan en el mercado peruano son falsificados (Sánchez, 2021).	0.01		0		0
A4	Las cadenas de farmacias y boticas tienen campañas más estructuradas de marketing con presencia en distintos canales (JC, comunicación personal, 4 octubre. 2021).	0.15	1	0.02	3	0.06
A5	Se ha incrementado el reglamento que establece nuevas multas para boticas y farmacias (RPP, 2021).	0.02		0		0
A6	Alta posibilidad de integración hacia adelante de otros distribuidores (MG, comunicación personal, 12 de octubre, 2021).	0.03		0		0
A7	Los consumidores finales realizan las compras de medicamentos de manera esporádica (JC, comunicación personal, 4 de octubre, 2021).	0.01	2	0.02	4	0.04
A8	La reducción de precios o descuentos en medicamentos es característica de las grandes cadenas (InRetail Perú Corp, 2020).	0.03		0		0
A9	La participación de mercado de las cadenas se ha mantenido mayor al 60% en los últimos años (IQVIA, 2020).	0.08		0		0
A10	Los distribuidores ofrecen mayores descuentos a las minicadenas y mayoristas a comparación de las boticas independientes (AG, comunicación personal, 22 de octubre, 2021).	0.06		0		0

Figura W2: Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE) de estrategias funcionales de Marketing 2 (continuación)

FACTORES INTERNOS CLAVE		Peso	PA	CA	PA	CA
FORTALEZAS						
F1	Existe un buen clima laboral (SV, comunicación personal, 18 de octubre, 2021)	0.06	1	0.2	2	0.4
F2	Variedad de productos que ofrece la botica para las diversas necesidades de sus clientes (JD, comunicación personal, 9 de octubre, 2021).	0.07	2	0.17	3	0.255
F3	Incentivos al personal: bonos por venta, por producto nuevo y productos cercanos a vencerse (JD, comunicación personal, 9 de octubre, 2021).	0.05		0		0
F4	Capacidad de negociación del dueño que ha ido desarrollando a través de los años para obtener productos de calidad a menores costos.	0.05	2	0.04	3	0.06
F5	La botica adquiere moléculas nuevas para diferenciarse de la competencia y atraer a los clientes (JD, comunicación personal, 9 de octubre, 2021).	0.05	3	0.36	2	0.24
F6	Se informan de los precios y estrategias de su competencia (JD, comunicación personal, 9 de octubre, 2021).	0.04	2	0.06	3	0.09
F7	Brindan una orientación adecuada a los clientes sobre el consumo del medicamento (JD, comunicación personal, 9 de octubre, 2021).	0.1	2	0.02	4	0.04
F8	Buena organización de funciones con todo el personal de la botica (SV, comunicación personal, 18 de octubre, 2021)	0.03	2	0.04	3	0.06
F9	La botica se encuentra cerca a instituciones de salud (JD, comunicación personal, 9 de octubre, 2021).	0.025	2	0.04	3	0.06
F10	Uso de un software para las compras, ventas e inventario de productos (JD, comunicación personal, 9 de octubre, 2021).	0.035	3	0.09	2	0.06

Figura W2: Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE) de estrategias funcionales de Marketing 2 (continuación)

	DEBILIDADES	Peso	PA	CA	PA	CA
D1	Falta de seguimiento de la fecha de vencimiento de los medicamentos (JO, comunicación personal, 9 de octubre, 2021).	0.05		0		0
D2	Ausencia de un sistema de evaluación de clientes satisfechos (VV, comunicación personal, 23 de noviembre, 2021)	0.025	3	0.255	4	0.34
D3	La botica no realiza acciones de marketing (JO, comunicación personal, 9 de octubre, 2021).	0.1	3	0.09	4	0.12
D4	Utiliza un solo canal para comunicarse con sus clientes (JO, comunicación personal, 9 de octubre, 2021).	0.05	3	0.06	4	0.08
D5	La botica carece de indicadores de desempeño transversales a la organización.	0.025	1	0.12	2	0.24
D6	La botica no considera aspectos sociales y ambientales como parte de su estrategia y operación diaria (JO, comunicación personal, 9 de octubre, 2021)	0.03		0		0
D7	Registro inadecuado de stock de inventario.	0.06		0		0
D8	Ausencia de métodos de evaluación para determinar el compromiso del personal.	0.07		0		0
D9	Los trabajadores no conocen la misión y visión de la botica (JB, comunicación personal, 27 de octubre, 2021).	0.05		0		0
D10	La política de descuento al trabajador ante la falta del inventario genera malestar en el personal.	0.03		0		0
TOTAL				2.85		4.04

Figura W3: Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE) de estrategias funcionales de infraestructura

PA = Puntaje de atractividad 1 = no atractivo, 2 = algo atractivo, 3 = razonablemente atractivo, y 4 = altamente atractivo		Estrategias de Infraestructura (Responsabilidad Social y Ambiental)				
		D02		D04		
		(D6) (O6) Funcional de infraestructura: Implementar un proyecto de cuidado del medio ambiente enfocado en la disminución del uso de bolsas de plástico mediante su reemplazo por papel		(D6) (O2) Funcional de infraestructura: Incorporar un proyecto de concientización acerca de enfermedades crónicas dirigido a los clientes		
FACTORES CLAVE PARA EL ÉXITO		Peso	PA	CA	PA	CA
FACTORES EXTERNOS CLAVE						
OPORTUNIDADES						
O1	Tendencia creciente de la compra de suplementos vitamínicos (Euromonitor, 2021a).	0.2		0		0
O2	La farmacia o botica ocupa el primer lugar de consulta de quienes presentan algún problema de salud (Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas, 2021).	0.085	2	0.17	4	0.34
O3	Aumento de la predisposición hacia la compra a través de canales online (El Comercio, 2021).	0.03		0		0
O4	Aumento del uso de billeteras digitales como forma de pago en establecimientos médicos (Euromonitor, 2021a).	0.02		0		0
O5	Incremento de programas de apoyo financiero para MYPES (Ministerio de Economía y Finanzas, 2020).	0.12		0		0
O6	La mayor sensibilidad de los consumidores hacia el cuidado del medio ambiente impacta en las estrategias de las empresas (PwC, 2021).	0.03	4	0.12	3	0.09
O7	Aumento de la importancia de la omnicanalidad para la diferenciación en el sector (Martin, 2021).	0.01		0		0
O8	Los consumidores valoran las experiencias personalizadas que involucran los productos o servicios (Euromonitor 2021a).	0.02	1	0.02	4	0.08
O9	El consumidor peruano piensa aumentar su gasto en productos de farmacia (Ipsos, 2021).	0.02	1	0.02	3	0.06
O10	Ha aumentado la recompra de productos farmacéuticos, especialmente, los de venta libre (Euromonitor, 2021b).	0.03	1	0.03	3	0.09

Figura W3: Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE) de estrategias funcionales de infraestructura (continuación)

	AMENAZAS	Peso	PA	CA	PA	CA
A1	Comas es el quinto distrito con más establecimientos farmacéuticos en el departamento de Lima (Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas).	0.025	2	0.4	3	0.6
A2	El alza del tipo de cambio influye en los medicamentos importados (Jugo, 2021).	0.02		0		0
A3	Alrededor del 25% de los medicamentos que se comercializan en el mercado peruano son falsificados (Sánchez, 2021).	0.01		0		0
A4	Las cadenas de farmacias y boticas tienen campañas más estructuradas de marketing con presencia en distintos canales (JC, comunicación personal, 4 octubre, 2021).	0.15		0		0
A5	Se ha incrementado el reglamento que establece nuevas multas para boticas y farmacias (RPP, 2021).	0.02		0		0
A6	Alta posibilidad de integración hacia adelante de otros distribuidores (MG, comunicación personal, 12 de octubre, 2021).	0.03		0		0
A7	Los consumidores finales realizan las compras de medicamentos de manera esporádica (JC, comunicación personal, 4 de octubre, 2021).	0.01	2	0.02	3	0.03
A8	La reducción de precios o descuentos en medicamentos es característica de las grandes cadenas (InRetail Perú Corp, 2020).	0.03		0		0
A9	La participación de mercado de las cadenas se ha mantenido mayor al 60% en los últimos años (IQVIA, 2020).	0.08	1	0.02	2	0.04
A10	Los distribuidores ofrecen mayores descuentos a las minicadenas y mayoristas a comparación de las boticas independientes (AG, comunicación personal, 22 de octubre, 2021).	0.06		0		0

Figura W3: Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE) de estrategias funcionales de infraestructura (continuación)

	FORTALEZAS	Peso	PA	CA	PA	CA
F1	Existe un buen clima laboral (SV, comunicación personal, 18 de octubre, 2021)	0.06		0		0
F2	Variedad de productos que ofrece la botica para las diversas necesidades de sus clientes (JD, comunicación personal, 9 de octubre, 2021).	0.07	1	0.085	3	0.255
F3	Incentivos al personal: bonos por venta, por producto nuevo y productos cercanos a vencerse (JD, comunicación personal, 9 de octubre, 2021).	0.05		0		0
F4	Capacidad de negociación del dueño que ha ido desarrollando a través de los años para obtener productos de calidad a menores costos.	0.05		0		0
F5	La botica adquiere moléculas nuevas para diferenciarse de la competencia y atraer a los clientes (JD, comunicación personal, 9 de octubre, 2021).	0.05		0		0
F6	Se informan de los precios y estrategias de su competencia (JD, comunicación personal, 9 de octubre, 2021).	0.04	2	0.06	3	0.09
F7	Brindan una orientación adecuada a los clientes sobre el consumo del medicamento (JD, comunicación personal, 9 de octubre, 2021).	0.1	1	0.01	4	0.04
F8	Buena organización de funciones con todo el personal de la botica (SV, comunicación personal, 18 de octubre, 2021)	0.03	2	0.04	3	0.06
F9	La botica se encuentra cerca a instituciones de salud (JD, comunicación personal, 9 de octubre, 2021).	0.025	2	0.04	4	0.08
F10	Uso de un software para las compras, ventas e inventario de productos (JD, comunicación personal, 9 de octubre, 2021).	0.035		0		0

Figura W3: Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE) de estrategias funcionales de infraestructura (continuación)

	DEBILIDADES	Peso	PA	CA	PA	CA
D1	Falta de seguimiento de la fecha de vencimiento de los medicamentos (JD, comunicación personal, 9 de octubre, 2021).	0.05	2	0.4	1	0.2
D2	Ausencia de un sistema de evaluación de clientes satisfechos (VV, comunicación personal, 23 de noviembre, 2021)	0.025		0		0
D3	La botica no realiza acciones de marketing (JD, comunicación personal, 9 de octubre, 2021).	0.1		0		0
D4	Utiliza un solo canal para comunicarse con sus clientes (JD, comunicación personal, 9 de octubre, 2021).	0.05		0		0
D5	La botica carece de indicadores de desempeño transversales a la organización.	0.025		0		0
D6	La botica no considera aspectos sociales y ambientales como parte de su estrategia y operación diaria (JD, comunicación personal, 9 de octubre, 2021)	0.03	3	0.09	4	0.12
D7	Registro inadecuado de stock de inventario.	0.06		0		0
D8	Ausencia de métodos de evaluación para determinar el compromiso del personal.	0.07		0		0
D9	Los trabajadores no conocen la misión y visión de la botica (JB, comunicación personal, 27 de octubre, 2021).	0.05		0		0
D10	La política de descuento al trabajador ante la falta del inventario genera malestar en el personal.	0.03		0		0
TOTAL				1.53		2.18

Figura W4: Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE) de estrategias funcionales de personas y logística

		Estrategias Funcionales de personas y logística						
PA = Puntaje de atractividad		DO1		DA1		DA2		
1= no atractivo, 2 = algo atractivo, 3 = razonablemente atractivo, y 4 = altamente atractivo		(D5) (D7) (D2) Funcional de personas: Incorporar métodos de incentivo no monetarios como el reconocimiento del buen desempeño del colaborador para así reforzar el compromiso de estos a fin de incrementar el rendimiento general de la empresa.		(D1) (D7) (A7) Funcional de logística: Implementar una herramienta para la gestión adecuada del inventario como el sistema FIFO (First In First Out)		(D8) (D9) (D10) (A1) Funcional de personas: Incorporar un plan de seguimiento y evaluación del personal considerando políticas transparentes		
FACTORES CLAVE PARA EL ÉXITO		Peso	PA	CA	PA	CA	PA	CA
FACTORES EXTERNOS CLAVE								
OPORTUNIDADES								
O1	Tendencia creciente de la compra de suplementos vitamínicos (Euromonitor, 2021a).	0.2		0		0		0
O2	La farmacia o botica ocupa el primer lugar de consulta de quienes presentan algún problema de salud (Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas, 2021).	0.085	3	0.255	2	0.17	4	0.34
O3	Aumento de la predisposición hacia la compra a través de canales online (El Comercio, 2021).	0.03		0		0		0
O4	Aumento del uso de billeteras digitales como forma de pago en establecimientos médicos (Euromonitor, 2021a).	0.02		0		0		0
O5	Incremento de programas de apoyo financiero para MYPES (Ministerio de Economía y Finanzas, 2020).	0.12		0		0		0
O6	La mayor sensibilidad de los consumidores hacia el cuidado del medio ambiente impacta en las estrategias de las empresas (PWC, 2021).	0.03		0		0		0
O7	Aumento de la importancia de la omnicanalidad para la diferenciación en el sector (Martin, 2021).	0.01		0		0		0
O8	Los consumidores valoran las experiencias personalizadas que involucran los productos o servicios (Euromonitor 2021a).	0.02	3	0.06	2	0.04	4	0.08
O9	El consumidor peruano piensa aumentar su gasto en productos de farmacia (Ipsos, 2021).	0.02	2	0.04	4	0.08	3	0.06
O10	Ha aumentado la recompra de productos farmacéuticos, especialmente, los de venta libre (Euromonitor, 2021b).	0.03	1	0.03	2	0.06	3	0.09

Figura W4: Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE) de estrategias funcionales de personas y logística (continuación)

	AMENAZAS	Peso	PA	CA	PA	CA	PA	CA
A1	Comas es el quinto distrito con más establecimientos farmacéuticos en el departamento de Lima (Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas. (s.f.)).	0.025	2	0.4	1	0.2	3	0.6
A2	El alza del tipo de cambio influye en los medicamentos importados (Jugo, 2021).	0.02		0		0		0
A3	Alrededor del 25% de los medicamentos que se comercializan en el mercado peruano son falsificados (Sánchez, 2021).	0.01		0		0		0
A4	Las cadenas de farmacias y boticas tienen campañas más estructuradas de marketing con presencia en distintos canales (JC, comunicación personal, 4 octubre, 2021).	0.15		0		0		0
A5	Se ha incrementado el reglamento que establece nuevas multas para boticas y farmacias (RPP, 2021).	0.02		0		0		0
A6	Alta posibilidad de integración hacia adelante de otros distribuidores (MG, comunicación personal, 12 de octubre, 2021).	0.03		0		0		0
A7	Los consumidores finales realizan las compras de medicamentos de manera esporádica (JC, comunicación personal, 4 de octubre, 2021).	0.01	1	0.01	4	0.04	2	0.02
A8	La reducción de precios o descuentos en medicamentos es característica de las grandes cadenas (InRetail Perú Corp, 2020).	0.03		0		0		0
A9	La participación de mercado de las cadenas se ha mantenido mayor al 60% en los últimos años (IQVIA, 2020).	0.08		0		0		0
A10	Los distribuidores ofrecen mayores descuentos a las minicadenas y mayoristas a comparación de las boticas independientes (AG, comunicación personal, 22 de octubre, 2021).	0.06		0		0		0

Figura W4: Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE) de estrategias funcionales de personas y logística (continuación)

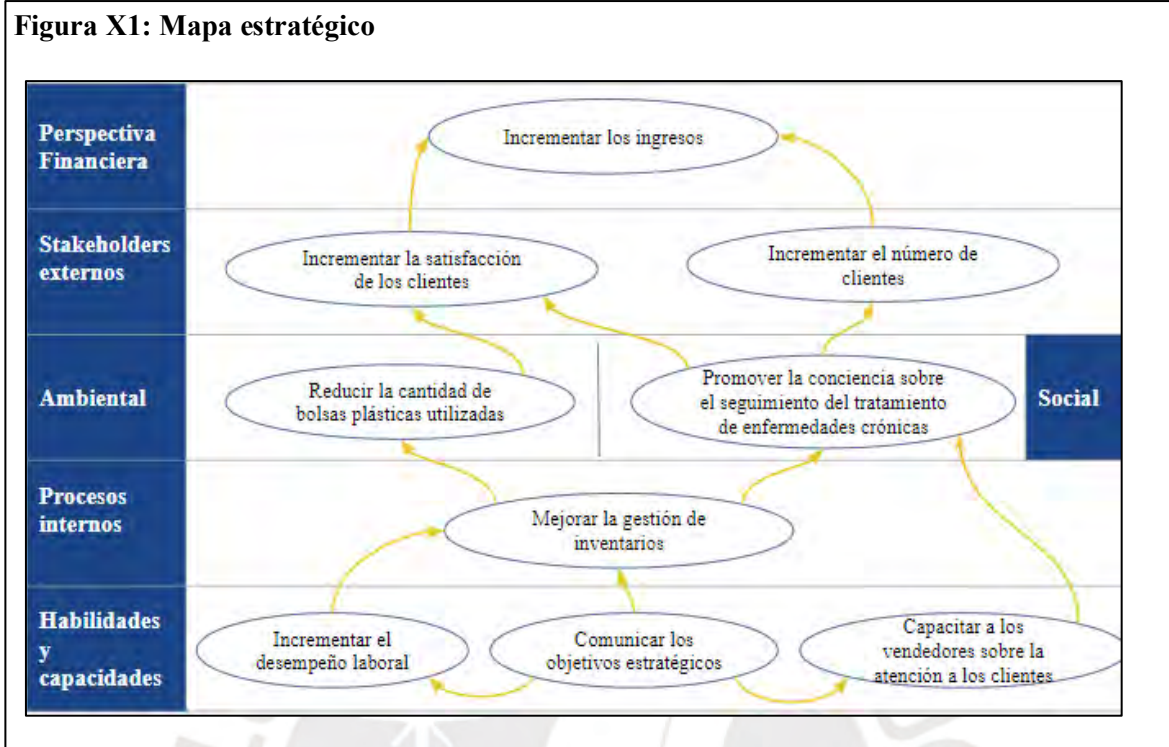
FACTORES INTERNOS CLAVE		Peso	PA	CA	PA	CA	PA	CA
FORTALEZAS								
F1	Existe un buen clima laboral (SV, comunicación personal, 18 de octubre, 2021)	0.06	4	0.8	1	0.2	3	0.6
F2	Variedad de productos que ofrece la botica para las diversas necesidades de sus clientes (JD, comunicación personal, 9 de octubre, 2021).	0.07		0		0		0
F3	Incentivos al personal: bonos por venta, por producto nuevo y productos cercanos a vencerse (JD, comunicación personal, 9 de octubre, 2021).	0.05	2	0.06	1	0.03	4	0.12
F4	Capacidad de negociación del dueño que ha ido desarrollando a través de los años para obtener productos de calidad a menores costos.	0.05		0		0		0
F5	La botica adquiere moléculas nuevas para diferenciarse de la competencia y atraer a los clientes (JD, comunicación personal, 9 de octubre, 2021).	0.05		0		0		0
F6	Se informan de los precios y estrategias de su competencia (JD, comunicación personal, 9 de octubre, 2021).	0.04	1	0.03	3	0.09	2	0.06
F7	Brindan una orientación adecuada a los clientes sobre el consumo del medicamento (JD, comunicación personal, 9 de octubre, 2021).	0.1		0		0		0
F8	Buena organización de funciones con todo el personal de la botica (SV, comunicación personal, 18 de octubre, 2021)	0.03	2	0.04	3	0.06	4	0.08
F9	La botica se encuentra cerca a instituciones de salud (JD, comunicación personal, 9 de octubre, 2021).	0.025		0		0		0
F10	Uso de un software para las compras, ventas e inventario de productos (JD, comunicación personal, 9 de octubre, 2021).	0.035		0		0		0

Figura W4: Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE) de estrategias funcionales de personas y logística (continuación)

DEBILIDADES		Peso	PA	CA	PA	CA	PA	CA
D1	Falta de seguimiento de la fecha de vencimiento de los medicamentos (JO, comunicación personal, 9 de octubre, 2021).	0.05	1	0.2	4	0.8	3	0.6
D2	Ausencia de un sistema de evaluación de clientes satisfechos (VV, comunicación personal, 23 de noviembre, 2021)	0.025		0		0		0
D3	La botica no realiza acciones de marketing (JO, comunicación personal, 9 de octubre, 2021).	0.1		0		0		0
D4	Utiliza un solo canal para comunicarse con sus clientes (JO, comunicación personal, 9 de octubre, 2021).	0.05		0		0		0
D5	La botica carece de indicadores de desempeño transversales a la organización.	0.025	2	0.24	3	0.36	4	0.48
D6	La botica no considera aspectos sociales y ambientales como parte de su estrategia y operación diaria (JO, comunicación personal, 9 de octubre, 2021)	0.03		0		0		0
D7	Registro inadecuado de stock de inventario.	0.06	1	0.01	4	0.04	3	0.03
D8	Ausencia de métodos de evaluación para determinar el compromiso del personal.	0.07	4	0.08	1	0.02	3	0.06
D9	Los trabajadores no conocen la misión y visión de la botica (JB, comunicación personal, 27 de octubre, 2021).	0.05	2	0.04	1	0.02	4	0.08
D10	La política de descuento al trabajador ante la falta del inventario genera malestar en el personal.	0.03	1	0.03	3	0.09	4	0.12
TOTAL				2.33		2.30		3.42

ANEXO X: Mapa estratégico

Figura X1: Mapa estratégico



ANEXO Y: Cuadro de Mando Integral Sostenible

Tabla Y1: Cuadro de Mando Integral Sostenible

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	UNIDAD	LÍNEA BASE AÑO 2021	META AÑO 1 2022	META AÑO 2 2023	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	INICIATIVA ESTRATÉGICA
Financiera	Incrementar los ingresos de la organización cada año	((Ingresos de la botica del año actual-ingresos de la botica del año anterior) /ingresos de la botica del año anterior) * 100%	Porcentaje	-11%	Aumentar ingresos en 10%	Aumentar ingresos en 13%	Anual	Programa de crecimiento de ventas
Stakeholders externos	Incrementar la satisfacción de los clientes	Número de encuestas respondidas	Número	0	165	190	Mensual	Plan de seguimiento del número de encuestas respondidas
		Número de encuestas que tengan una calificación mayor a 4 puntos / Número total de encuestas respondidas	Porcentaje	0%	70%	75%	Mensual	Plan de conocimiento sobre la satisfacción del cliente
		Número de personas que recomendarían la botica / Número total de encuestas respondidas	Porcentaje	0%	10%	15%	Mensual	Proyecto de evaluación del Net Promote Score (NPS)
	Incrementar el número de clientes	((Número de clientes actuales - número de clientes del año anterior) / número de clientes del año anterior) * 100%	Porcentaje	-20%	10%	13%	Anual	Plan para incrementar el número de clientes de la botica
Ambiental	Reducir la cantidad de plástico utilizado en la botica	Número de bolsas de papel entregadas	Número	0	15800	15600	Anual	Proyecto de cuidado del medio ambiente enfocado en la disminución del uso de bolsas plástico mediante su reemplazo por papel

Tabla Y1: Cuadro de Mando Integral Sostenible (continuación)

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	UNIDAD	LÍNEA BASE AÑO 2021	META AÑO 1 2022	META AÑO 2 2023	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	INICIATIVA ESTRATÉGICA
Social	Promover la conciencia sobre el seguimiento de enfermedades crónicas	Número de personas que recibieron orientación / Número total de clientes	Porcentaje	0%	5%	11%	Mensual	Proyecto de concientización acerca de enfermedades crónicas dirigido a personas adultas
Procesos internos	Mejorar la gestión de inventarios	(Cantidad de productos en físico / cantidad de productos en el sistema)*100%	Porcentaje	7%	5%	3%	Mensual	Plan de seguimiento de las entradas y salidas de productos
		(Cantidad de productos con fecha de vencimiento a 6 meses / cantidad total de productos) x 100%	Porcentaje	5%	3%	2%	Mensual	Plan de reportes de productos con fechas de vencimiento menores a 6 meses.
Habilidades y capacidades	Incrementar el desempeño laboral	% Cumplimiento de objetivos	Porcentaje	-	80%	85%	Mensual	Programa de medición de desempeño a los colaboradores
	Comunicar los objetivos estratégicos	Número de charlas con el dueño	Número	0	2	3	Semestral	Plan de capacitación al colaborador enfocado en el conocimiento de los objetivos estratégicos
	Capacitar a los vendedores sobre la atención a los clientes	Nota obtenida por los trabajadores	Número	-	>16	-	Anual	Programa de capacitación al colaborador enfocado en temas relacionados al Customer Experience

ANEXO Z: Cuadro de iniciativas estratégicas

Tabla Z1: Cuadro de iniciativas estratégicas

INICIATIVA ESTRATÉGICA	DETALLE DE LA INICIATIVA	RESPONSABLE DE LA INICIATIVA	PRESUPUESTO DE LA INICIATIVA	PLAZO DE LA INICIATIVA
Programa de crecimiento de ventas	Se busca incrementar las ventas respecto al año anterior a través de la implementación de la estrategia de Customer Experience y venta cruzada de productos vitamínicos y suplementos, de acuerdo a lo definido en las Arenas de Hambrick.	Dueños	-	Anual
Plan de seguimiento del número de encuestas respondidas	Se implementará en el software que usan los colaboradores una base de datos, en la cual los colaboradores llenarán las respuestas de las encuestas realizadas a los clientes sobre su satisfacción en la calidad del servicio y el NPS.	Colaboradores	-	Mensual
Plan de conocimiento sobre la satisfacción del cliente	El fin de la iniciativa es realizar un seguimiento de la satisfacción de los clientes mediante la incorporación de una encuesta verbal con la Escala de Likert donde el menor grado de satisfacción es de uno y el máximo es de cinco.	Colaboradores	-	Mensual
Proyecto de evaluación del Net Promote Score (NPS)	Se evaluará y dará seguimiento a la cantidad de personas que recomienden la botica, mediante la implementación de la pregunta "Del uno al diez, donde uno es el más bajo y diez es el más alto, ¿Qué tan probable es que recomiende la botica a otras personas?".	Colaboradores	-	Mensual
Plan para incrementar el número de clientes de la botica	La finalidad es incrementar los clientes de la botica de manera anual mediante la implementación de las estrategias de Customer Experience y venta cruzada, lo que le permitirá a la botica tener un mayor alcance, debido a los mayores beneficios entregados a los clientes, tales como una mejora en su experiencia de compra y venta de productos vitamínicos y suplementos que se complementan entre sí.	Dueños	-	Anual
Proyecto de cuidado del medio ambiente enfocado en la disminución del uso de bolsas plásticas mediante su reemplazo por papel	Se reemplazará las bolsas plásticas por las de papel para la entrega de los productos al cliente. Además, se incorporará un speech, en el cual el colaborador recalcará el compromiso de la botica con el cuidado del medio ambiente y dejando al criterio del cliente la elección del uso de la bolsa.	Dueños	S/. 630	Anual

Tabla Z1: Cuadro de iniciativas estratégicas (continuación)

INICIATIVA ESTRATÉGICA	DETALLE DE LA INICIATIVA	RESPONSABLE DE LA INICIATIVA	PRESUPUESTO DE LA INICIATIVA	PLAZO DE LA INICIATIVA
Proyecto de concientización acerca de enfermedades crónicas dirigido a personas adultas	Según la compra de medicamentos de los clientes, el colaborador identificará a aquellos que adquieren productos para el tratamiento de enfermedades crónicas. A raíz de esto, al terminar la compra, el colaborador le dará un speech adaptado al tipo de enfermedad del cliente y se le dará las recomendaciones para seguir su tratamiento de manera responsable.	Todos	-	Mensual
Plan de seguimiento de las entradas y salidas de productos	El colaborador debe cerciorarse que el producto digitado en la boleta del cliente es el que está despachando. En caso se haya equivocado y aparezca otro con el mismo precio, se deberá colocar en un Google Sheet los productos que se han cruzado para poder identificarlos fácilmente al momento de hacer los inventarios quincenales. Cabe recalcar que este indicador será evaluado en el desempeño de los colaboradores, por lo que se busca que este ratio disminuya, pues de haber estos cruces se aplicará la política de descuento al colaborador que cometió el error.	Colaboradores	-	Mensual
Plan de reportes de productos con fechas de vencimiento menores a 6 meses.	Registrar la fecha de vencimiento de cada producto en los inventarios para así poder descargar un reporte mensual que indique los productos próximos a vencerse en un rango menor a 6 meses. Para ello, es necesario activar la función de alerta de vencimiento del software actual, ya que de esta manera podrán visualizar qué productos están próximos a vencerse al momento de digitalarlos y también facilitará el reporte mensual de estos.	Todos	-	Mensual
Programa de medición de desempeño a los colaboradores	Se realizará mediciones del desempeño de los colaboradores de acuerdo a las tareas asignadas de manera mensual. Para ello, se le brindará toda la información necesaria para que el colaborador sepa cuáles son las tareas que debe realizar, de qué manera, cuáles son sus metas, entre otros, a través de un formato digital.	Dueños	-	Mensual

Tabla Z1: Cuadro de iniciativas estratégicas (continuación)

INICIATIVA ESTRATÉGICA	DETALLE DE LA INICIATIVA	RESPONSABLE DE LA INICIATIVA	PRESUPUESTO DE LA INICIATIVA	PLAZO DE LA INICIATIVA
Plan de capacitación al colaborador enfocado en el conocimiento de los objetivos estratégicos	El dueño de la botica realizará charlas donde se comuniquen los objetivos estratégicos junto a los planes de acción y las metas de la organización.	Dueños	-	Semestral
Programa de capacitación al colaborador enfocado en temas relacionados al Customer Experience	Una vez el dueño de la botica haya recibido la capacitación, mediante el curso de Customer Experience, realizará una charla a los colaboradores sobre el mismo. Es así que estos últimos obtendrán los conocimientos necesarios para implementar acciones vinculadas a esta herramienta y así mejorar la calidad de la atención y la experiencia de los clientes. Una vez hecho esto, se tomará una prueba para medir los conocimientos aprendidos, para que los colaboradores puedan proponer prácticas vinculadas al mismo.	Dueños	S/. 606	Febrero a marzo del 2022

Tabla Z2: Proyecciones de venta de Farmacenter

Estrategias	Flujo de ingresos (S/.)				
	2019	2020	2021	2022	2023
% Variación		40%	-11%	10%	13%
Implementación de un plan de Customer Experience y ventas cruzadas en la botica	400,000	560,000	500,000 ⁹	550,000	621,500



⁹ De acuerdo a la entrevista realizada a uno de los dueños de la botica, se pudo obtener una aproximación de las ventas para los años 2019, 2020 y 2021.