

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Facultad de Gestión y Alta Dirección



Propuesta estratégica, diseño de la implementación y
evaluación para una cadena de boticas peruana. Caso:
Boticas Otifarma S.A.C.

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

Claudia Stefany Basauri Alvarado

Kelly Betzabeth Gonzales Andia

Asesora:

Regina Mariella Soriano Rivera

Lima, 2022

La tesis:

Propuesta estratégica, diseño de la implementación y evaluación para una cadena de boticas peruana. Caso: Boticas Otifarma S.A.C.

ha sido aprobada

Mgr. Juan Carlos Pasco Herrera
[Presidente del Jurado]

Mgr. Regina Mariella Soriano Rivera
[Asesor Jurado]


Mgr. Renato José Gandolfi Castagnola
[Tercer Jurado]

Declaración jurada de autenticidad

Yo, Regina Mariella Soriano Rivera, docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesora de la tesis/el trabajo de investigación titulado “Propuesta estratégica, diseño de la implementación y evaluación para una cadena de boticas peruana. Caso: Boticas Otifarma S.A.C” de las autoras BASAURI ALVARADO, Claudia Stefany y GONZALES ANDIA, Kelly Betzabeth, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 14%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 29 / 11 / 2022.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 29 de noviembre de 2022.

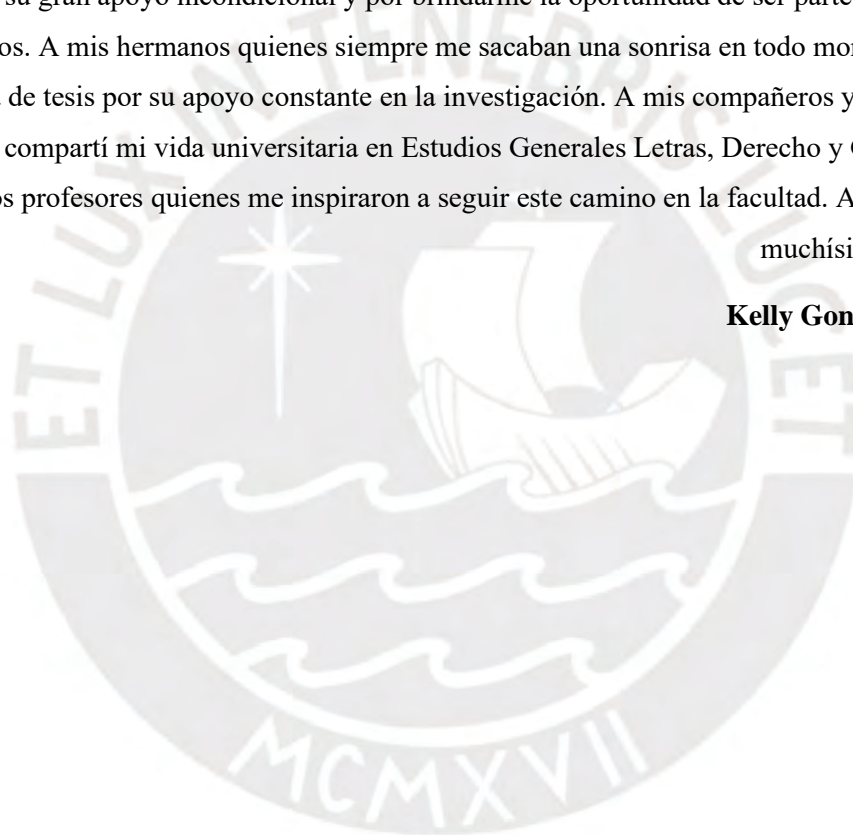
Apellidos y nombres de la asesora: Soriano Rivera, Regina Mariella	
DNI: 09992283	Firma 
ORCID: 0000-0002-7009-8432	

Sin duda alguna, a mi madre. Al apoyo, esfuerzo y amor incondicional que dedicó a cada proceso de mi vida, sobre todo, para que llegue al final de esta etapa profesional. Sin ella esto no hubiese sido posible. A mi familia, cuyos valores y actos fueron guía de mi día a día. A mis compañeros y amigos que, de alguna forma, fueron parte del aprendizaje continuo en la universidad. Finalmente, a todos los actores e involucrados que formaron parte de mi investigación, el compromiso que dieron fue crucial para lograr nuestro objetivo. ¡Infinitas gracias!

Claudia Basauri Alvarado

A todos aquellos que fueron parte de esta investigación por su disposición a ayudarnos. A mis padres por su gran apoyo incondicional y por brindarme la oportunidad de ser parte de esta casa de estudios. A mis hermanos quienes siempre me sacaban una sonrisa en todo momento. A mi compañera de tesis por su apoyo constante en la investigación. A mis compañeros y amigos con quienes compartí mi vida universitaria en Estudios Generales Letras, Derecho y Gestión. Y a aquellos profesores quienes me inspiraron a seguir este camino en la facultad. A todos ellos, muchísimas gracias.

Kelly Gonzales Andia



RESUMEN

Esta investigación tuvo como objetivo la elaboración de una propuesta estratégica, el diseño de implementación y control para la cadena de boticas peruana: Otifarma, empresa familiar que opera en el sector farmacéutico retail por más de tres décadas. No obstante, desde mediados del 2018, ha tenido una desaceleración en sus ventas, mientras que, sus gastos fijos se mantuvieron constantes. Con la finalidad de responder ante tal situación, se partió a analizar los factores externos para la organización por medio de las megatendencias, PESTE y las cinco fuerzas de Porter. De igual modo, se examinaron los factores internos a través del uso de la herramienta AMOFHIT. A partir de ello, se desarrollaron dos estrategias. La primera se basa en la implementación de un nuevo canal online, el e-commerce. Mientras que la segunda responde al incremento en las ventas de su marca propia, Pulmo Active mediante una efectiva campaña publicitaria. Además de eso, con el fin de asegurar la implementación y control de dichas estrategias se utilizó el cuadro de mando integral de Journeault (2016), el cual agrega dos criterios importantes para las organizaciones: las responsabilidades ambientales y sociales, factores que ayudarán a crear una fuente de valor sostenible en el tiempo.

Palabras clave: gestión estratégica, empresa familiar, sector farmacéutico retail, sostenibilidad, diseño de implementación y control.

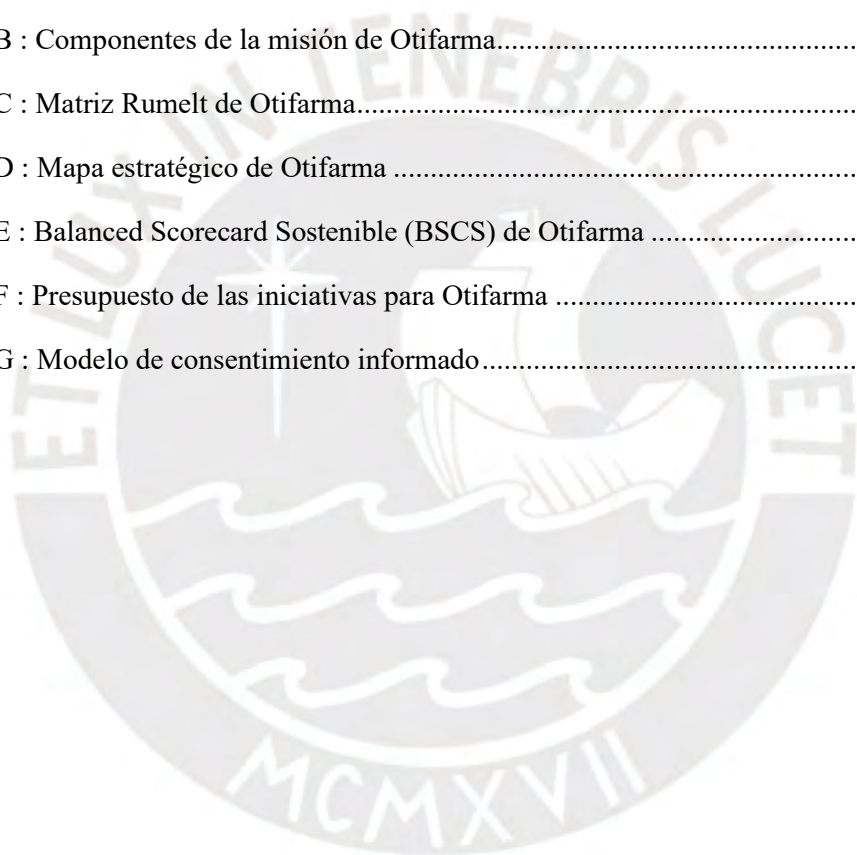
ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1. Problema de la investigación.....	3
2. Preguntas	6
3. Objetivos	7
4. Justificación.....	7
5. Limitaciones.....	8
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	9
1. Gestión estratégica	9
1.1. Definición de estrategia	9
1.2. Definición de gestión estratégica.....	11
1.3. Proceso estratégico	12
1.4. Etapas del proceso estratégico	17
2. Definición del tamaño de la empresa	20
3. Empresa Familiar	22
3.1. Gestión estratégica en la empresa familiar	24
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL	29
1. Sector Farmacéutico.....	29
1.1. Plano mundial	29
1.2. Plano latinoamericano	31
1.3. Plano nacional.....	32
2. Cadena de boticas Otifarma	36
2.1. Historia y descripción general de Otifarma	36
2.2. Misión, visión y valores.....	36
2.3. Business Model Canvas.....	37
CAPÍTULO 4: METOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	40
1. Alcance, enfoque y diseño metodológico.....	40
1.1. Alcance	40

1.2. Enfoque.....	40
1.3. Diseño metodológico	42
2. Selección muestral	42
3. Técnicas de recolección de información	43
3.1. Revisión de fuentes secundarias	43
3.2. Revisión de fuentes primarias.....	44
4. Procedimiento metodológico de la investigación.....	46
4.1. Fase preliminar	46
4.2. Fase descriptiva	47
4.3. Fase de levantamiento de información	47
4.4. Fase analítica	48
4.5. Fase propositiva.....	48
5. Consideraciones éticas	49
CAPÍTULO 5: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	51
1. Análisis Externo.....	51
1.1. Macroentorno.....	51
1.2. Microentorno	57
1.3. Matriz EFE.....	67
2. Análisis interno	68
2.1. Conceptos estratégicos.....	68
2.2. Análisis funcional AMOFHIT	71
2.3. Matriz EFI.....	88
CAPÍTULO 6: PROPUESTA Y DISEÑO DE IMPLEMENTACIÓN	90
1. Propuesta estratégica.....	90
1.1. Declaración de misión	90
1.2. Declaración de visión	91
1.3. Opciones estratégicas.....	91
1.4. Selección de estrategias	94

2. Diseño de implementación y control.....	97
2.1. Desarrollo de las estrategias	97
2.2. Propuesta de diseño de implementación.....	104
2.3. Diseño de control.....	106
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	110
1. Conclusiones	110
2. Recomendaciones.....	112
REFERENCIAS.....	114
ANEXOS.....	124
ANEXO A : Análisis bibliométrico (Scopus).....	124
ANEXO B : Matriz de factores externos (EFE).....	125
ANEXO C : Matriz de factores internos (EFI).....	126
ANEXO D : Estrategias presentes en la literatura	127
ANEXO E : Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE).....	130
ANEXO F : Balanced scorecard sostenible	131
ANEXO G : Modelos y teorías de la estrategia en empresas familiares.....	132
ANEXO H : Guía de entrevista a especialistas del sector farmacéutico retail.....	133
ANEXO I : Guía de entrevista a especialistas de Empresa Familiar	136
ANEXO J : Guía de entrevista a Gerente General	138
ANEXO K : Guía de entrevista a Gerente de marketing	140
ANEXO L : Guía de entrevista a Supervisor de ventas	142
ANEXO M : Guía de entrevista a Gerente de Asuntos Regulatorios.....	145
ANEXO N : Guía de entrevista a Jefe de Logística	147
ANEXO O : Guía de entrevista a Jefa de Finanzas.....	149
ANEXO P : Guía de entrevista a Coordinadora de Recursos Humanos	151
ANEXO Q : Guía de entrevista a Gerente de Sistemas	153
ANEXO R : Guía de entrevista a miembros del Directorio	155
ANEXO S : Guía de observación.....	158

ANEXO T : Extensión de criterios del análisis PESTE.....	160
ANEXO U : Matriz de consistencia.....	161
ANEXO V : Análisis sistémico.....	174
ANEXO W : Mapa de alternativas.....	175
ANEXO X : Matriz de evaluación de factores externos (EFE) de Otifarma	176
ANEXO Y : Ratios financieros de Otifarma 2018-2020	178
ANEXO Z : Organigrama de Otifarma	179
ANEXO AA : Matriz de evaluación de factores internos (EFI) de Otifarma	180
ANEXO AB : Componentes de la misión de Otifarma.....	182
ANEXO AC : Matriz Rumelt de Otifarma.....	183
ANEXO AD : Mapa estratégico de Otifarma	185
ANEXO AE : Balanced Scorecard Sostenible (BSCS) de Otifarma	186
ANEXO AF : Presupuesto de las iniciativas para Otifarma	190
ANEXO AG : Modelo de consentimiento informado.....	192



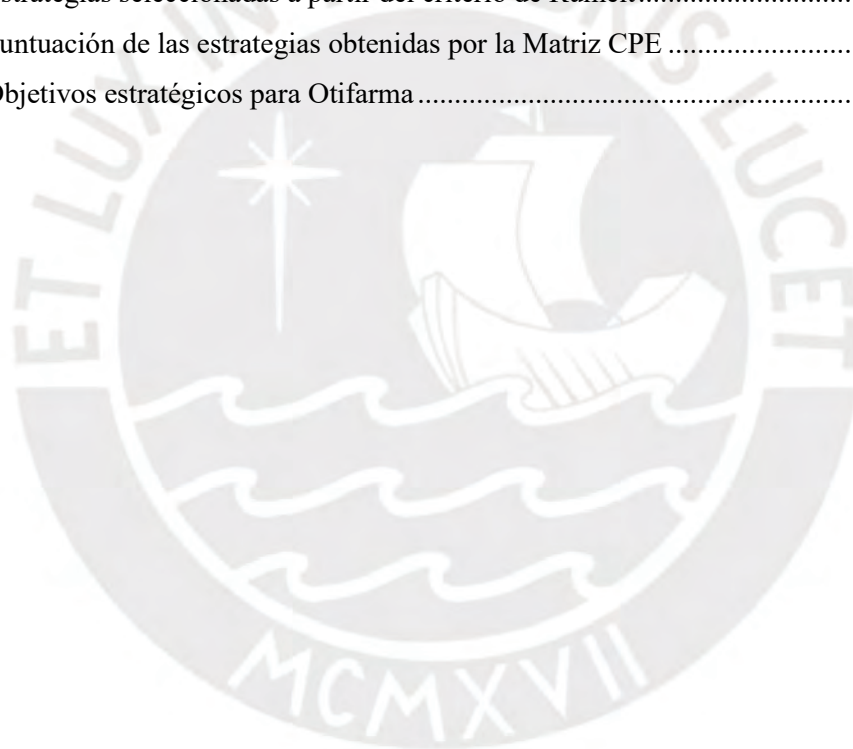
LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de Mintzberg	13
Figura 2: Modelo de Hill y Jones	14
Figura 3: Modelo de David	15
Figura 4: Comparación de los modelos de proceso estratégico	16
Figura 5: Modelo de tres círculos de empresa familiar de Tagiuri y Davis	23
Figura 6: Distribución porcentual de ventas globales de la industria farmacéutica en 2020, por región.....	30
Figura 7: Cronología de la normativa relevante del sector farmacéutico retail.....	35
Figura 8: Visión, misión y valores de Otifarma	37
Figura 9: Fases de la investigación	49



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Clasificación de empresas peruanas por nivel de facturación.....	21
Tabla 2: Ranking de laboratorios farmacéuticos en el Perú 2018.....	33
Tabla 3: Relación de expertos entrevistados.....	45
Tabla 4: Relación de actores clave entrevistados.....	45
Tabla 5: Rivalidad entre competidores.....	62
Tabla 6: Poder de negociación de los clientes.....	63
Tabla 7: Poder de negociación de los proveedores.....	64
Tabla 8: Amenaza de productos sustitutos.....	66
Tabla 9: Amenaza de nuevos entrantes.....	67
Tabla 10: Propuestas estratégicas de la Matriz FODA de Otifarma.....	92
Tabla 11: Estrategias seleccionadas a partir del criterio de Rumelt.....	94
Tabla 12: Puntuación de las estrategias obtenidas por la Matriz CPE.....	95
Tabla 13: Objetivos estratégicos para Otifarma.....	105



INTRODUCCIÓN

La presente investigación desarrolla una propuesta estratégica para Boticas Otifarma, una gran empresa familiar perteneciente al sector farmacéutico retail. En esta línea, el primer capítulo expone el problema de investigación, el cual enfatiza la gran competencia entre las boticas y farmacias, pero, sobre todo, la concentración de poder de un solo grupo económico, InRetail. Este grupo es propietario de las cadenas Mifarma e Inkafarma, cuya cantidad de locales superan las 2500 unidades. Además de eso, cuenta con una participación de mercado del 83%. De igual forma, se presentan los objetivos de investigación general y específicos, las preguntas de investigación, la justificación, viabilidad y limitaciones del proyecto.

El segundo capítulo contiene el marco teórico de la investigación compuesto por tres secciones. La primera sección presenta el concepto de gestión estratégica y diferentes modelos del proceso estratégico, de los cuales se seleccionó el modelo propuesto por David (2013). La segunda y tercera sección describen el tamaño de la empresa y la lógica de ella, que es una organización familiar. Además, se detallan las variables que se deben considerar dentro de la implementación de la estrategia. En este caso, se tomaron en consideración: la cultura y valores familiares, riqueza socio emocional o propiedad emocional, los conflictos familiares, el plan de sucesión, la profesionalización y los órganos de gobierno.

El tercer capítulo se caracteriza, por un lado, el contexto de la industria farmacéutica de manera internacional, y, además de eso, se enfatiza en el sector retail de Latinoamérica y de Perú. Por otro lado, se relata la trayectoria y los acontecimientos importantes de la empresa y se describe su modelo de negocio a través del Business Model Canvas. Para destacar lo más importante de esta sección, la industria farmacéutica genera alrededor de US\$ 1,077,856 millones en todo el mundo. El mercado norteamericano cuenta con el 49% de participación de la industria. Los laboratorios de mayor facturación son Walgreens Boots y CVS Health. Con referencia al plano nacional, la industria generó S/ 900 millones en el último año. Esto debido a la poca inversión en desarrollo y tecnología; lo que genera que gran parte de la comercialización de medicamentos sea importado de países asiáticos.

El cuarto capítulo desarrolla la metodología de la investigación. Para tal propósito, se determinan el alcance, enfoque y diseño metodológico; la selección muestral; las técnicas de recolección de información y el procedimiento metodológico. En suma, se determinó que posee un alcance exploratorio y descriptivo, con enfoque cualitativo y diseño de estudio de caso. Para tal motivo se selecciona como muestra a miembros de la organización y expertos de los cuales se recolectará información primaria a través de entrevistas para complementar la información

obtenida con fuentes secundarias y observaciones. En tal sentido, para poseer un orden en la elaboración de la investigación, se especifican las fases del procedimiento metodológico.

El quinto capítulo aborda el análisis externo e interno de la organización. Con respecto al análisis externo, se busca identificar las oportunidades y amenazas y evaluarlas en base al uso de la matriz de factores externo (EFE). Para poder conseguir tal propósito, se analiza el macroentorno y el microentorno para lo cual se utilizan diversas herramientas para la recolección de información tales como las megatendencias, análisis PESTE, análisis sistémico, mapa de alternativas y las cinco fuerzas de Porter. Mientras, con respecto, al análisis interno, se investigan las fortalezas y debilidades de Otifarma para luego plantearlas en la matriz de evaluación de factores internos (EFI). Para tal propósito, se analizan la misión, visión, elementos de la empresa familiar y aspectos funcionales a través del AMOFHIT.

En el sexto capítulo, se elaboran la propuesta y el diseño de la implementación y el control de las estrategias. En primer lugar, dentro de la preparación de la propuesta estratégica, se modifican la misión en base a los elementos de David (2013) y la visión de acuerdo a la información obtenida de las entrevistas a directorio. Luego, se plantean opciones estratégicas a través del uso de la Matriz FODA, donde dichas opciones se obtienen de la información obtenida de las matrices EFE y EFI. Acto seguido, se procede a la selección de las estrategias a través del uso de la matriz Rumelt, la cual identificará las estrategias más idóneas a ser evaluadas por la matriz de planificación cuantitativa de planificación estratégica (CPE). Luego de ello, se obtendrán dos estrategias: implementación del comercio electrónico a través de la página web y el impulso de las ventas del producto propio a través de una campaña publicitaria. En segundo lugar, para el diseño de la implementación y control, se comienza por el desarrollo de las estrategias escogidas utilizando los cinco elementos de Hambrick y Fredrickson (2005) para luego elaborar el Mapa estratégico y el Balanced Scorecard Sostenible donde se especifiquen los objetivos estratégicos, iniciativas, indicadores y metas a seguir.

Por último, en el séptimo capítulo, se plantean las conclusiones y recomendaciones. Por un lado, se busca que las conclusiones respondan a cada uno de los objetivos y preguntas de investigación. Mientras, por otro lado, las recomendaciones a considerar se evalúan en base a la organización estudiada y al planteamiento de futuras líneas de investigación.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En este primer capítulo, se presenta el planteamiento de la investigación. En primer lugar, se desarrolla la situación problemática donde se brindan mayores detalles del abordaje del problema de investigación. En segundo lugar, se presentan las preguntas y los objetivos que se buscarán resolver a lo largo del presente estudio. En tercer lugar, se plantea la justificación de la investigación. Finalmente, se plasman las limitaciones percibidas a lo largo de la realización de la investigación.

1. Problema de la investigación

El sector farmacéutico asume un papel importante en la sociedad, no solo contribuye con el cuidado de la salud y el incremento del nivel de esperanza de vida de las personas, sino que, económicamente, es uno de los sectores con mayor rentabilidad a nivel global (Ministerio de la Producción, 2015). Esta industria, básicamente, se divide en dos actividades principales: la manufactura y la mercantilización o, mejor conocida como, retail. Respecto al primero, según la European Federation of Pharmaceutical Industries and Associations (2021) o también conocida como EFPIA, en el 2020, se facturó alrededor de US\$ 1,077,856 millones a nivel global. El mayor productor fue Estados Unidos, concentrando el 42% de la cuota de mercado. A diferencia de Europa, China y Japón, que le siguieron con niveles muy inferiores, 23.9%, 8.2% y 7%, respectivamente (EFPIA, 2021). Mientras que, por el lado de la venta al detalle, las cifras del 2020, en el mercado mundial, fueron de US\$ 971,51 mil millones. Se espera que para este año crezca a una tasa de 6.9%, con relación al año anterior (Research and markets, 2021).

Con respecto al plano nacional, en el Perú, la industria farmacéutica manufacturera generó S/. 812 millones, el cual representó el 0.1% del PBI para el 2019 (Ministerio de la producción, 2021). Al año siguiente, se manifestó un aumento del 10.1% causado por las necesidades de medicamentos y productos farmacéuticos para responder a la crisis sanitaria del Covid-19 (Ministerio de la producción, 2021). Este último acontecimiento, también impactó en el sector farmacéutico retail, el cual alcanzó la cifra de US\$ 1,110 millones en el 2020 (Salas, 2020). Es importante señalar que el sector farmacéutico retail se caracteriza por ser altamente competitivo y por estar concentrado por el grupo económico InRetail. Ello debido a la adquisición del grupo Quicorp por parte de InRetail, ambas pertenecientes a la categoría *pharma*. Esta transacción representa la consolidación y fortalecimiento del holding empresarial; no obstante, abre la discusión sobre las implicancias y repercusiones de la concentración de empresas (Ciriaco & Torres, 2018).

En la actualidad, InRetail posee la dirección de las cadenas de boticas, tales como, Mifarma, Inkafarma, Boticas Arcángel, Boticas BTL Y Fasa, las cuales están posicionadas geográficamente en todo el territorio peruano y cuentan con un mejor posicionamiento de marca (Perú 21, 2020). A pesar de ello, Rafael Dasso, CEO de esta entidad empresarial, ha declarado que solo constituyen el 18% de los establecimientos de venta de medicamentos, por lo que, este hecho no significaría un riesgo para el mercado ni la competencia (RPP, 2018). No obstante, InRetail canaliza el 83% de las ventas totales del mercado de medicamentos (Perú 21, 2020). Ante este tipo de circunstancias, Huarag (2018) alega que, si bien estas empresas no abarcan la totalidad del mercado, la posición dominante que ostentan es lo suficientemente fuerte para actuar como si fueran monopolios.

Algunos autores, a través de informes e investigaciones, han señalado y evidenciado las tácticas comerciales de las dos principales cadenas: Mifarma e Inkafarma, que van desde prácticas que perjudican al consumidor hasta estrategias comerciales que reafirman la posición de poder y dominio que ejercen sobre los diversos actores, en especial de, cadenas de boticas, farmacias locales pequeñas y medianas (Ciriaco & Torres, 2018). Por el lado del perjuicio al consumidor, según Huarag (2018), aquellas empresas que disponen de un porcentaje considerable del mercado tienen la potestad de fijar precios y condicionar las reglas del juego en el que operan. Uno de los impactos negativos que trae consigo ello, es la tendencia a aumentar el valor de los bienes y servicios que ofrendan, sobre todo, de bienes primordiales como las medicinas y fármacos. Esto incide en los usuarios, teniendo en cuenta que, según la Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas (2021) del gasto de bolsillo en salud, el 40% se destina a la compra de medicamentos y, además de eso, la gran mayoría, es decir el 86%, se adquieren en las boticas y farmacias del sector privado. De la misma manera, la encuesta muestra que, ante alguna duda o cuestión de salud, el principal lugar a acudir es la farmacia o botica.

Ante este caso, cabe resaltar que cadenas como Inkafarma y Mifarma se estarían beneficiando de la falta de conocimiento de los compradores, dado que generan mejores beneficios económicos por medio del ofrecimiento de medicamentos de su línea propia. Esto quiere decir que redireccionan la venta hacia sus medicamentos genéricos, exclusivos de su marca, a tarifas más altas que los genéricos comunes, conteniendo en ambos casos el mismo principio activo y finalidad (Ciriaco, 2020). Pese a que hay personas que tienen la posibilidad de poder conseguir sus medicinas en un establecimiento legítimo, existe una porción de la población que acude al mercado informal para poder acceder a ellas. Esto es provocado, principalmente, por una gobernanza débil del Estado y la baja capacidad técnica que ofrecen (Seinfeld, 2019). Esto se evidencia en las personas aseguradas por Essalud y el Seguro Integral de Salud (SIS), quienes son

los que efectúan el mayor gasto de bolsillo en salud, 37.2% y 25.7%, respectivamente. Paralelamente, poco más de la mitad de los pacientes, que se tratan en las instalaciones del Minsa, percibe toda su medicación (Digemid, 2021).

Esta última situación ha provocado el surgimiento de la compra y venta de medicamentos de dudosa procedencia que alteran a las empresas que comercializan medicamentos, pues genera una competencia directa para estas. Es relevante mencionar que este mercado equivale entre el 12% y 13% del sector farmacéutico, esto significa US\$ 200 millones año tras año para el país. A su vez, ha generado efectos adversos para la economía y la salud pública. Por el lado económico, compromete los fondos del tesoro público mediante la evasión de impuestos; por ende, provoca una menor recaudación para el PBI. Mientras que, por el lado sanitario, crea una falsa sensación de mejora en los pacientes y aumenta el índice de defunciones (Seinfeld, 2019).

Mientras que, por el lado de las tácticas comerciales, estas se basan en prevalecer su postura dominante frente a diferentes partes interesadas del sector. Esto se impulsó tras la obtención de Quicorp por parte de InRetail, pues, como consecuencia, el grupo empresarial empezaría a prestar todas las operaciones de la cadena logística: producción, transporte, distribución y entrega final. Esto provocaría una gran ventaja frente a la competencia. Del mismo modo, se pone en relieve, que existe una relación entre InRetail y los laboratorios farmacéuticos que operan en el país. Por un lado, InRetail, quien es propietaria de Química Suiza, compañía farmacéutica, realiza el trabajo de maquila a otros laboratorios extranjeros; por lo que concuerdan, entre ellos, convenios comerciales. Por otro lado, Química Suiza es la principal distribuidora de laboratorios internacionales como Abbot, Bayer, Merck, entre otros. Estas circunstancias focalizan todo el poder del mercado a un solo grupo económico (Ciriaco, 2020; Gestión, 2018; Ruberto, 2017).

Bajo este entorno, operan medianas cadenas de boticas y miles de boticas y farmacias independientes, de los cuales, gran parte de ellas no pueden responder a las estrategias de las principales cadenas de InRetail. En primer lugar, estas cadenas, sobre todo, Mifarma e Inkafarma, albergan a 2125 puntos de venta, lo que significa que logran alcanzar elevados volúmenes de compra. Por ello, tienen la posibilidad de desarrollar mejores estrategias de precios, muchas de las cuales, menores a la media del mercado. Esto, también, se ve facilitado por las negociaciones con los laboratorios y el financiamiento de capital que manejan. A diferencia de las boticas y farmacias independientes, la mayoría de ellas, no se encuentran en la posición de gestionar altos niveles de mercadería, por lo que optan por conformar asociaciones entre ellas para poder negociar acuerdos con distintos proveedores y distribuidores medianos y pequeños. Entre las principales se encuentran la Asociación nacional de boticas y farmacias independientes (Anabif)

y la Asociación peruana de farmacias (Aspefar). Además de eso, en algunas ocasiones, para poder disponer de algunas marcas, deben acordar con Química Suiza. Esto puede generar serios conflictos de interés, pues este conglomerado tiene la decisión a quién comercializar y a qué costo (Ciriaco, 2020).

Ante lo detallado, es evidente que los distintos actores del sector farmacéutico retail no se desempeñan bajo las mismas condiciones, por lo que, su competitividad se ve afectada (Bambarén, 2019). En este mismo ambiente, se desarrolla una mediana cadena de boticas llamada Otifarma, la cual ha permanecido más de tres décadas en el mercado; empero, no ha alcanzado el crecimiento que esperaba. Según palabras del gerente general, Benjamín Alvarado, su falta de crecimiento se debe, principalmente, a dos factores. El primer factor es el entorno externo, el cual alberga a más de 18 mil competidores, pero, sobre todo, a las cadenas de boticas del grupo InRetail. El segundo factor recurre en un bajo nivel funcional organizacional, en otras palabras, a la ausencia de una adecuada gestión estrategia que le permita plasmar metas y propósitos claros. En consecuencia, existe un decrecimiento en las ventas desde el 2017. Para poder contrarrestar dicha situación, han optado por diferentes acciones durante los dos últimos años. En el 2020, se creó el área de Ventas Institucionales con el fin de participar en las licitaciones del Estado y la cotización de ventas al por mayor de otras empresas. Así también, este año, dio inició con el proceso de maquila para la elaboración de sus productos a través de su marca propia. Aun así, las ventas no recuperan el crecimiento propuesto (B. Alvarado, comunicación personal, 24 de setiembre, 2021).

En síntesis, el problema de investigación se encuentra relacionado con una de las problemáticas que acogen a las medianas cadenas de boticas del sector farmacéutico retail: la ausencia de un crecimiento sostenido acompañada de una adecuada estrategia que responda a sus necesidades específicas.

2. Preguntas

Pregunta general:

¿Qué características tendrá la propuesta estratégica para la cadena de boticas peruana Otifarma considerando el diseño de su implementación y evaluación?

Preguntas específicas:

- ¿Cuál es la situación externa de la empresa Otifarma?
- ¿Cuál es la situación interna de la empresa Otifarma?

- ¿Cuál es la estrategia más apropiada acorde al diagnóstico organizacional de Otifarma?
- ¿Cuál es el plan para implementar y controlar las estrategias seleccionadas para Otifarma?

3. Objetivos

Objetivo General:

Describir una propuesta estratégica para la cadena de boticas peruana Otifarma considerando el diseño de su implementación y evaluación.

Objetivos Específicos:

- Analizar la situación externa de la empresa Otifarma.
- Analizar la situación interna de la empresa Otifarma.
- Proponer una estrategia acorde con su diagnóstico organizacional.
- Diseñar un plan de implementación y control de la estrategia seleccionada para Otifarma.

4. Justificación

En este apartado se exponen las razones y la pertinencia de la realización de la investigación. Para este caso, el estudio se centra en brindar una propuesta estratégica para la cadena de boticas peruana Otifarma, además del diseño de la implementación y control. En breve, se detallará la importancia de la investigación, según algunos de los criterios de Hernández, Fernández y Baptista (2014).

Primero, bajo el criterio de conveniencia, la propuesta estratégica responde a una de las necesidades de la organización, la falta de crecimiento y, como consecuencia, el decrecimiento de sus ventas. Esto último se debe a factores dependientes e independientes. El primero, hace referencia al entorno externo del sector farmacéutico retail, en el cual, el grupo empresarial InRetail concentra el 83% de la participación del mercado. A su vez, sus principales cadenas: Mifarma e Inkfarma, han llevado a cabo una serie de tácticas y estrategias que lograrían posicionarlas frente a la competencia. Dichas tácticas y estrategias no solo comprometen al consumidor, sino que limita el crecimiento de los demás actores que operan dentro del sector: medianas cadenas, farmacias y boticas independientes (Ciriaco, 2020). El segundo factor alude a las capacidades de la organización, en otras palabras, a la falta de una apropiada gestión

estratégica, el cual es vista como un instrumento que ayuda a la organización a ser competitiva y sostenible en el tiempo.

Segundo, en relación con el criterio de relevancia social, la investigación contribuye a una empresa familiar que dispone de nueve sucursales y que ha permanecido más de tres décadas en el mercado, lo que significa que ha logrado desafiar la esperanza de vida promedio de 25 años, y hacer frente a los problemas más comunes de este tipo de organizaciones (Andina, 2009). Además de eso, las empresas familiares constituyen entre el 60% y 70% del empleo local y aportan con más del 40% del PBI (Andina, 2019).

Tercero, y último, en cuanto al criterio de valor teórico, la investigación busca aportar sobre la información del sector farmacéutico retail a través de un enfoque estratégico de gestión. Esto se evidencia en la revisión de la base de datos bibliográfica de Scopus, en donde el término *pharmaceutical retail*, en la categoría de gestión solo aborda el 5.1%, tal como se puede observar en el Anexo A.

5. Limitaciones

A lo largo de la investigación se han presentado algunas limitaciones. Las dos primeras se vinculan con la recolección de información, pues, algunos expertos relacionados a las empresas familiares no respondieron a las invitaciones enviadas con el fin de pactar una entrevista. Igualmente, no se pudo acceder a comunicarse con ningún gerente o persona perteneciente a alguna área estratégica de una cadena de boticas, tales como Boticas Perú o Megabotikas. Las siguientes dos limitaciones se asocian al alcance del proyecto propuesto, debido a que, existe una falta de incorporación de la sostenibilidad vista desde una perspectiva estratégica, en lugar de ello, se trató de fomentarla de manera operativa. La cuarta limitación es acerca de la real implementación, seguimiento y control de la estrategia, ya que, por cuestiones referentes al período de tiempo, no se podrá abordar en esta investigación. Por último, las conclusiones presentadas no pueden generalizarse hacia otras organizaciones, ya que estas se centran en un estudio de caso único, tal y como sostiene Hernández, Fernández y Baptista (2010).

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo, se plantea el marco teórico de referencia en la investigación. Aquí se desarrollan los conceptos teóricos base para el estudio. En una primera sección, se busca brindar mayor claridad acerca de la gestión estratégica. Para ello, se comienza por definir el concepto de estrategia a partir de la revisión de la literatura. Luego, se procede a definir la gestión estratégica. Después, se continúa con el planteamiento de los modelos de proceso estratégico para poder seleccionar el modelo de referencia de la investigación. En una segunda sección, se desarrolla teoría sobre el tipo de empresa a la que pertenece la organización a estudiar. En este caso, el desarrollo de definiciones y características de las empresas medianas y familiares, ello con fines descriptivos para comprender la tipología de la empresa Otifarma.

1. Gestión estratégica

En el presente apartado, se desarrolla, en primer lugar, la definición de estrategia. En segundo lugar, se procede a definir el concepto de gestión estratégica. En tercer lugar, se procede a plantear los modelos de gestión estratégica más relevantes para el estudio. Finalmente, se procede a definir los elementos del modelo elegido para el desarrollo de la investigación.

1.1. Definición de estrategia

Para comprender mejor la gestión estratégica, se requiere definir, en primera instancia, el concepto de estrategia. Este término ha evolucionado en el tiempo desde su origen de la palabra griega “*strategos*” con un significado relacionado a la táctica militar: “general en comando de un ejército” (“*stratus*” = armada; “*ag*” = liderar). No es sino hasta el siglo XX cuando este concepto comenzó a definirse en el contexto de los negocios bajo los autores Von Neumann y Morgenstern en su libro “*Theory of Games and Economic Behavior*” publicado en 1947. Sin embargo, este poseía un enfoque económico y no relacionado a la gestión, siendo el autor Peter Drucker en 1954 con su libro “*The Practice of Management*” quién lo definiría bajo las ciencias de la gestión (Ronda-Pupo & Guerras-Martin, 2012). Desde ese entonces, en la literatura se ha definido de diversas formas con distintos objetivos, generando ambigüedad (Hambrick & Fredrickson, 2005; Ronda-Pupo & Guerras-Martin, 2012). En ese sentido, para tener claridad respecto a ello, se ha realizado una revisión de algunas de las principales definiciones planteadas por diversos autores del rubro.

Uno de los primeros alcances de la definición de estrategia refiere a la orientación hacia la selección de metas de largo plazo y la elección de planes que permitan cumplirlas (Andrews,

1971; Learned, Andrews, Christensen & Guth, 1969). A estas perspectivas se comenzó a añadir mayor importancia al mapeo de la locación apropiada de recursos para el cumplimiento de dichas metas propuestas. Este último punto de consideración fue planteado por autores como Schendel y Hatten (1972) y Chandler (1962) (Ronda-Pupo & Guerras-Martin, 2012). En ese sentido, estos últimos autores definían la estrategia como la determinación de metas de largo plazo y objetivos de una organización, incluyendo programas de acción y la asignación de recursos para sostener las metas planteadas. Pero, siendo la estrategia aún un término sin definición consensuada, en la literatura, existen otros enfoques adicionales.

En dicha instancia, uno de los alcances adicionales ofrecidos a la conceptualización de estrategia consiste en la forma en que una organización se relaciona con su entorno. De esta manera, los autores proponen definir la estrategia como un fenómeno que se define por partes dependiendo del entorno en el que se desarrolle una organización, la cual busca la transición de una situación actual a una situación objetivo (Jemison, 1981; Miles, Snow, Meyer & Coleman Jr, 1978; Mintzberg, 1987). Asimismo, otros autores definen la estrategia como los programas, orientaciones, planes y acciones necesarias para lograr las aspiraciones de la empresa (Hambrick & Fredrickson, 2005; Hill & Jones, 2011). Adicionalmente, otros autores incluyen como parte esencial en la definición de estrategia, a la ventaja competitiva y el desempeño de la organización (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2016; Porter, 1996; Ronda-Pupo & Guerras-Martin, 2012). En ese aspecto, uno de los principales autores es Michael Porter quien indica que “la estrategia competitiva consiste en ser diferente. Significa la selección deliberada de un conjunto de actividades distintas para entregar una mezcla única de valor” (Porter, 2008a, p. 6).

Finalmente, hay autores que recuperan dichas definiciones de manera más integral como Hax y Majluf (1997) quienes concuerdan que este término implica metas y objetivos planteados con planes de acción y recursos determinados, pero prestando atención también al ambiente competitivo. En ese sentido, en la presente investigación, se entiende a la estrategia como aquello distintivo que evidencia lo más importante de la organización, generando valor con una mirada al largo plazo con la determinación de metas y objetivos planteados y el cumplimiento de estas con cursos de acción. Ello considera el entorno y la asignación de recursos respectiva. Al poseer una definición de estrategia, en el siguiente apartado, se procede a determinar la definición de gestión estratégica.

1.2. Definición de gestión estratégica

Al igual que la definición de estrategia, el concepto de gestión estratégica adquirió una variedad de significados desde su primera definición en el siglo XX. Una de las principales confusiones al momento de buscar una definición de gestión estratégica es el uso intercambiable que en ocasiones se le brinda con el término “planeamiento estratégico”. Sin embargo, ambos son distintos entre sí. Por un lado, el planeamiento estratégico, en el auge que poseyó entre las décadas de los sesenta y ochentas, basándose en la administración científica de Frederick Taylor, separó la “ideación y creación” del “hacer” creando a especialistas en planeamiento estratégico y se centró principalmente en el análisis para la elaboración de documentos guía con pasos específicos y operativos para reducir la mayor cantidad de errores por parte de los gerentes medios, buscando la perfección (Bolland, 2020; Martín, 2014; Mintzberg, 1994).

Por otro lado, la gestión estratégica abarca más que solo el planeamiento. Si se rescata el pensamiento de autores Henri Fayol, la gestión implica planear, organizar, liderar y controlar; por lo que el planeamiento sería solo un elemento dentro de la gestión mas no el único (Bolland, 2020). De esta manera, la gestión estratégica implica el desarrollo del pensamiento estratégico a partir de la “síntesis” donde la intuición y creatividad están presentes. Este pensamiento luego se transforma en una visión a la cual las estrategias se puedan dirigir (Mintzberg, 1994). Esta visión no es estática ni absoluta, sino que se mantiene en constante retroalimentación en base al aprendizaje desde distintos niveles y la búsqueda de la mejora continua. En otras palabras, el proceso para poder realizar las estrategias consiste en capturar el aprendizaje que los gerentes obtienen desde diferentes fuentes sobre aspectos internos y externos de la organización y, luego, sintetizar esa información en una visión que brinde la dirección que la empresa deba alcanzar (Mintzberg, 1994).

Ahora bien, el planeamiento estratégico no se descarta totalmente sino que se considera como un apoyo para la gestión estratégica (Bolland, 2020; Mintzberg, 1994). En síntesis, en la presente investigación se entenderá a la gestión estratégica como un proceso integrador que incluye al planeamiento como una de sus etapas, pero no la única. Asimismo, busca conseguir la constante adaptación de la empresa a su contexto a través de la mejora continua y el fomento de una cultura del aprendizaje que permita retroalimentación para el ajuste de la visión y los objetivos. En ese sentido, como la gestión estratégica se visualiza a través de un proceso integrador, esta posee etapas y actividades claras sustentadas por técnicas (Mintzberg, 2010 como se citó en Arana, Portocarrero & Osorio, 2020). De esta manera, en el siguiente acápite se

desarrolla la revisión de la literatura de diferentes autores que proponen modelos de proceso estratégico.

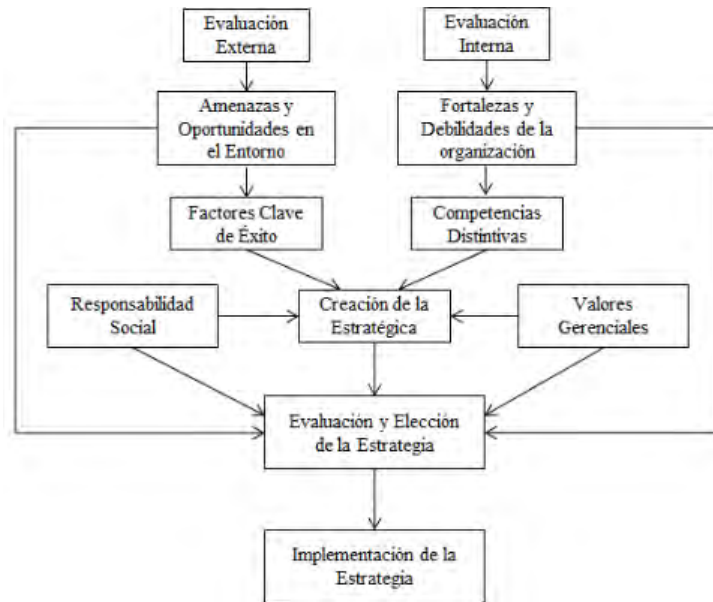
1.3. Proceso estratégico

Como se mencionó con anterioridad, las estrategias requieren de un proceso definido con etapas y actividades claras. Para ello, la manera más adecuada para estudiar el proceso estratégico es a través de un modelo, donde cada uno es un tipo de proceso (Arana et al., 2020; David, 2013). Es así como, en este apartado, se plantean los principales modelos de proceso estratégico. Estos son los siguientes: el modelo de Mintzberg, el modelo de Hill y Jones, y el modelo planteado por David. Además, se encuentran planteados en el orden respectivo de mención.

1.3.1. Modelo de Mintzberg

Uno de los principales autores que desarrolla literatura académica sobre estrategia es Henry Mintzberg. Este autor propone un modelo que consiste en tres etapas: creación, evaluación y selección, e implementación de la estrategia (Mintzberg, 2013). Estas etapas conforman el eje central vertical del modelo, las cuales se encuentran influenciadas por cuatro flujos de información. Por un lado, dos de estos flujos comprenden el diagnóstico estratégico dividido en análisis externo (amenazas y oportunidades) y análisis interno (fortalezas y debilidades) de las organizaciones. Por otro lado, los dos flujos subsiguientes refieren a los valores gerenciales y la responsabilidad social considerada por la organización (Ganiko, Guerrero & Solari, 2017). Una muestra del funcionamiento de este modelo se presenta en la Figura 1.

Figura 1: Modelo de Mintzberg



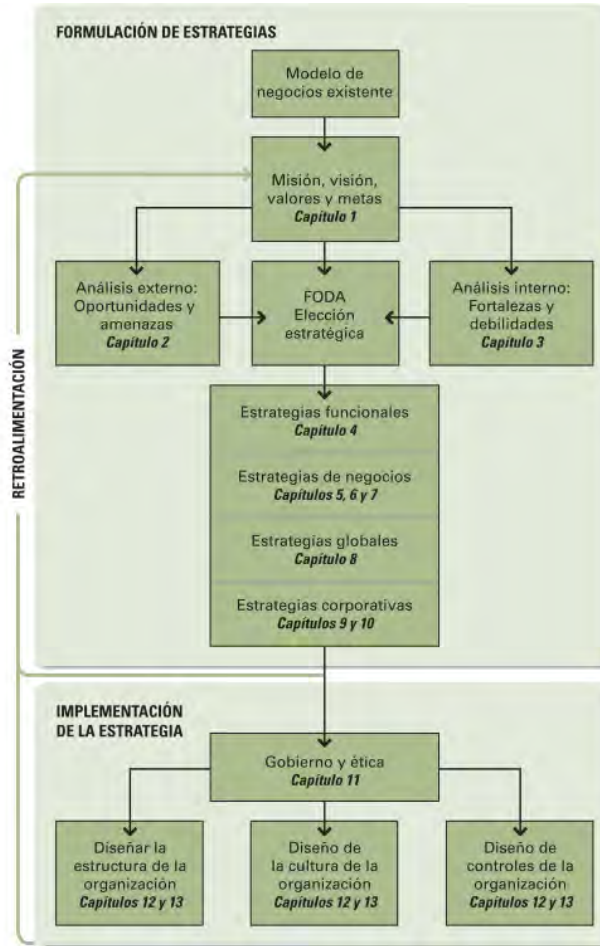
Fuente: Ganiko et al. (2017).

1.3.2. Modelo de Hill y Jones

Como mencionan Hill y Jones (2011), el proceso formal estratégico permite obtener como resultado una estrategia pero la alta dirección no necesariamente desempeña la función más importante en este proceso. Sino que pueden surgir inclusive buenas estrategias al interior de la organización sin estar previamente planeadas. No obstante, la definición de un proceso estratégico formal permite brindar un punto de partida para la generación de la estrategia.

En ese sentido, el proceso estratégico formal que ellos proponen posee 3 fases: formulación de estrategias, implementación de la estrategia y retroalimentación. Estas a su vez comprenden cinco pasos principales. El primer y segundo paso comienzan con definir una misión corporativa junto con las principales metas de la organización e identificar oportunidades y amenazas a partir del análisis del ambiente competitivo externo (Hill & Jones, 2011). Luego, el tercer paso busca rescatar aquellas fortalezas y debilidades más relevantes a partir del análisis de las operaciones internas de la organización. En base a aquellas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas, en el cuarto paso, se plantean y eligen las estrategias que aprovechen de la mejor manera la información obtenida y que sean a su vez consistentes y congruentes con la misión y las metas considerando también la viabilidad del modelo de negocio (Hill & Jones, 2011). Con ello, el último paso consiste en implementar dichas estrategias (Hill & Jones, 2011)

Figura 2: Modelo de Hill y Jones



Fuente: Hill y Jones (2011).

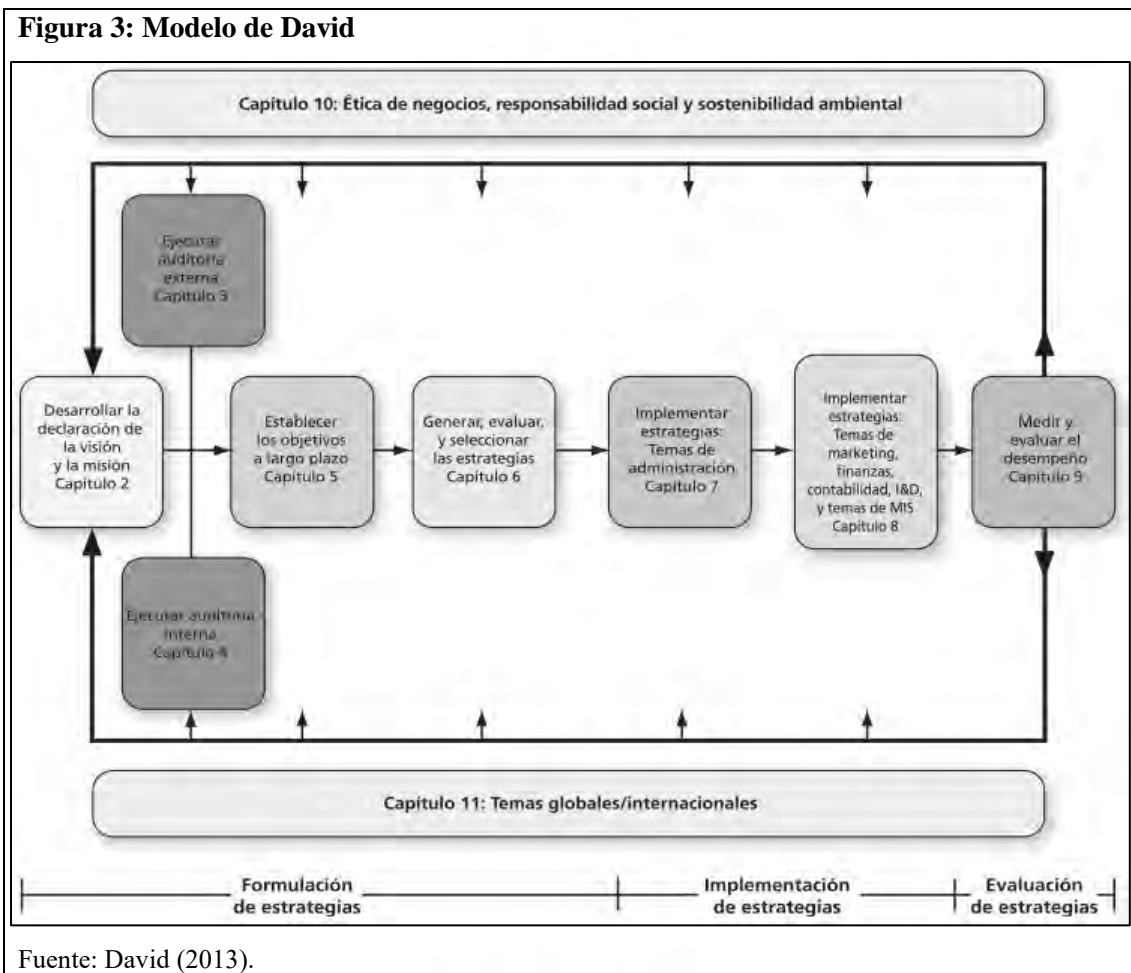
Como se aprecia en la Figura 2, la fase de formulación de estrategias comprende el análisis del entorno interno y externo para luego proceder con la elección de las estrategias convenientes. En cambio, la fase de implementación de la estrategia busca poner en práctica las estrategias. Es decir, realizar acciones congruentes a las estrategias a nivel corporativo, funcional y de negocios. También, asignar funciones a los gerentes, asignar recursos, definir objetivos de corto plazo y elaborar el diseño del control de la organización. Además, existe una fase transversal de retroalimentación periódica en la que se modifica o reafirma estrategias y estructuras existentes, así como la asignación de recursos al interior de la organización (Hill & Jones, 2011).

1.3.3. Modelo de David

Dentro del modelo que plantea David (2013), es importante que una organización responda a las siguientes preguntas al momento de desarrollar un proceso estratégico “¿en dónde estamos en este momento?”, “¿hacia dónde queremos ir?” y “¿cómo llegaremos ahí?”. Además,

lo considera como un proceso dinámico y continuo donde el cambio de algún componente produce un cambio en los demás componentes del modelo. De manera similar a los anteriores autores desarrollados, David (2013) propone fases o etapas para desarrollar el proceso estratégico. Es así como el autor establece tres etapas, las cuales son las siguientes: la formulación de la estrategia, la implementación de la estrategia, y la evaluación. Dichas etapas presentan una serie de actividades a realizar con el fin de poseer claridad y practicidad a lo largo del proceso. A continuación, en la Figura 3, se presentan dichas etapas del modelo, las actividades que comprende y sus relaciones.

Figura 3: Modelo de David



Fuente: David (2013).

Asimismo, las actividades que conforman las etapas de formulación, implementación y evaluación de la estrategia ocurren en tres niveles jerárquicos: corporativo, divisional y funcional. Entonces, este proceso estratégico al desarrollarse en diferentes niveles jerárquicos en una organización requiere fomentar la comunicación entre gerentes y colaboradores en los distintos niveles. De esta manera, la interacción entre niveles, a raíz de la gestión estratégica, permite que una organización funcione como un equipo competitivo (David, 2013).

Dentro del modelo, los principales componentes se encuentran agrupados por las etapas. Es así que, dentro de la etapa de formulación, se encuentra el desarrollo de la misión, la auditoría interna, la auditoría externa, el establecimiento de objetivos, y la evaluación y elección de estrategias. Mientras, en la etapa de implementación, se encuentra el componente de implementación de la estrategia a nivel divisional y funcional. Finalmente, en la etapa de evaluación de estrategias, se encuentra el componente de medir y evaluar el desempeño. Asimismo, vale recalcar que dos de los componentes se encuentran transversales en las tres etapas: la ética de negocios, responsabilidad social y sostenibilidad ambiental; y los aspectos internacionales.

El modelo de David es ampliamente utilizado por empresas de distintos tamaños, principalmente medianas y grandes empresas (Pearce & Robinson, 2000). Además, propone componentes delimitados para un análisis detallado y completo. De esta manera, realizando una breve comparación como se observa en la Figura 4, se identifica que las etapas que el modelo de Mintzberg considera son creación, evaluación y selección, e implementación de la estrategia. Sin embargo, no se incluye de manera explícita la retroalimentación o evaluación luego de la implementación de la estrategia, el cual es un aspecto que el modelo de Hill y el modelo de David si consideran. Ahora bien, entre estos dos últimos modelos, se escoge el Modelo de David debido a que desarrolla con mayor detalle la medición y evaluación del desempeño de las estrategias conectándolo con los otros componentes del modelo a los cuales afecta. Dicha evidencia de las relaciones entre componentes, permiten que este modelo plantee un proceso dinámico y continuo adaptable a las situaciones cambiantes de las empresas.

Figura 4: Comparación de los modelos de proceso estratégico

	Modelo de Mintzberg	Modelo de Hill y Jones	Modelo de David
Fases	Creación de la estrategia	Formulación de la estrategia	Formulación de la estrategia
	Evaluación y elección de la estrategia		
	Implementación de la estrategia	Implementación de la estrategia	Implementación de la estrategia
			Evaluación del desempeño de estrategias
Aspecto transversal		Retroalimentación	Retroalimentación
			Ética de negocios, responsabilidad social y sostenibilidad ambiental
			Temas internacionales

En ese sentido, el modelo de David (2013) posee fases que engloban las teorías de los autores previamente mencionados, por lo que brinda una mirada más estructurada y holística de la aplicación de la gestión estratégica en las organizaciones. Adicionalmente, considera aspectos transversales a lo largo del proceso estratégico tales como la ética empresarial, la internacionalización y la responsabilidad social y ambiental, cuyos efectos pueden generar cambios en los componentes del modelo independientemente de la fase en la que se encuentre. De esta manera, a continuación, en el siguiente acápite, se procede a desarrollar las etapas dentro del modelo para identificar las herramientas y actividades específicas necesarias para el desarrollo de la propuesta estratégica a la cadena de boticas Otifarma.

1.4. Etapas del proceso estratégico

De acuerdo a David (2013), las etapas del proceso estratégico son tres: formulación, implementación y evaluación. Asimismo, cada una de ellas posee actividades específicas. De tal manera, en el presente apartado, se procede a desarrollar con mayor detalle la descripción de cada etapa, así como el uso de las herramientas específicas.

1.4.1. Formulación

Esta etapa representa el punto de partida del proceso. Busca identificar la situación actual en la que se encuentra una empresa para que posteriormente se identifiquen las estrategias viables y adecuadas para la organización. Ello implica analizar la pertinencia de la visión y misión acuerdo a las características de la empresa. Luego, identificar las oportunidades y amenazas externas a la empresa, las cuales se realizan a través de una auditoría externa comprendida por la identificación de las megatendencias como indica y por el análisis de fuerzas externas clave como las fuerzas económica, sociales, culturales, demográficas, políticas, legales, tecnológicas y competitivas (David, 2013). Por un lado, para el análisis de las fuerzas externas, excepto la fuerza competitiva, se usará la herramienta denominada PESTE. Por otro lado, respecto a la fuerza competitiva, David (2013) menciona que se puede comenzar el análisis a partir de las cinco fuerzas de Porter (2008b) comprendida por los poderes de negociación de consumidores y proveedores, la amenaza de productos sustitutos, la entrada potencial de nuevos competidores y la rivalidad entre empresas competidoras (David, 2013). Una vez identificadas las oportunidades y amenazas, David (2013) plantea que se puedan resumir y evaluar a través de una matriz de evaluación de factores externos (EFE). Para ello, el autor propone cinco pasos (ver Anexo B).

Una vez realizada la auditoría externa, se procede a realizar la auditoría interna. Esta consiste en determinar las fortalezas y debilidades internas. Ello se realiza a través del análisis

funcional desde la gerencia hasta cada una de las áreas que componen la empresa. Entre ellas se pueden encontrar las áreas funcionales de marketing, finanzas, operaciones, entre otros (David, 2013). Para tal propósito, se optó por desarrollar la herramienta AMOFHIT la cual permite verificar de una manera detallada la información de las áreas (D'Alessio, 2008). Una vez recogida la información referente a las áreas para identificar las fortalezas y debilidades de la organización, se proceder a la evaluación de estas a partir de la matriz de evaluación de factores internos (EFI). Dicha matriz permite identificar tanto las debilidades como las fortalezas importantes dentro de las áreas además de las relaciones entre ellas (David, 2013). Al igual que la matriz de evaluación de factores externos, la matriz EFI posee cinco pasos parecidos para realizar la ponderación cada uno de los elementos (ver Anexo C).

Asimismo, en este proceso, se busca establecer objetivos a largo plazo que luego permitirán generar estrategias alternativas y escoger entre una serie de estrategias particulares a seguir como lo plantea David (2013) (ver Anexo D). En ese sentido, la fase de la generación, evaluación y selección de la estrategia es el último paso dentro de la etapa de formulación. Como menciona el autor, esta fase representa la adecuación de estrategias, donde se generan estrategias alternativas factibles a través de la alineación de los factores internos y externos identificados. Con tal propósito, se desarrolla la matriz FODA, la cual permite desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias FO (fortalezas y oportunidades), estrategias DO (debilidades y oportunidades), estrategias FA (fortalezas y amenazas) y estrategias DA, compuesta por debilidades y amenazas (David, 2013).

Finalmente, para poder elegir la estrategia adecuada, se usan dos herramientas: la matriz Rumelt (2011) y la matriz cuantitativa de planificación estratégica (CPE) (ver Anexo E). En la matriz Rumelt, se proponen cuatro criterios para evaluar una estrategia: consistencia, consonancia, viabilidad y ventaja. En estos criterios, “la consonancia y la ventaja se basan principalmente en la evaluación externa de una empresa, mientras que la congruencia y la viabilidad están basadas, en gran parte, en la evaluación interna” (David, 2013, p. 288). Luego de este primer filtro, se descartan las estrategias poco idóneas y se procede a utilizar la matriz CPE donde se evalúa a cada estrategia del 1 al 4 en base a las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. En esta fase, los estrategas eligen aquellas estrategias que brinden mayor ventaja competitiva y más beneficios debido a que las organizaciones no poseen recursos ilimitados (David, 2013).

1.4.2. Implementación

La implementación de la estrategia implica la transición del pensamiento estratégico en acción; de tal manera que tanto administradores como empleados requieren comprender el negocio y encontrarse comprometidos con la empresa para que la implementación no presente dificultades (David, 2013). Como continua David, “la implementación de la estrategia significa cambio” (2013, p. 244). De tal manera, este cambio implica cuestiones administrativas que se consideran en mayor o menor medida dependiendo del tipo y tamaño de la organización; entre estas se pueden encontrar: la adaptación de la estructura, cultura, procesos de operación, vínculo entre desempeño y remuneración entre otros (David, 2013). Dichas cuestiones administrativas proceden de “establecer objetivos anuales, diseñar políticas y asignar recursos y actividades centrales de implementación de las estrategias” (David, 2013, p. 244). En esta fase, cada departamento dentro de la empresa debe velar por definir qué y cómo hacer posible la implementación de su parte en la estrategia (David, 2013).

Para poder responder a tales preguntas planteadas, en esta fase de implementación, se describen con mayor detalle las estrategias elegidas y se busca definir los objetivos. Por un lado, Hambrick y Fredrickson (2005) señalan que no es recomendable desarrollar una estrategia simple y lineal debido a que es un conjunto de alternativas integradas por lo que, para profundizar en ella, desarrollan cinco elementos: arenas, vehículos, diferenciación y puesta en escena. El primero indica dónde el negocio va a estar activo y con cuánto énfasis; a través de la identificación de los productos, segmentos, área geográfica, tecnología y creación de valor. El segundo indica cómo se llegaría a dichas arenas. El tercero desarrolla la diferenciación por la que se logrará que los clientes prefieran a la empresa puede ser a través de precios, imagen, personalización, estilo, entre otros. El cuarto presenta la puesta en escena, donde se indica la secuencia y rapidez en que plantee implementar la estrategia. Finalmente, el quinto, en la lógica económica, indica cómo se generarán los ingresos por encima de los costos de capital. De esta manera, se desarrollan con más detalle las estrategias escogidas.

Por otro lado, para poder definir los objetivos estratégicos, se comienza a hacer uso del Mapa Estratégico del Cuadro de Mando Integral Sostenible o Balanced Scorecard Sostenible planteado por Journeault (2016) (ver Anexo F). Esta herramienta se encuentra basada en el Balanced Scorecard elaborado por Kaplan y Norton (2004) la cual permite evidenciar la manera en que la estrategia permite utilizar los activos para los procesos de generación de valor (Kaplan & Norton, 2004). Mediante su uso, las empresas pueden analizar las estrategias desde cuatro perspectivas: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos del negocio, y aprendizaje y crecimiento.

Sin embargo, David (2013) menciona que aspectos como la responsabilidad social, sostenibilidad y ética en los negocios genera un impacto en todas las áreas del modelo de proceso estratégico. Por tal motivo, se decidió buscar una herramienta que permita abarcar dichos aspectos. De esta manera, en la presente investigación, se utilizará el Mapa estratégico del Balanced Scorecard Sostenible elaborado por Journeault (2016) la cual añade dos elementos referentes a los mencionados temas, generando un total de seis perspectivas: aprendizaje y crecimiento, procesos internos, rendimiento ambiental, rendimiento social, stakeholders externos y perspectiva financiera. El análisis de estas perspectivas requiere que las empresas respondan a las siguientes preguntas: “¿hasta qué punto la empresa está mejorando y creando valor en aspectos como la innovación, el liderazgo tecnológico, la calidad de sus productos, las eficiencias del proceso operacional, entre otros?; ¿hasta qué punto la empresa está conservando e incluso mejorando sus competencias centrales y sus ventajas competitivas?; ¿qué tan satisfechos están los clientes de la empresa?”(David, 2013, p. 296).

1.4.3. Evaluación

La evaluación de estrategias es la etapa final de la administración estratégica. Debido a que tanto los factores externos e internos se encuentran en constante cambio, se pueden generar modificaciones a las estrategias (David, 2013). Ante ello, David (2013) indica que revisar los dichos factores, medir el desempeño e implementar correcciones necesarias son actividades fundamentales al momento de evaluar las estrategias.

En ese sentido, se busca mantener una coherencia estratégica, alineando los elementos en las distintas fases para priorizar iniciativas que permitan alcanzar los objetivos esperados (David, 2013). De esta manera, se utiliza de insumo la información que brinda la herramienta denominada Balanced Scorecard Sostenible. En dicha herramienta, se muestran los indicadores de desempeño y metas a considerar para la traducción de objetivos en indicadores cuantificables (Journeault, 2016). Pero, los indicadores de desempeño estratégico no son los únicos a considerar; sino también indicadores de proyectos, procesos, información administrativa y presupuestal planteados a través de reportes, reuniones y uso de software que permitirán llevar a cabo el control de gestión (David, 2013).

2. Definición del tamaño de la empresa

Como se mencionó en un primer momento en la introducción, en esta sección se desarrolla la definición del tamaño de la empresa para obtener un panorama esclarecido de la dimensión de la empresa. Por lo general, las organizaciones se tipifican según su dimensión: micro, pequeña, mediana y grande. A pesar de que, hasta el momento, no se determina alguna

estandarización, existen ciertos criterios que logran dimensionarlas. Entre las más destacadas se encuentran las siguientes: la cantidad de empleados, la inversión de capital y el volumen de venta (Tamaya & Calle, 2000).

Algunas instituciones, tales como, el Banco Mundial y la Organización Internacional del Trabajo (OIT), resaltan por sus aportaciones en el tema. Con respecto al Banco Mundial, esta estructura a las organizaciones a través de su utilidad neta, sus activos y los funcionarios que recluta. En primera, las pequeñas empresas cuentan con 10 a 50 funcionarios y con un valor de US\$ 3 millones en activos y utilidad neta. Por el lado de las medianas empresas serán aquellas que dispongan entre 51 a 300 funcionarios y tengan el valor de US\$ 15 millones en activos y utilidad neta (Ayyagari, Beck & Demirgüç-Kunt, 2007).

Mientras que, la OIT enfatiza en el criterio del número de trabajadores y el promedio de antigüedad de la empresa. Es así que cataloga a las pequeñas empresas, aquellas que tienen entre 5 a 19 trabajadores y con un promedio no superior a 20 años. Así también, las medianas empresas deben emplear de 20 a 99 trabajadores y contar con un promedio de 25 años. Por último, las empresas grandes contratan de 100 a más trabajadores y operan en el mercado, aproximadamente, hace tres décadas. Cabe resaltar que esta información fue elaborada en función del empleo y las condiciones de América Latina y el Caribe (Organización Internacional del Trabajo, 2015).

En el país, el Ministerio de Producción decretó la Ley N° 28015, la cual estipula el criterio de clasificación en las empresas peruanas. Esta se basó, únicamente, en la facturación anual formulado en medidas referenciales; es decir, en la Unidad Impositiva Tributaria (UIT). A continuación, en la siguiente tabla se expresará con mayor detalle (Gestión, 2013)

Tabla 1: Clasificación de empresas peruanas por nivel de facturación

Tamaño de la empresa	Clasificación por ventas
Microempresa	Ventas anuales hasta el monto máximo de 150 UIT.
Pequeña empresa	Ventas anuales superiores a 150 UIT y hasta el monto máximo de 1700 UIT.
Mediana empresa	Ventas anuales superiores a 1700 UIT y hasta el monto máximo de 2300 UIT.
Gran Empresa	Ventas por encima de 2300 UIT.

Fuente: Gestión (2013)

Ahora bien, luego de haber expuesto los criterios de clasificación de distintas instituciones, se procederá a cualificar al sujeto de estudio de la investigación. Para ello, se tomará en consideración las posturas del Ministerio de Producción y la OIT, ya que ambas han sido formuladas en un contexto latinoamericano. Esto lo precisan Tamaya y Calle (2000), quienes consideran que existe una brecha entre las organizaciones establecidas en Norteamérica y Europa, y el resto de los países de América Latina. Esto debido al nivel de desarrollo, pues lo que se

considera como pequeña o mediana empresa para los dos primeros; para los terceros sería calificada como grande.

De la misma manera, basándose en las características del sujeto de estudio, especialmente, en el volumen de ventas anuales, la cantidad de empleados y los años de operatividad, se concluye que está clasificado bajo el concepto de una empresa grande. Asimismo, se debe precisar que la organización se lleva a cabo bajo un ambiente familiar.

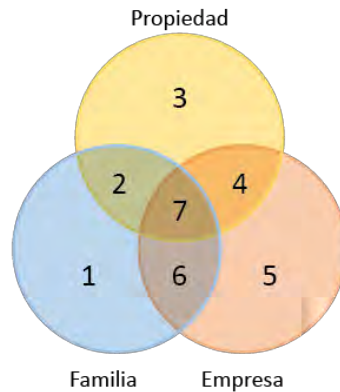
3. Empresa Familiar

La empresa familiar como disciplina de estudio, dentro del ámbito gerencial y económico, tomó relevancia a mediados de la década de los ochenta. A partir de ese momento, investigadores académicos y centros de consultoría empresariales se han interesado en definir este concepto tan complejo, pues combina dos componentes importantes en el mundo: la familia y los negocios. La interacción de estos dos elementos establece un sistema, el cual tiene como finalidad explicar la naturaleza de este tipo de empresa (Acosta & Pérez, 2010).

Muchos académicos han relacionado a las empresas familiares a través del modelo general de sistemas, el cual está construido por dos subsistemas: la familia y la empresa. Este modelo expone la singularidad e individualidad de cada subsistema, examinados de manera independiente; puesto que, cada uno consta con sus propias normas, valores y estructura organizativa (Gersick, Davis, McCollum & Lansberg, 1997). Una vez que ambos subsistemas se incorporan, la intersección formará una zona, más conocida como el área de conflicto. En dicha área es donde nacen los inconvenientes; debido a que, los miembros de la familia deben cumplir responsabilidades en la empresa. Esto quiere decir que un familiar puede fungir como padre y gerente a la vez (Belausteguigoitia, 2012; Gersick et al., 1997).

A pesar de la gran aceptación del modelo general de sistemas, los autores Tagiuri y Davis (2018) adicionaron un tercer subsistema, al cual denominaron como propiedad. Este hecho ayudó a comprender, con mayor precisión, a este objeto de estudio; asimismo, facilitó el reconocimiento de otros aspectos que pasaban desapercibidos por los estudiosos de esa época. Tal y como se aprecia en la Figura 5, el término de propiedad cambió la configuración de las empresas familiares.

Figura 5: Modelo de tres círculos de empresa familiar de Tagiuri y Davis



Fuente: Tagiuri y Davis (2018)

Para los autores Tagiuri y Davis, su modelo exhibe “tres grupos interdependientes y superpuestos: familia, propiedad y empresa” (2018, p. 6). Estas tres dimensiones plantean siete campos que se interrelacionan entre sí. En primer lugar, se ubican los miembros de la familia que no forman parte de la empresa, pero que cuentan con un vínculo de parentesco, tales como, descendientes o cónyuges. En segundo lugar, se encuentran aquellos que son propietarios familiares, sin embargo, no ocupan ningún cargo en el negocio. En tercer lugar, se hallan las personas, ajenas al grupo familiar, que únicamente disponen de propiedad. En cuarto lugar, se sitúan los propietarios no familiares que desempeñan un puesto en la organización. En quinto lugar, está la gente empleada que no guarda relación alguna con la familia. En sexto lugar, se localizan los trabajadores familiares sin ningún título de propiedad. Por último, en séptimo lugar, se posicionan los familiares que no solo son accionistas, sino que, además, laboran en la empresa (Tagiuri & Davis, 2018). Es importante recalcar que cada grupo de interés mantiene sus propias posturas, objetivos, dolencias y dinamismo. Aun así, ninguna posición es más válida que otra; por lo que, las distintas opiniones deben generar sinergias para garantizar el buen funcionamiento de la organización dentro de un período prolongado, priorizando las prácticas y principios comerciales sólidos y, al mismo tiempo, atendiendo los requerimientos de la familia, con respecto al puesto de trabajo, salario e igualdad (Gersick et al., 1997; Tagiuri & Davis, 2018).

En virtud del aporte académico de Tagiuri y Davis, se replanteó la definición de las empresas familiares, determinándolas como una empresa, la cual está bajo el dominio legal, por medio de un esquema accionario, de una familia y en la que más de un pariente impactan en las decisiones y dirección de la organización (Tagiuri & Davis, 2018). De la misma manera, Chua, Chrisman & Sharma (1999) incorporan el subsistema de propiedad, y afirman que una empresa familiar se constituye cuando la familia es dueña de gran parte del capital social y tienen como

meta heredar la administración del negocio a las siguientes generaciones, preservando sus valores y preferencias en el tiempo.

Es evidente que distintos investigadores han brindado sus perspectivas con respecto al tema, sin poder llegar a un consenso; no obstante, la mayoría concuerda que las empresas familiares se basan en tres pilares fundamentales: la familia, la empresa y la propiedad Chua, Chrisman y Sharma (2005). El nexo que se crea entre estos pilares “puede ser una fuente de fortalezas y debilidades” (Belausteguigoitia, 2012, p. 8). Esto debido a la esencia y comportamiento único de este tipo de empresas en comparación de las corporaciones no familiares. Para terminar, hay que destacar que las empresas familiares tienen un rol fundamental en la economía mundial, pues, hoy en día, generan entre el 70% al 90% del PBI mundial (Deloitte, 2019). Además de eso, son una fuente generadora de empleo y se basan, principalmente, en las relaciones personales fortaleciendo el compromiso de los demás miembros de la organización (Belausteguigoitia, 2012).

3.1. Gestión estratégica en la empresa familiar

Comúnmente, la gestión estratégica hace referencia al curso que debe perseguir la organización para lograr alcanzar efectos positivos en el largo plazo, tomando en cuenta los factores externos del mercado y los elementos internos de la organización (Belausteguigoitia, 2012). No obstante, llevar a cabo este proceso en una empresa familiar suele ser una tarea compleja, pues es indispensable encontrar una conciliación entre las necesidades y preferencias del negocio y los miembros de la familia. Es así que este tipo de empresas efectúa un “proceso bidimensional”, el cual se desarrolla dentro del ámbito de la propiedad y control familiar (Jaffe, 2005, p. 62).

Para estos casos, mayormente, el planeamiento se centra en la continuidad de la empresa, en la visión, en la preservación del vínculo familiar y la intervención de la familia en las labores empresariales (Araya, 2017). Algunos autores presentan sus respectivos modelos y teorías, entre los que se encuentran Aronoff (1998), Chrisman, Chua y Sharma (1997), Ward (1998). De igual forma, Carlock y Ward (2003, como se citó en 2017), en los cuales se ha podido advertir que no existe unanimidad con respecto a las variables, propiamente del aspecto familiar, por lo que se consideraron aquellas que reincidían en los modelos estudiados (ver Anexo G), los cuales fueron, cultura y valores familiares, riqueza emocional, conflictos familiares, plan de sucesión, profesionalización y gobierno corporativo. A continuación, se procederá a detallar cada una de las variables mencionadas.

3.1.1. Cultura y valores familiares

Según Dyer (1988), la cultura es determinante para las empresas familiares, pues determina el triunfo de ellas. Además, según una encuesta realizada a 2802 empresas familiares a nivel global por parte de Price Waterhouse Coopers (2016a), el 74% señala que la cultura, junto con los valores familiares, son factores diferenciales con respecto de las demás organizaciones. De igual forma, algunos autores reafirman esta posición aludiendo a que la influencia de la familia para la conformación de la cultura tiende a ser una ventaja competitiva, sobre todo, cuando los miembros transmiten los valores a través de sus actitudes (Fernández & Tápies, 2010; Sorenson, 2015)

Así también, Dyer (1988), clasifica a la cultura en cuatro dimensiones: componentes físicos, ideas y acciones compartidas, valores y supuestos básicos del grupo. El primero se centra en la vestimenta, la manera de comunicarse y las ceremonias o rituales que pueden ser genuinas de la organización. El segundo se basa en las normas de conducta y la manera en solucionar los problemas o inconvenientes surgidos. El tercero se enfoca en la filosofía de la organización y los valores que difunden dentro de ella. La última dimensión hace referencia a las percepciones profundas, las cuales están construidas por pensamientos preconcebidos.

Los académicos Fernández y Tápies (2010) enfatizan acerca de los valores familiares y argumentan que la calidad, el esfuerzo y la honestidad contribuyen directamente en la perdurabilidad de las empresas familiares. Asimismo, han aportado, académicamente, en la clasificación de tres grupos de valores. Uno de ellos, son los valores que contribuyen a la cooperación familiar: el respeto, la lealtad, la honestidad y la reputación. Los siguientes son los valores que ayudan en la sostenibilidad de la empresa: el emprendimiento, la excelencia, el trabajo duro, la prudencia, la calidad y la rentabilidad. Finalmente, el último grupo concentra los valores que permitirán divulgar a los demás valores: la aceptación de la responsabilidad, la transparencia y la gestión. Cabe mencionar que los valores familiares se moldean en la sociedad y el ambiente en el que conviven los miembros de la familia.

3.1.2. Riqueza socio emocional o propiedad emocional

Las empresas familiares no solo se enfocan en la generación de valor económico para los accionistas, sino también, en la riqueza emocional que está directamente vinculada con los propósitos de la familia, tales como, el sostenimiento del linaje, la permanencia de sus valores, el anhelo de mantener la dirección bajo los miembros de la familia, entre otros. Estos propósitos son los que se denominan como propiedad emocional o riqueza socioemocional, los cuales son

exclusivos de cada organización y pueden significar un elemento significativo de la ventaja competitiva (Suarez, 2012).

3.1.3. Conflictos familiares

De acuerdo con Mendias (2002, como se citó en Gascón, 2013), los conflictos son parte del entorno de las organizaciones, pues estas están formadas por individuos, quienes pueden escenificarlos a través de la insatisfacción, desacuerdos, intereses en conflicto, interacciones poco satisfactorias, entre otros. Para el caso de las empresas familiares, los conflictos más comunes suelen ser el juego de roles inadecuados, es decir, que la familia se comporta y se relaciona en la organización de igual forma que lo haría dentro del espectro familiar. Del mismo modo, las estructuras organizacionales mal diseñadas, por lo general, responden a arreglos hechos por los mismos miembros familiares, lo cual puede ocasionar un excedente en los puestos de trabajo sin la necesidad que la empresa lo solicite. Así también, otro conflicto recurrente son las retribuciones económicas desproporcionadas al trabajo que realizan los familiares. Esto significa que estos miembros perciben mayores remuneraciones sin generar valor para el negocio, lo que podría causar disconformidad en los empleados externos de la familia.

3.1.4. Plan de sucesión

En promedio, solo el 33% de las empresas familiares consigue transitar a la siguiente generación. Esto es causado debido a que, el proceso de elección del nuevo jefe se realiza de manera apresurada y poco planificada (Handler, 1989). Bajo estas circunstancias, la empresa debería elaborar un plan de sucesión, el cual se caracteriza por ser un proceso prolongado que consta de distintas etapas, pero que básicamente, se produce un cambio en la configuración de la propiedad. En otras palabras, se habitúa decidir la nueva estructura del capital social y el control sobre ella (Belausteguigoitia, 2012)

Por lo regular, este proceso genera cambios internos en la organización, asociados a su estilo de liderazgo, su cultura, sus políticas, sus remuneraciones salariales y su estructura en sí. Basándose en Belausteguigoitia (2012), el autor plantea un modelo de cinco fases. El primero de ellos, consiste en el diagnóstico. En esta fase, los accionistas evalúan acerca de las posibilidades de crecimiento y permanencia del negocio en el mercado. Además, de continuar operando, deben diseñar el perfil apropiado para el sucesor que ocupará algún puesto del directorio, y, que posiblemente, será parte del patrimonio social. Seguido de esto, se encuentra la fase de planificación, en la que participan los potenciales sucesores y los miembros del directorio, que

serán sucedidos, para el desarrollo del plan de sucesión. Durante esta etapa, es natural que ocurran enfrentamientos y se creen bandos con intereses mutuos.

Luego, determinando las competencias y aptitudes de los sucesores, la tercera fase se centra en el entrenamiento, sobre todo, en desarrollar las carencias aptitudinales para poder afrontar el momento de la toma de puesto. En este punto se debe preparar un plan que incluya la toma de cursos, capacitaciones, estudios postgrado, y si fuera necesario el trabajar fuera de la compañía. La fase que le sigue es la de la transferencia en la que el control de la dirección se concede de manera paulatina. Por último, la fase final es el de la culminación, es común que el sucesor padezca inconvenientes para adecuarse a sus nuevas obligaciones.

3.1.5. Profesionalización

Por lo general, las organizaciones se enfrentan a nuevos escenarios, los cuales traen consigo volatilidad y novedosos enfoques de gestión. Uno de los errores más comunes de las empresas familiares es involucrar a parientes, quienes no están lo suficientemente capacitados y formados profesionalmente para ejercer ciertos puestos de trabajo, sobre todo, si se tratase de la elaboración de la estrategia y la alta dirección. En otras palabras, un escaso nivel de profesionalización en las empresas familiares genera que se produzca el favoritismo entre los miembros, afectando así la toma de decisiones certera (Belausteguigoitia, 2012).

a. Órganos de gobierno

Es probable que sin una serie de normas que regulen el comportamiento de la familia y sus elementos, se produzcan enfrentamientos que puedan atentar contra los vínculos familiares. Por tal motivo, los expertos recomiendan la implementación de organismos de gobierno que ayuden a equilibrar los requerimientos de la familia y la empresa, principalmente si la organización se encuentra operativa desde un plazo de tiempo considerable y, además de eso, este próxima a la sucesión (Belausteguigoitia, 2012).

Existen tres tipos de órganos de gobierno. El primero es el consejo de familia, el cual se encarga de representar las demandas de los parientes. El segundo se le conoce como consejo de administración, cuyo propósito es manifestar a los accionistas, quienes, a su vez, tienen la responsabilidad de asignar a las personas que ocuparán los puestos gerenciales. Para concluir, el tercer órgano, también denominado como comité de dirección, reúne a todos los miembros gerenciales, quienes pueden ser internos o externos de la familia. Sus funciones más primordiales son gestionar, coordinar, controlar y tomar las decisiones adecuadas para la empresa (Belausteguigoitia, 2012).

Para resumir, el marco teórico se basa en tres principales pilares: la gestión estratégica, el tamaño del sujeto de estudio y las empresas familiares. Primero, se define a la estrategia como el elemento, el cual está compuesto por los factores y aspectos más importantes de la organización, que genera valor en el largo plazo y plantea metas y objetivos con el fin de llevarlas a cabo ideando un plan de acción. A partir de ello, se profundizó en la gestión estratégica y se identificaron los principales modelos del proceso estratégico, optando por el modelo de David (2013). La elección de este último surge por el concienzudo trabajo de análisis y la precisión en el uso de herramientas para la ejecución de las fases de formulación de la estrategia y el análisis de la misma.

Seguido de esto, se detalla el tamaño del sujeto de estudio, concluyendo que pertenece al concepto de una empresa grande. Para ello, se consideraron las concepciones del Ministerio de Producción, fundamentada en el nivel de ventas y el número de trabajadores, y el informe de la OIT, realizada en América Latina y el Caribe. Además de eso, se examinaron las posturas de las autoras Tamaya y Calle (2002), quienes aluden a que no existe comparativa entre las organizaciones que operan en Europa y Norteamérica, y América Latina. Esto debido al nivel de desarrollo de los países.

Continuando, dado que la unidad de estudio cuenta con una característica particular: ser una empresa familiar, se exponen diferentes académicos del tema que concuerdan que este tipo de organizaciones son únicas y se apoyan en tres dimensiones: la familia, la empresa y la propiedad. Por último, se aborda la gestión estratégica dentro del ámbito de la empresa familiar. En ese sentido, se analizaron las principales variables, escogidas a través de los modelos planteados (ver Anexo G), las cuales fueron la cultura y valores familiares, la riqueza emocional, los conflictos familiares, el plan de sucesión, la profesionalización y el gobierno corporativo.

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

En el presente capítulo, se desarrolla el marco contextual. El presente marco se encuentra dividido en dos partes: sector farmacéutico y la descripción de la empresa a trabajar en la investigación: Otifarma. La primera parte comienza con una breve descripción de la composición del sector. Luego, se divide a su vez, en plano mundial, plano latinoamericano y plano nacional.

1. Sector Farmacéutico

Para comenzar, se debe describir la dinámica del sector farmacéutico, el cual se compone de dos actividades económicas: la fabricación y comercialización. Por el lado de la fabricación, esta se constituye por sociedades del ámbito público y privado, “dedicadas al descubrimiento, desarrollo, fabricación y comercialización de medicamentos” (Tait, 2001, p. 79). Por lo general, esta actividad se concentra en la materia de investigación y desarrollo (I+D), para luego, producir medicamentos con el objetivo de anticipar y curar dolencias y afecciones. (Tait, 2001). En esta parte, intervienen actores, de distintas industrias, que están estrechamente relacionados al sector. Una de ellas es la industria química, la cual suministra los principios activos y excipientes. También, las industrias del plástico y vidrios, las cuales son usadas para el trabajo de envasado. De la misma manera, la industria del papel que integra la parte del etiquetado e indicaciones (Ministerio de la producción, 2021).

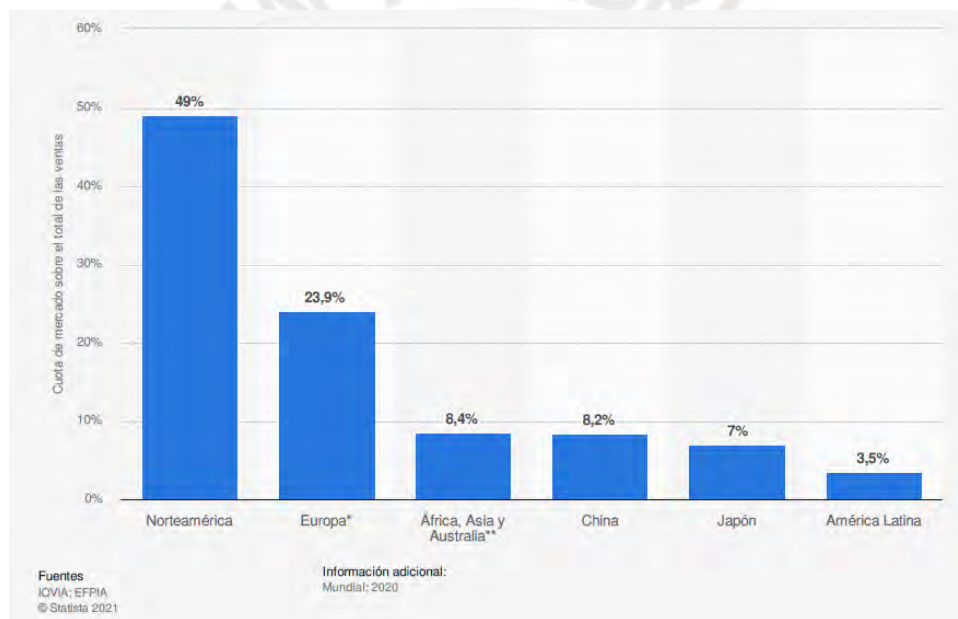
Mientras que, por el lado de la comercialización, luego de haber pasado por la etapa productiva, los medicamentos están dispuestos a distribuirse por diferentes canales que se distinguen en dos grupos: la venta al por mayor y al por menor. El primero, se realiza a través de laboratorios, importadoras, droguerías y almacenes especializados. En cambio, el segundo, en la mayoría de los casos, son las farmacias y boticas que llevan a cabo ese proceso (Ministerio de la producción, 2021).

1.1. Plano mundial

En la actividad de fabricación, la industria comprende empresas que fabrican productos biológicos, medicinales y farmacéuticos en diversas formas, que incluyen ampollas, tabletas, cápsulas, viales, ungüentos, polvos, soluciones y suspensiones. Este mercado, en general, se puede segmentar en productos con receta y medicamentos de venta libre. Los productos de la industria se distribuyen principalmente a través de mayoristas y luego se venden a través de farmacias o se distribuyen en hospitales (Ibis World, 2021).

El mercado farmacéutico mundial, en el año 2020, poseía un valor estimado de 943.667 millones de euros (1.077.856 millones de dólares) a precios de fábrica. En ese contexto, el mercado de América del Norte (EE. UU. Y Canadá) siguió siendo el mercado más grande del mundo con una participación del 49,0%, seguido por Europa (23.9%), Africa, Asia y Australia (8.4%), China (8.2%), Japón (7%) y America latina (3.5%) como se muestra en la figura (European Federation of Pharmaceutical Industries Associations, 2021). En este mercado, los principales participantes son laboratorios como Johnson & Johnson Services Inc., Novartis AG, Pfizer Inc., F Hoffman-La Roche AG, Sanofi SA, Merck & Co. Inc. y GlaxoSmithKline PLC (Ibis World, 2021). La mayoría de las empresas mencionadas son de origen americano, lo cual concuerda con el porcentaje de participación mayoritario de esta región a nivel mundial.

Figura 6: Distribución porcentual de ventas globales de la industria farmacéutica en 2020, por región



Fuente: European Federation of Pharmaceutical Industries Associations (2021)

En la actividad de comercialización, el mercado de farmacias y droguerías está formado por establecimientos que se dedican a la venta de medicamentos recetados y de venta libre, artículos de salud y belleza, artículos de tocador y consumibles directamente a los consumidores. Asimismo, brindan suministros de salud personales, abarrotos y artículos alimenticios, vitaminas, minerales y suplementos dietéticos, cosméticos y otros (Ibis World, 2021; Research and markets, 2021).

Asimismo, se prevé que “el mercado mundial de farmacias y droguerías crezca de \$ 971,51 mil millones en 2020 a \$ 1038,6 mil millones en 2021 a una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) del 6,9%” (Research and markets, 2021, Summary, párrafo 2). Debido a que las empresas estabilizaron la producción luego de atender la demanda exponencial presentada en el 2020 por el COVID-19, se estabilizó la tendencia de crecimiento por lo que ahora se espera que el mercado crezca anualmente en 6% llegando \$ 1299.8 mil millones en 2025 (Research and markets, 2021). Además, como se menciona en la página de Research and markets (2021), las principales farmacias y droguerías en el mercado a nivel mundial son Walgreens Boots Alliance (WBA), CVS Health (CVS), Rite Aid (RAD), MedPlus, Rexall, Shoppers Drug Mart, Grupo Casa Saba, China Nepstar, AS Watson y Matsumotokiyoshi.

1.2. Plano latinoamericano

Como se vio anteriormente, el sector farmacéutico presenta dos actividades económicas: fabricación y comercialización. Por el lado de la fabricación, a nivel Latinoamérica, de acuerdo a las cifras presentadas en Mendoza (2021), en 2019, Brasil fue el país latinoamericano con el valor de mercado farmacéutico más alto, con casi 24,3 mil millones de dólares estadounidenses. Mientras, México ocupó el segundo lugar, con un valor de mercado farmacéutico de más de 7 mil millones de dólares estadounidenses ese mismo año. En general, América Latina representó alrededor del 4% de los ingresos del mercado farmacéutico global de 2019 (Mendoza, 2021).

A pesar de que empresas estadounidenses como Pfizer lideran la industria farmacéutica mundial, en Brasil, Aché Laboratorios Farmacéuticos SA, corporación farmacéutica brasileña, ocupa el primer lugar en el segmento, con ingresos de casi 3.400 millones de reales brasileños en 2019. Después de Brasil, México tiene el segundo mercado farmacéutico más grande de América Latina. La industria farmacéutica mayorista del país alcanzó un ingreso de aproximadamente 8.4 mil millones de dólares estadounidenses. En México, esta industria representa una parte importante de la economía del país y posee un valor de producción de casi 150 mil millones de pesos mexicanos al año 2019, donde se empleó a casi 53 mil personas en total (Mendoza, 2021).

Por el lado de la comercialización, en América latina, las compañías del sector farmacéutico retail más importantes por número de tiendas son el Fondo Económico Mexicano (FEMSA), Walmart, Fragua, Walgreens Boots Alliance, Farmacias del Ahorro, Raia Drogasil, Pague Menos y Brasil Pharma. Dentro del principal participante del mercado, FEMSA, se encuentran las marcas Farmacias Yza, Farmacias Moderna, FarmaCon, Farmacias Cruz verde, Farmasanitas y Maicao. A dichas marcas, FEMSA, las adquirió a través de la compra de

participación mayoritaria en las empresas individuales y de grupos como el Grupo Socofar la cual incluía a las tres últimas empresas mencionadas (Perú Retail, 2018a). Estas actividades han permitido la expansión del sector en los últimos años. De acuerdo con el Diario Gestión (2019), el valor en el mercado de la industria farmacéutica latinoamericana se duplicó hasta casi 63 mil millones de dólares entre los años 2008 y 2016; sin embargo, este crecimiento no se ha reflejado en los precios de manera positiva en la población.

En cuanto a la comparación de precios de medicamentos a nivel latinoamericano, las empresas farmacéuticas las distribuyen de acuerdo con el tipo de medicamento los cuales los más comunes son los innovadores, genéricos de marca y genéricos puros (Álvarez & Gonzalez, 2019). Como indican Álvarez y Gonzalez (2019), en América latina, los medicamentos genéricos de marca o similares son uno de los principales medicamentos consumidos en la región, lo cual no sucede usualmente en Europa o Estados Unidos. Los precios de salida de fábrica más baratos de la región la presentan los países de Argentina, Perú y México. En cuanto a productos innovadores, el país con los precios más bajos es Argentina. En los precios de los genéricos de marca, Argentina y México son los más baratos. Finalmente, en cuanto a los medicamentos genéricos puros, el país con los precios más baratos es Perú, seguido de Chile.

1.3. Plano nacional

Como ya se mencionó con anterioridad, este sector, principalmente, se caracteriza por la elaboración de medicamentos. En otras palabras, se transforman materias primas en productos finales terminados para el consumo de las personas (Ministerio de la Producción, 2015).

Según el Ministerio de la Producción (2021), en el 2020, la industria farmacéutica nacional produjo alrededor de S/ 900 millones, mostrando una reactivación del sector. Esto causado por la aparición de la enfermedad del covid-19, pues se incrementó el requerimiento de productos farmacéuticos para las infecciones y el tratamiento de esta. No obstante, desde el 2009, el aporte del PBI de esta industria ha manifestado “un comportamiento irregular” (Ministerio de la producción, 2021, p. 15). Las más resaltantes fueron las contracciones presentadas durante el 2015 y 2017 con 14.9% y 7.2%, correspondientemente. Esto se puede explicar por el aumento de medicamentos importados provenientes de países como Estados Unidos, China, Alemania y Colombia.

Estas circunstancias han producido una desaceleración de la industria farmacéutica, ya que, en la actualidad, el sector solo se dedica, exclusivamente, al procedimiento de fabricación de medicamentos, mayoritariamente del tipo genérico. En consecuencia, gran parte de las empresas

limita la inversión para el mejoramiento de sus operaciones por medio de la investigación y el desarrollo (I+D) (Ministerio de la Producción, 2015). Otro de los indicios de la falta de desarrollo del sector, es la escasez de plantas farmoquímicas, por ese motivo, se debe importar la materia prima desde países ubicados en Asia y Europa (Calderón, 2010, como se citó en Ministerio de la Producción, 2015). Tales situaciones, han provocado que, para el 2020, el 90.1%, de la estructura empresarial del sector, la conformen las micro y pequeñas empresas. Esto último demuestra las pocas oportunidades de crecimiento y la inoperancia del Estado por promover la inversión privada (Ministerio de la Producción, 2015).

En esencia, la industria farmacéutica requiere de una cuantiosa suma de capital para poder solventar los costos relacionados a la investigación y desarrollo, el permiso de mercantilización, la manufactura y la garantía de la gestión de la calidad (Tait, 2001). En el país, entre los actores de esta industria se encuentran los laboratorios nacionales e internacionales (ver Tabla 2). Los primeros poseen plantas locales de producción; mientras que, los segundos, cuentan con sedes representativas que se encargan de importar sus propios productos para el consumo interno. Cabe resaltar que, como consecuencia de la importación de medicamentos, existe un estancamiento en el sector que, trae consigo, la ausencia de desarrollo, tecnología e indagación.

Tabla 2: Ranking de laboratorios farmacéuticos en el Perú 2018

Laboratorios	Ventas 2018 (miles de US\$)	Cuota de mercado
Medifarma	67,610	6.67%
Mead Johnson Nutrition	54,064	5.33%
Farmaindustria	48,070	4.74%
Teva	42,466	4.19%
Merck	39,234	3.87%
Roemmers	37,992	3.75%
Hersil	34,223	3.37%
Bagó	33,406	3.29%
GSK Consumer Health	29,521	2.91%
Abbott	29,129	2.87%
Total	1,014,221	100%

Fuente: IMS Health (2019, como se citó en Diario Médico, 2019).

1.3.1. Sector Farmacéutico Retail en el Perú

La industria farmacéutica no solo está conformada por los laboratorios nacionales e internacionales; también son parte los actores que se encargan de la comercialización de los medicamentos. Por un lado, se encuentran las importadoras, droguerías y almacenes especializados, los cuales se dedican del comercio al por mayor. Por el otro lado, se ubican los

canales de distribución que ejecutan el comercio al por menor, entre ellos están las instalaciones públicas de salud, los botiquines, situados en las áreas rurales, y las boticas y farmacias (Ministerio de la Producción, 2015). Las dos últimas hacen alusión al sector privado de la venta de medicamentos hacia el cliente final, y son los canales de los que se hablarán en las siguientes líneas.

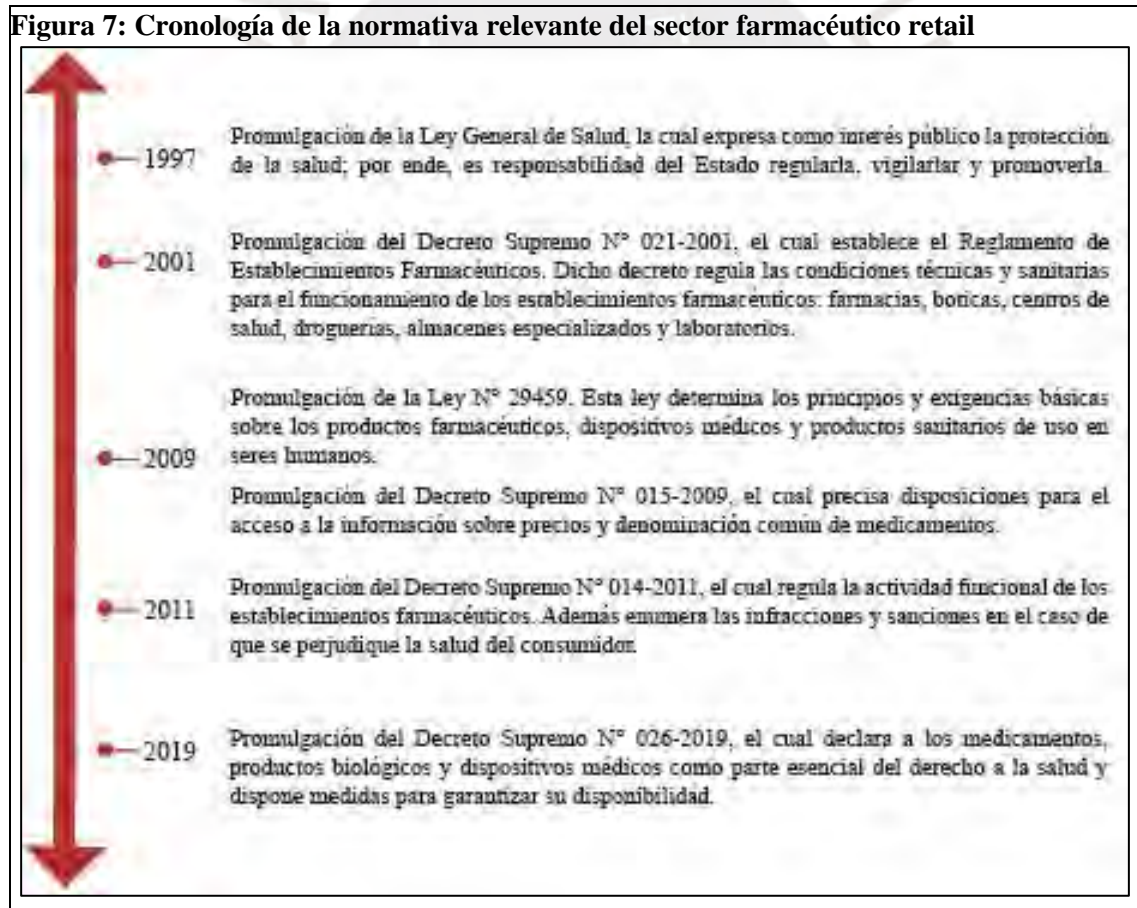
Actualmente, el sector farmacéutico retail se encuentra predominado por boticas y farmacias. La cantidad que oscilan estos establecimientos es de más de 18 mil puntos de venta (Asociación Nacional de Boticas y Farmacias Independientes del Perú, 2019). Esta cantidad mayoritaria de locales se debió al proceso de liberación del sector, ocurrido en los inicios de los noventa. Este hecho se centró en la otorgación de licencias y permisos sin la necesidad de contar con la asistencia de un químico farmacéutico. Además de eso, se derogó la normativa en la que se estipulaba la prohibición de apertura de farmacias bajo una distancia de, por lo menos, 600 metros de otro establecimiento semejante (Ministerio de la Producción, 2015). Un hecho importante de la liberalización del sector fue un mayor nivel de accesibilidad a los medicamentos para los usuarios. No obstante, la apertura de la industria trajo consigo una serie de implicancias negativas, entre ellas, la ralentización de la fabricación nacional de medicamentos y la configuración del sector, convirtiéndola, hoy en día, en un monopolio.

La participación del mercado privado farmacéutico retail se compone por dos grandes grupos: las boticas y farmacias independientes, y las grandes cadenas. El primer grupo concentra el 37% de las ventas del sector. Mientras que las grandes cadenas; el 63% (I. Lozano, 2019). A pesar de que estas últimas cuentan con una cantidad ínfima de establecimientos comerciales; es decir, solo disponen del 14% del total, ya se ha comprobado el poder de dominio que ostentan estas, ya que, al tener una cifra significativa de sucursales, pueden lograr economías de escala al realizar compras en grandes volúmenes. Debido a ello, son capaces de posicionarse en el mercado, a diferencia de las boticas y farmacias independientes (Ciriaco, 2020). Otro punto que corrobora el gran poder que gozan las grandes cadenas, fue el hecho ocurrido entre febrero del 2008 y marzo de 2009: la concertación de precios de medicamentos pactados por cinco cadenas de boticas, entre las que se encontraban, Inkafarma, Mifarma, Boticas Felicidad, Fasa y Arcángel. A pesar de que recibieron una multa de 2,274.46 UIT, no hubo resarcimiento alguno para los consumidores afectados (V. Lozano, 2021). Este acontecimiento pone en evidencia “las prácticas explotativas en contra del consumidor”, según lo que comentó Javier Llamaza, en Ciriaco (2020).

Sumado a esto, en el país solo existía una ley antimonopolio aplicada, únicamente, al sector energía; es así que, el Grupo Intercorp no tuvo ningún impedimento de adquirir la totalidad de las acciones de Quicorp, ambas agrupaciones económicas pertenecientes al sector farmacéutico

retail, dando como resultado a Intercorp como poseedor del 85% de participación del mercado de cadenas de boticas y farmacias. Asimismo, esta adquisición rediseñó la distribución del mercado retail. Ahora bien, recientemente, el Congreso de la República promulgó la Ley 31112, la cual autoriza al Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual, mejor conocida como Indecopi, la revisión y aprobación de las fusiones empresariales en todos los sectores (Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual, 2020). No obstante, algunos expertos indican que no se podría revertir tal absorción, pues, en ese momento, la constitución no prohibía los monopolios o las concentraciones entre empresas (RPP, 2021).

Considerando la relevancia de la normativa en el desempeño de las empresas del sector farmacéutico retail, en este apartado se detallarán las principales leyes y decretos que configuren y afecten directamente al sector. A continuación, en la Figura 7, se puede observar los cambios ocurridos desde 1997.



2. Cadena de boticas Otifarma

2.1. Historia y descripción general de Otifarma

En este apartado se expondrá la historia de Boticas Otifarma y se detallarán sus acontecimientos más trascendentales. Todo comenzó en 1960, la familia Alvarado Sánchez migró desde un pequeño pueblo de Huánuco hacia la capital del país, buscando nuevas y mejores oportunidades de vida y con el propósito de establecerse. Para sostener a esta numerosa familia de ocho hijos, los padres constituyeron una botica de barrio en el distrito de San Martín de Porres, entrometiendo a sus hijos en la administración del negocio durante varios años. Con el transcurso del tiempo y tras la liberalización del sector farmacéutico, en 1991, cuatro de los ocho hermanos (P., Caridad, Franz y Benjamín) decidieron fundar una botica al costado del Hospital Nacional Arzobispo Loayza situado en el municipio de Breña, aprovechando el know how que habían adquirido y las habilidades y conocimientos, en pleno desarrollo, de sus carreras universitarias (B. Alvarado, comunicación personal, 24 de setiembre, 2021).

Luego de algunos años de trabajo, en el 1998 inauguraron su segunda sucursal en el distrito de Cercado de Lima. Posterior a eso, 4 años más tarde, ampliaron sus operaciones en San Martín de Porres e Independencia. Otro hito importante fue la apertura de la droguería, debido a los altos niveles de compra que generaban en el 2014. Como consecuencia de ello y, sumando a al incremento de establecimientos comerciales, decidieron alquilar una oficina más con el fin de darle comodidad a sus trabajadores. Actualmente, Boticas Otifarma cuenta con 10 sucursales, dos oficinas administrativas y está incursionando en nuevos proyectos, tales como la marca propia (B. Alvarado, comunicación personal, 24 de setiembre, 2021).

2.2. Misión, visión y valores

En base a la revisión de la página web de Otifarma (2021), se obtuvo los siguientes datos sobre la visión, misión y valores de la empresa, como se aprecia en la Figura 8.

Figura 8: Visión, misión y valores de Otifarma

<p>VISIÓN</p> <p>Ser ampliamente reconocida por la calidad de nuestros productos, procesos, servicio al cliente y excelencia de nuestros colaboradores, contando con un equipo humano responsable, comprometido y con responsabilidad social.</p>	<p>MISIÓN</p> <p>Contribuimos a la salud de nuestros clientes con productos farmacéuticos de calidad, comprometidos con el mejoramiento continuo de los servicios que prestamos a nuestros clientes, nos destacamos por la profesionalidad y amabilidad de nuestro personal.</p>				
<p>Valores</p>					
 Honestidad	 Calidad	 Competitividad	 Trabajo en equipo	 Orientación al cliente	 Responsabilidad social

Fuente: Otifarma (2021)

2.3. Business Model Canvas

2.3.1. Segmento de clientes

Otifarma atiende a una gran variedad de clientes que requieren comprar medicinas, suplementos nutricionales, artículos de cuidado personal y tocador. Principalmente, se pueden encontrar madres de familia, adultos mayores y adultos jóvenes que buscan cuidar su salud quienes pertenecen a los sectores socioeconómicos B y C ubicados en los distritos de Lima Centro y Lima moderna. Asimismo, al ser una droguería distribuidora, posee también clientes corporativos estatales y privados. Los clientes estatales se adquieren a través de licitaciones adquiriendo clientes como el Ministerio del Ambiente, Defensoría del Pueblo y la Agencia de compras de las fuerzas armadas. Asimismo, se han tenido clientes privados a empresas como Volvo, La Calera, Los portales y Clínica Internacional.

2.3.2. Propuesta de valor

La empresa ofrece medicamentos, suplementos nutricionales, artículos de cuidado personal y tocador, servicio de inyectables y material médico atendiendo la necesidad de los clientes por dichos productos a precios justos en el mercado. Además de optimizar y disminuir el tiempo y esfuerzo del consumidor al poder adquirirlos en un solo lugar, en ubicaciones estratégicas y bajo un delivery gratuito de 24 horas. Asimismo, recientemente posee una marca propia de suplementos nutricionales para poder abastecer las necesidades del cliente que busca el cuidado de la salud preventiva.

2.3.3. Canal de distribución y comunicación

Otifarma posee canales propios y directos tales como la fuerza de ventas compuesta por los técnicos de farmacia, las ventas online a través del delivery, la presencia en redes sociales y las 10 sucursales que posee en lugares estratégicos en los distintos distritos de Lima centro y Lima moderna.

2.3.4. Relación con los clientes

El nivel de relación con los clientes se basa en la asistencia personal. En tal sentido, se centra en la interacción humana en el punto de venta presencial y a través de llamadas y WhatsApp por la central delivery. Se brinda una atención personalizada por parte del técnico de farmacia para poder brindar la mejor recomendación que alivie las dolencias del paciente.

2.3.5. Fuente de ingresos

La principal fuente de ingresos proviene de la venta minorista a los clientes individuales la cual representa el 90% de los ingresos; mientras que las ventas de los clientes corporativos, el 10% restante. Dentro de los productos más vendidos se encuentran los fármacos con un 56% del total de ventas, seguido de la venta de material médico, productos de perfumería, genéricos y suplementos nutricionales con una oscilación entre 8% y 10% cada uno (Análisis de ventas por categoría 2021, documento de Otifarma).

2.3.6. Recursos clave

Como parte de los recursos físicos, se poseen las sucursales de Otifarma, la decoración interior y exterior, el stock de las diferentes categorías de productos, el almacén central, las oficinas administrativas y el transporte para la distribución entre locales. Como parte de los recursos intelectuales se poseen las licencias de funcionamiento, los permisos de almacenamiento y certificados de buenas prácticas; de igual manera, se posee el registro de la marca propia de manera formal. Con respecto a los recursos humanos, se cuenta con el personal de atención al cliente quienes son los técnicos de farmacias, personal de seguridad, delivery y almacén. Además, se posee personal administrativo para cada una de las áreas funcionales de Otifarma. Finalmente, como recursos financieros, se posee acceso a un buen historial crediticio lo cual le permite obtener préstamos a tasas competitivas en el mercado.

2.3.7. Actividades clave

Como parte de las actividades clave se encuentran las compras y almacén de las diferentes categorías de productos, Asimismo, se cuenta con un área de asuntos regulatorios que permite afrontar los problemas a los que se puedan incurrir ante alguna inspección estatal. Además, debido a la omnicanalidad, parte de sus actividades clave consiste en el manejo de las redes sociales. Finalmente, al tener una constante interacción con el cliente, la capacitación y las actividades de de la fuerza de ventas son clave dentro de la organización.

2.3.8. Alianzas clave

Como principales alianzas se posee a los proveedores. Esto debido a la buena relación que existe con los laboratorios para poder seguir ofertando sus productos. En tal sentido, esta buena relación, deriva en la cobertura de costos en decoración y *merchandising* de productos en los diferentes establecimientos además del ofrecimiento de amplios plazos de pago.

2.3.9. Estructura de costos

Los principales costos de la empresa se componen por el costo de ventas, la cual incluye las compras de las categorías de productos principalmente a laboratorios las cuales en el 2020 ascendieron a 8 millones de soles representando un 68% de las ventas netas de ese año. Asimismo, se posee costos fijos altos compuestas principalmente por los alquileres de las sedes de la empresa, las cuales se pagan en dólares representando en el 2020 un equivalente a 1.2 millones de soles. De igual manera, otros costos fijos que posee la empresa es el gasto en planilla el cual puede llegar a ascender hasta los 2 millones de soles como lo indicado en los Estados Financieros de Otifarma (2020) debido a la cantidad de trabajadores, siendo cerca de 100 trabajadores.

En conclusión, el marco contextual se dividió en tres aspectos. Para empezar, la industria farmacéutica consta de dos actividades importantes: la investigación y fabricación de medicamentos, y la comercialización o venta al retail de ellos. Por tal motivo, el capítulo se enfocó en describir ambas actividades desde el plano mundial, latinoamericano y nacional. En este último, se detalló el contexto en el cual efectúa sus operaciones el sujeto de estudio, siendo este una cadena de boticas peruana denominada Otifarma. Seguidamente, se procedió a precisar la historia y descripción general de la organización, en cual se expusieron los principales acontecimientos, tales como, la conformación de la empresa y su crecimiento. Asimismo, se enuncian la misión, visión y los valores organizacionales. Para finalizar, se desarrolló el modelo de Business Model Canvas para observar con mejor detalle algunos aspectos de Otifarma.

CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo, se desarrolla la metodología utilizada en la investigación para determinar la forma en que se va a recolectar la información que permita alcanzar los objetivos de esta. En primer lugar, se definen el enfoque, alcance y tipo de diseño metodológico a utilizar. En segundo lugar, se determina la muestra en tamaño y segmentos relevantes a analizar. En cuarto lugar, se plantean las técnicas de recolección utilizadas en el estudio. En quinto lugar, se desarrolla la secuencia metodológica, con las fases previstas para el presente estudio. Por último, se brinda referencia respecto a los principios de la ética de investigación.

1. Alcance, enfoque y diseño metodológico

1.1. Alcance

Según Hernández et al. (2014), una investigación se puede desarrollar en base cuatro tipos de alcance: exploratorio, descriptivo, correlativo y causal. El presente trabajo de investigación es de corte exploratorio y descriptivo. Como señalan dichos autores, el alcance exploratorio permite “examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (Hernández et al., 2014, p. 91). Mientras, el alcance descriptivo tiene el objetivo de “especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández et al., 2014, p. 92).

En ese sentido, el alcance exploratorio permite que la investigación pueda aportar a mayor conocimiento dentro del sector farmacéutico retail. En específico, brinda información de las cadenas de boticas medianas en el Perú, las cuales son un sector poco estudiado en la literatura, tal como se puede apreciar en el informe bibliométrico (ver Anexo A). Asimismo, el alcance descriptivo en la investigación se refleja al momento de describir la situación en la que se encuentra la cadena de boticas Otifarma. Ello se realiza a través del análisis interno y externo que posteriormente se utiliza como insumo para las siguientes fases del diseño de la implementación y evaluación de la estrategia de la empresa estudiada.

1.2. Enfoque

Una vez definido el alcance como exploratorio y descriptivo, se puede desarrollar el enfoque de la investigación. Según Hernández et al. (2014) y Ponce y Pasco (2018), existen tres enfoques dentro de la metodología de investigación académica: el enfoque cuantitativo, el

enfoque cualitativo y el enfoque mixto. En primer lugar, el enfoque cuantitativo comprende la recolección de datos para probar una hipótesis basándose en la medición numérica y análisis estadístico con el objetivo de corroborar teorías e identificar patrones de comportamiento (Hernández et al., 2010). Posee un tipo secuencial y probatorio, con un orden establecido en las etapas de investigación donde se presta importante atención a la revisión de la literatura, formulación de hipótesis, elaboración de muestras amplias, instrumentos de medición numérica y análisis estadístico (Hernández et al., 2014; Ponce & Pasco, 2018).

En segundo lugar, el enfoque cualitativo “utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (Hernández et al., 2014, p. 7). A diferencia del enfoque mencionado anteriormente, el enfoque cualitativo posee mayor flexibilidad en la secuencia de las etapas de investigación por lo que se pueden identificar las preguntas e hipótesis antes, durante o después del recojo y análisis de datos (Hernández et al., 2014). Además, enfatiza la investigación en base a muestras de menor tamaño, la utilización de instrumentos de medición más abiertos e interactivos, permitiendo una interpretación y comprensión más profunda del fenómeno estudiado (Ponce & Pasco, 2018).

Finalmente, en tercer lugar, se encuentra el enfoque mixto el cual conlleva “procesos de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema” (Hernández et al., 2014, p. 532). Como se menciona, este enfoque combina las características de los dos enfoques anteriormente desarrollados al evaluar tanto datos cuantitativos como cualitativos. De igual manera, el enfoque posee ventajas como la triangulación de información, contextualización y el aumento de rigurosidad de una investigación; sin embargo, también implica un mayor costo en tiempo, conocimientos y recursos económicos por lo que su uso aún es limitado (Hernández et al., 2014; Ponce & Pasco, 2018).

En ese sentido, la presente investigación se desarrollará en base a un enfoque cualitativo. Esto debido a que la investigación pretende analizar a profundidad un fenómeno a estudiar buscando su interpretación y comprensión. En el caso de Otifarma, al pertenecer al sector farmacéutico *retail*, se encuentra en un ambiente altamente competitivo, el cual, a pesar de su relevancia, en la literatura aparecen pocas investigaciones sobre la gestión estratégica de cadenas de boticas peruanas como es el caso del sujeto de estudio. De esta manera, el enfoque cualitativo de la investigación permite generar un aporte a literatura sobre dicho ámbito de estudio.

1.3. Diseño metodológico

Al encontrarse definido el enfoque de investigación como cualitativo, se procede a seleccionar la estrategia general de investigación o también llamado diseño de la investigación. Para poder definir la estrategia, Ponce y Pasco (2018) presentan diferentes opciones como el experimento, estudio tipo encuesta, estudio de caso, etnografía y la investigación acción. Para esta investigación en particular se llevará a cabo la estrategia de estudio de caso. Esta estrategia busca comprender un fenómeno en determinado contexto considerando las diversas condiciones en el mundo real para darles un sentido (Harrison, 2002, como se citó en Ponce & Pasco, 2018).

En este tipo de estrategia, se abordan dentro del análisis, un número determinado de casos específicos o solo uno con el objetivo de comprender un fenómeno más amplio (Ponce & Pasco, 2018). Dentro de la literatura metodológica, Yin (2018) plantea que se debe cumplir con alguna de las siguientes condiciones para que la elección del caso único se justifique: el caso plantee una postura crítica a la teoría; el caso sea una circunstancia rara o única; el caso sea representativo o típico, el caso sirva de revelación de un fenómeno o ámbito poco estudiado, o que el caso único sea parte de un estudio longitudinal. Además, el caso único debe ser intencionalmente escogido por el investigador cuya elección se base en el potencial de aprendizaje y en su relevancia para el tema de investigación (Hernández et al., 2010).

En ese sentido, se decidió desarrollar la presente investigación en base al estudio de caso único tomando como referencia de sujeto de estudio a la cadena de boticas Otifarma. Esta empresa pertenece a un sector poco frecuente en la literatura como lo es el sector farmacéutico *retail*, al cual pertenecen las cadenas de boticas grandes, por lo que permitirá un mayor entendimiento de la gestión estratégica de este sector poco estudiado. Asimismo, se busca comprender de manera crítica el funcionamiento de la organización a través del análisis interno y externo para elaborar el diseño de la implementación y evaluación estrategia a implementar en la empresa.

2. Selección muestral

Una vez identificada la estrategia de investigación, se desarrolla en este apartado la selección muestral de las unidades de análisis a considerar en la investigación. En un proceso cualitativo, las muestras son no probabilísticas, se adecúan a la evolución de los acontecimientos y tienen el objetivo de “seleccionar ambientes y casos o unidades que nos ayuden a entender con mayor profundidad un fenómeno y aprender de este” (Hernández et al., 2014, p. 386). Existen diferentes tipos de muestra que plantea el autor: muestras diversas, homogéneas, en cadena, de

casos extremos, por oportunidad, teóricas, confirmativas, de casos sumamente críticos, y muestras por conveniencia.

Para el presente estudio, el tipo de muestreo que se utilizará será el muestreo por conveniencia y el muestreo en cadena. A través del primer tipo, se consideran como participantes de la muestra a aquellos casos disponibles de acceso. Asimismo, a través del uso del segundo tipo de muestreo, se identifican participantes clave para la muestra, se les consulta sobre otras personas que puedan ampliar la información y, luego de contactarlos, se agregan también a la muestra. (Hernández et al., 2014).

En base a este tipo de muestreo, se definen los segmentos a escoger para las muestras. Estos consisten en los siguientes dos segmentos: expertos y actores clave. El primer segmento comprende expertos profesionales del sector farmacéutico en el Perú. Se escogió el segmento debido al aporte en información acerca del sector farmacéutico peruano. Dicha información es especialmente necesaria al momento del desarrollo del marco contextual y durante el análisis externo de la empresa. El segundo segmento comprende los actores clave compuestos por el gerente general, socios fundadores y gerentes de las áreas funcionales de la empresa. Este segmento permitirá obtener la información necesaria para cada una de las etapas dentro del proceso estratégico del sujeto de estudio. En el siguiente acápite, se desarrollan las técnicas de recolección para abordar la recolección de información de la muestra definida e información necesaria para el análisis posterior.

3. Técnicas de recolección de información

Para fines de la investigación, se utilizaron herramientas de recolección de información secundaria y primaria. Las fuentes secundarias se utilizan a lo largo del estudio desde el planteamiento del problema hasta el análisis. Mientras, las fuentes primarias son de mayor relevancia en la fase analítica del estudio. Estas fuentes primarias incluyeron entrevistas y observaciones para recabar la información requerida. A continuación, se desarrolla una descripción más detallada acerca de las herramientas de recolección de información.

3.1. Revisión de fuentes secundarias

La revisión de la literatura implicó consultar y recopilar información para la realización del problema de investigación, el marco teórico y el marco contextual. Por un lado, los informes, noticias y columnas contribuyeron con datos para precisar el problema de investigación. Por otro lado, los libros y artículos académicos permitieron construir el marco teórico, con conceptos tales como gestión estratégica, dimensión de las empresas y empresas familiares. Además de ello, para

el desarrollo del marco contextual se buscaron informes, artículos académicos y reportes sectoriales sobre el sector farmacéutico de fabricación y comercialización. Asimismo, debido a la naturaleza de la investigación, las fuentes secundarias son de significativa relevancia al momento de realizar el análisis externo, al contribuir al hallazgo de las megatendencias, las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas del sector, así como el ambiente competitivo del sector. De igual manera, contribuye al análisis interno al momento de la revisión de la página web y redes sociales de la empresa.

3.2. Revisión de fuentes primarias

Las fuentes de información primarias en la investigación son utilizadas en distintas fases para obtener la información necesaria. Los dos tipos de fuente de información son las entrevistas semiestructuradas y las observaciones. En cuanto al primer tipo, se implementó al inicio del estudio para desarrollar el planteamiento del problema. Luego, se procedió a realizarla para la obtención de datos de la empresa en marco contextual y finalmente, se para los datos correspondientes para el análisis externo e interno. En cuanto al segundo tipo, se utilizó principalmente para determinar la competencia y características del flujo de atención al cliente de la empresa.

3.2.1. Entrevistas semi estructuradas

En base al enfoque cualitativo escogido, se requiere de una técnica que permita la recolección de datos cualitativos requeridos para el tipo de investigación. Para tal objetivo, se requiere de la entrevista cualitativa debido a que es más flexible y abierta que una herramienta cuantitativa (Savin-Baden y Major, 2013; King y Horrocks, 2010, como se citó en Hernández et al., 2014). Según Hernández et al (2014), las entrevistas a profundidad son de tres tipos: semiestructurada, estructurada y no estructurada. Las entrevistas semiestructuradas son el punto intermedio entre los otros dos tipos. Se basan en una guía de preguntas que el entrevistador utiliza, pero posee la libertad de agregar preguntas adicionales según considere necesario a medida que procede con la entrevista (Hernández et al., 2014).

a. Entrevista a expertos

Las preguntas realizadas a los expertos se pueden hallar en el Anexo H y el Anexo I. El objetivo de las entrevistas a expertos fue adquirir más información respecto al tema. Se buscaron especialistas con conocimientos en relación con el sector farmacéutico en el Perú. La duración de las entrevistas fue de cuarenta y cinco minutos aproximadamente. Y se buscó recoger la

información necesaria para la complementación del marco contextual y el análisis externo de la empresa. De la misma manera, se buscó especialistas con conocimientos sobre empresa familiar para complementar el marco teórico y, con ello, poder proceder con el análisis interno. A continuación, se presenta la tabla de la relación de expertos entrevistados.

Tabla 3: Relación de expertos entrevistados

Experto	Área	Cargo
Alonso Villanueva	Sector farmacéutico	Gerente de Marketing - Mega LifeSciences
Gabriela Rengifo	Sector farmacéutico	Gerente de línea de Johnson's & Johnson's
Javier Llamaza Jacinto	Sector farmacéutico	Ex decano del Colegio Químico Farmacéutico Departamental de Lima
Jorge Mendoza	Empresa familiar	Profesor de la Facultad de Gestión y Alta Dirección en la PUCP
Luis Monar	Empresa familiar	Consultor del Centro de Desarrollo Empresarial de la Cámara de Comercio de Lima (CCL)

b. Entrevistas a actores clave

Se realizarán 11 entrevistas al gerente general, socios fundadores y gerentes de las áreas funcionales de la empresa. El promedio de las entrevistas es de 45 minutos. Los temas que se abordan para la entrevista se estructuran de manera que puedan aportar a diferentes puntos dentro del análisis, especialmente para la obtención de información sobre el análisis interno en la etapa de formulación. A continuación, se presenta una relación de los actores clave entrevistados considerados dentro de la recolección de información necesaria para el análisis.

Tabla 4: Relación de actores clave entrevistados

Nombre	Área	Cargo
Benjamín Alvarado	Gerencia y directorio	Gerente general y socio fundador
Pilar Alvarado	Gerencia y directorio	Gerenta de contabilidad y socia fundador
Franz Alvarado	Directorio	Socio fundador
Caridad Alvarado	Directorio	Gerenta de Recursos Humanos y socia fundadora
Bruno Alvarado	Área de Operaciones	Gerente de Ventas
Rubén Alvarado	Área de Infraestructura y Sistemas	Gerente de Infraestructura y Sistemas
Pablo San Miguel	Área de Asuntos Regulatorios	Químico Farmacéutico General (Director Técnico)
Johnny Mego	Área de Operaciones	Gerente de Logística
Milagros Huiza	Área de Contabilidad y Finanzas	Gerenta de Finanzas
Viviana Rioja	Área de Marketing	Gerenta de Marketing
Catherine Rojas	Área de Recursos Humanos	Coordinadora de Recursos Humanos

3.2.2. Observaciones

Según Hernández (2014), uno de las técnicas de recolección de información es la observación investigativa la cual implica reflexionar sobre un acontecimiento viendo los detalles, eventos, sucesos e interacciones. En esta técnica, el observador puede cumplir determinados roles: no participación, participación pasiva, participación moderada, participación activa o participación completa (Hernández et al., 2014). Para el caso particular del estudio, se optó por una observación de participación moderada. Esto debido a que el objetivo de la observación se centra en la identificación de los competidores de la empresa, así como presenciar el flujo de atención al cliente en los puntos de venta, la infraestructura de los principales locales y demás características de la empresa. Esta observación se realizó en las sedes de los distritos de San Martín de Porres, Breña, Magdalena y Miraflores entre las fechas 20 y 22 de noviembre del 2021.

4. Procedimiento metodológico de la investigación

La presente investigación cualitativa se ha desarrollado en cinco fases adaptadas de Rodríguez, Gil y García (1996). Las fases son las siguientes: fase preliminar, en la que se identifica la problemática de la investigación y el marco teórico; fase descriptiva, en la que se caracteriza el sector perteneciente a la empresa y a la empresa en sí; fase de levantamiento de información, en la que se recoge información del entorno externo e interno de la organización; fase analítica, en la que se analiza la información recogida sobre la situación externa e interna de la organización usando herramientas de gestión estratégica y, fase propositiva, en la que se diseña una propuesta estratégica para la organización, además de un plan para su implementación y control.

4.1. Fase preliminar

En esta fase, se comienza con la definición del tema de la investigación a través de la reflexión de los intereses académicos y conocimientos previos de los investigadores. De esta manera, se define la gestión estratégica como el campo de la gestión a desarrollar en la investigación y enfocado en el sector farmacéutico retail. Luego, se procede a escoger a la organización posible de estudio: Otifarma. Es así que se comienza a conocer la situación en la que se encuentra la organización y los principales retos que afronta elaborando el planteamiento del problema de la investigación. Para ello, se realizaron las primeras aproximaciones al sujeto de estudio a través de una reunión y una entrevista con el gerente general. Después, se desarrolla con mayor detalle el marco teórico de referencia. En este apartado, además de la definición del

modelo de gestión estratégica a utilizar, se plantea necesario comprender el concepto de empresa familiar y el tamaño de la empresa.

4.2. Fase descriptiva

En esta fase, en primer lugar, se describió el contexto del sector farmacéutico en dos grupos de acuerdo con sus actividades económicas: la fabricación y comercialización, los cuales fueron abordados en tres niveles: mundial, latinoamericano y nacional. En segundo lugar, se describió a Otifarma brindando la historia, misión, visión y valores. Además, se analiza el modelo de negocio de la organización a través de la herramienta Business Model Canvas, para lo cual se revisaron documentos de la organización y su página web. Asimismo, se realizó una entrevista semi estructurada con la Gerente General de la empresa para recabar más información.

4.3. Fase de levantamiento de información

En esta fase se recolectó datos a fin de contar con la información suficiente que permita realizar el análisis externo e interno de Boticas Oifarma de forma sistémica. En primer lugar, para realizar el análisis externo se revisaron fuentes secundarias y primarias, como libros, *papers* académicos, y se realizaron cinco entrevistas semi estructuradas a expertos en el sector farmacéutico y empresa familiar. Las entrevistas para expertos se realizaron de manera virtual en la plataforma Google Meet con una duración promedio de 45 minutos. En segundo lugar, para realizar el análisis interno se realizaron once entrevistas semiestructuradas, logrando así entrevistar a todos los responsables de las áreas y a los miembros del directorio de la empresa. Estas entrevistas se realizaron de manera presencial en Lima.

En las entrevistas para el análisis interno, se entrevistó a los cuatro co-fundadores y miembros del directorio, al gerente general, al gerente de ventas, al gerente de infraestructura y sistemas, al químico farmacéutico general, al gerente de logística, a la gerente de finanzas, a la gerente de marketing y a la coordinadora de recursos humanos. Cabe señalar, que, para determinar el número de personas entrevistadas del equipo de trabajo, se siguió el criterio de saturación de categorías, ya que como menciona Hernández et al. (2014), por lo general este criterio busca cubrir el número de entrevistas necesarias para responder a las preguntas de investigación de un proyecto.

4.4. Fase analítica

En esta fase se analizó la información recogida para poder elaborar, en primer lugar, el análisis externo a través de herramientas estratégicas, tales como megatendencias, PESTE, el mapa de alternativas, las 5 fuerzas de Porter y el análisis sistémico de Otifarma. En segundo lugar, el análisis interno se realizó a través de la revisión de los documentos de la organización para analizar los conceptos estratégicos y la estructura organizacional, asimismo se realizó un análisis funcional en base a la herramienta del AMOFHIT, en el que se utilizó la información recolectada de las once entrevistas semiestructuradas para obtener las fortalezas y oportunidades de mejora de cada área de la organización. Finalmente, se elaboró la matriz de evaluación de factores externos e internos, los cuales fueron validados a través de una reunión con el Gerente General el día 03 de diciembre del 2021.

4.5. Fase propositiva

Esta última fase, inició con la propuesta de la misión y visión para la organización de acuerdo al modelo de negocio. Seguidamente, se realizó la creación de las posibles estrategias con la ayuda de la matriz FODA, las cuales consideraron las principales oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la organización. Luego, se seleccionó la estrategia más conveniente validando la misma en una reunión con la Gerente General, el 06 de diciembre del 2021, a fin de validar las estrategias propuestas. Asimismo, se realizó la Matriz de planificación estratégica cuantitativa para seleccionar a las más convenientes. Por último, para su diseño de implementación y control, se usó el Balanced Scorecard, donde se propusieron objetivos, metas e iniciativas desde las cuatro perspectivas, siendo estas propuestas finales retroalimentadas y aprobadas por el Gerente General en una reunión el 17 de diciembre del 2021.

Con el fin de graficar las fases anteriormente mencionadas, se elaboró la siguiente Figura 9 que representa cada una de las fases y sus distintos elementos resaltantes.

Figura 9: Fases de la investigación

Fases	Fase preliminar	Fase descriptiva	Fase levantamiento de información	Fase analítica	Fase propositiva
Objetivo	Identificar la problemática	Describir el sector y modelo de negocio	Levantamiento de información	Análisis externo e interno	Propuesta estratégica
Productos y herramientas de la investigación	<ol style="list-style-type: none"> Acercamiento a la información Entrevista exploratoria a Gerente General Planteamiento del problema 	<ol style="list-style-type: none"> Revisión de fuentes secundarias <ol style="list-style-type: none"> Marco contextual sector farmacéutico Revisión documentaria y entrevista a Gerente General <ol style="list-style-type: none"> BMC <ol style="list-style-type: none"> Modelo de negocio 	<ol style="list-style-type: none"> Revisión de fuentes secundarias Entrevistas semiestructuradas a especialistas del sector farmacéutico Entrevistas semiestructuradas a expertos en empresas familiares Entrevistas a actores clave 	<ol style="list-style-type: none"> Análisis externo <ol style="list-style-type: none"> Macroentorno (Megatendencias, PESTE) Microentorno (Análisis sistémico, mapa de alternativas, cinco fuerzas de Porter) Análisis interno <ol style="list-style-type: none"> Conceptos estratégicos AMOFHIT 	<ol style="list-style-type: none"> Declaración de misión y visión Creación de estrategias Matriz FODA Selección de estrategias (Matriz Rumelt y MPEC) Diseño de implementación y control (Hambrick y BSCS)

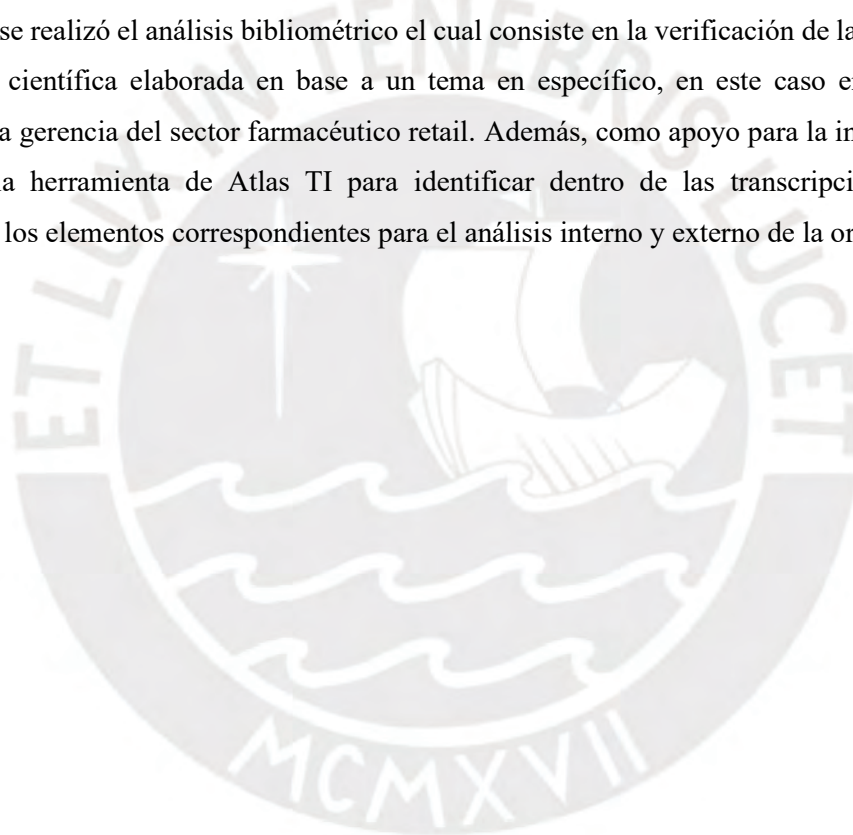
5. Consideraciones éticas

Como se mencionó con anterioridad, la presente investigación posee una fase de levantamiento de información donde se requiere acceso a fuentes de información primaria. En tal sentido, se obtuvo la autorización por parte del directorio de la empresa para la realización de entrevistas a los mismos y a los representantes de las áreas. Asimismo, las entrevistas realizadas a los actores clave se realizaron tanto de manera presencial en Lima de acuerdo con su disponibilidad. De tal manera, se registraron las entrevistas por grabación de audio donde se solicitó la aprobación del consentimiento informado y su posterior firma para el uso de la información brindada (ver desde Anexo J hasta Anexo R). Además, con respecto a las entrevistas a los expertos, las entrevistas fueron virtuales y se registró por audio la aprobación del consentimiento informado para su posterior firma de acuerdo a su disponibilidad; como es el caso de Javier Llamaza Jacinto quien brindó la aprobación del consentimiento informado a través de audio (ver Anexo H y Anexo I).

A manera de conclusión, este capítulo abarca el diseño del estudio. El alcance es exploratorio y descriptivo. Así también, se basa en un enfoque cualitativo. La estrategia general toma como base al estudio de caso único, en este sentido, a la cadena de boticas Otifarma, la cual pertenece al sector farmacéutico retail. Luego de esto, se identifica la selección muestral de las unidades de análisis. En este caso, se hará uso del muestreo por conveniencia y el muestreo en cadena. Para el primero se identificaron a cinco expertos relacionados y pertenecientes al sector farmacéutico. Mientras, el segundo tipo de muestreo comprende actores claves, tales como, los

altos cargos de gerencia y jefaturas, además de los socios fundadores de la organización. Seguido de esto, se usaron distintas técnicas de recolección de información: la revisión de fuentes primarias y secundarias, entrevistas semi estructuradas hacia los expertos y actores claves. Igualmente, se ejerció la observación.

Con respecto al procedimiento metodológico, esta se divide en cinco fases. La primera de ellas es la preliminar, en la cual se escogió el tema de la gestión estratégica como uno de los ejes temáticos de la investigación. Luego de esto, se encuentra la fase descriptiva, donde se detalla el contexto en el que se desarrolla la organización; asimismo, se detalla la historia de la empresa y sus principales características. Seguidamente, se halla la fase de levantamiento de información, la fase analítica y, por último, la fase propositiva, la cual se exponen las dos estrategias realizadas. Asimismo, se realizó el análisis bibliométrico el cual consiste en la verificación de la cantidad de producción científica elaborada en base a un tema en específico, en este caso en particular, respecto a la gerencia del sector farmacéutico retail. Además, como apoyo para la investigación, se utilizó la herramienta de Atlas TI para identificar dentro de las transcripciones de las entrevistas, los elementos correspondientes para el análisis interno y externo de la organización.



CAPÍTULO 5: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

El presente capítulo se ha dividido en dos secciones. Por un lado, en la primera sección, se realizó el análisis externo evaluando el macroentorno y microentorno del sector farmacéutico retail en donde se utilizaron diferentes herramientas para la síntesis de la información. Luego, producto de la información obtenida, se desarrolla al final de la primera sección la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) para plasmar aquellos aspectos externos de mayor relevancia para la organización. Por otro lado, en la segunda sección, se realizó el análisis interno de Otifarma, donde de igual manera, se utilizaron herramientas específicas para la organización de la información obtenida. Ello con el fin de realizar la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) evidenciando aquellos aspectos internos resaltantes de la empresa.

1. Análisis Externo

En esta primera sección, se presenta el análisis externo, subdividido en macroentorno y microentorno del sector en el que se desenvuelve la empresa. En primer lugar, para identificar el macroentorno, se utilizan herramientas como las megatendencias, y análisis PESTE. En segundo lugar, para describir el microentorno, se desarrolla el análisis sistémico, el mapa de alternativas, y el análisis de las cinco fuerzas de Porter. Finalmente, con la información obtenida, se desarrolla la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).

1.1. Macroentorno

Para ampliar la comprensión del macroentorno de la industria farmacéutica retail, se comienza por la identificación de las megatendencias que afectan a la industria. Asimismo, se utiliza la herramienta PESTE para identificar el ámbito político legal, económico, sociocultural, tecnológico y ecológico más relevantes.

1.1.1. *Mega tendencias*

Según Research and Markets (2021), el envejecimiento de la población y el aumento de la conciencia sobre la salud entre la población mundial puede impulsar el mercado de las farmacias y las droguerías. La población envejecida es más vulnerable a adquirir una serie de enfermedades que aumentan la dependencia de las farmacias y droguerías afectando indirectamente al mercado. Un estudio publicado por el Banco Interamericano de Desarrollo (2018) indica que la presencia de las enfermedades crónicas ha aumentado como producto del

incremento de la población adulta mayor y el deterioro de su salud. En este aspecto, según indica Irrabarán (2019), entre 2006 y 2016, el envejecimiento representó un aproximado del 15% del aumento de las tasas de mortalidad por enfermedades crónicas.

Según el informe World Population Aging de United Nations, Department of Economic and Social Affairs (2015), se prevé que la cantidad de personas mayores de 65 años aumente hasta casi 1.500 millones en 2050 a nivel mundial, siendo los países en desarrollo los lugares en donde más porcentaje de aumento se presente. Además, el número de personas de 80 años o más, las personas "de mayor edad" incluso más rápido que el número de personas mayores en general. En el año 2000, había 71 millones de personas de 80 años o más en todo el mundo. Desde entonces, el número de ancianos aumentó en un 77% a 125 millones en 2015, y se prevé que aumente en un 61% durante los próximos 15 años, llegando a casi 202 millones en 2030. Las proyecciones indican que en 2050 los ancianos llegarán a 434 millones en todo el mundo, habiéndose triplicado en número desde 2015 (United Nations, 2015).

También, se espera que América Latina y el Caribe experimente el crecimiento más rápido en el número de personas mayores, con un aumento del 81% entre 2015 y 2030, que es un legado de altas tasas de fecundidad unos 80 años antes, también como mayor longevidad (United Nations, 2015). Además, se estima que para el 2050, América Latina y el Caribe tendrá una población similar de adultos mayores de 60 años a la que actualmente Alemania y Suiza posee; de tal manera, se recalca la importancia de políticas públicas que abarquen el tratamiento de esta creciente población (Irrabarán, 2019). Asimismo, existen ciertas condiciones de salud que se espera sean un desafío para nuestro sistema de atención médica con el aumento de la población que envejece. Estas afecciones incluyen cáncer, demencia y un aumento en el número de caídas, obesidad y diabetes. Debido al creciente envejecimiento de la población, se espera que aumente el número de casos, proporcionando así una base de clientes cada vez mayor para farmacias y droguerías (Research and markets, 2021).

Dicha primera megatendencia se relaciona también con el aumento de una mayor esperanza de vida que ha ido creciendo considerablemente desde la década de los 50 (IPSOS, s. f.; Price Waterhouse Coopers, 2016b). Ello debido al aumento de los cuidados en la población, además de un acceso a agua, energía eléctrica y alimentos más expandido e impulsado por los países (National Intelligence Council, 2012). Asimismo, una mayor preocupación por mantener una vida saludable se ha visto incentivada por el actual contexto de la pandemia COVID-19 (G. Rengifo, comunicación personal, 20 de noviembre de 2021; Henriquez & Mackinson, 2020). Según Henriquez y Mackinson (2020), tras la pérdida humana, el distanciamiento y aislamiento social, la permanencia de una salud mental acompañada del bienestar físico es ahora vital para

mantener un estilo de vida saludable. Debido a esta mayor concienciación en el cuidado de la salud, determinados productos aumentaron su demanda tal es el caso de vitaminas, minerales y suplementos alimenticios. De acuerdo con Food Retail (2021), las ventas en países como Estados Unidos alcanzaron los 9 mil millones en tiendas físicas y 10 mil millones provenientes de las tiendas virtuales. Asimismo, a nivel global, se espera que el 17% de los consumidores aumenten el gasto de venta en línea, principalmente, por parte de la generación millennial y Z, además de los hogares con recursos económicos limitados (Food Retail, 2021).

Otra megatendencia es el aumento de la presencia de las enfermedades infecciosas. De acuerdo a World Economic Forum (2019), entre 1980 y 2013 se registraron 12,012 brotes, que comprendieron 44 millones de casos individuales y afectaron a todos los países del mundo. Esto como producto principalmente del aumento de la conectividad, los viajes e intercambios comerciales. Así también debido a la mayor densidad de población habitante en un área con bajas condiciones de higiene, la deforestación en zonas poco exploradas y la aceleración del cambio climático (World Economic Forum, 2019). Si bien es cierto, los avances en la tecnología permitan afrontar dichas enfermedades con mayor eficacia que en la antigüedad, siguen siendo muy costosas en especial cuando existen una falta de preparación y decisión de los países afectados (World Economic Forum, 2019).

1.1.2. Análisis PESTE

En esta sección se analizarán los factores externos clave que, de algún modo, puedan repercutir en los productos, procesos, mercados y clientes de la organización. Estos factores se basan en los aspectos políticos y legales, económicos, socios culturales, tecnológicos y ecológicos. De la misma manera, en el Anexo T se pueden observar los factores externos secundarios.

a. Político Legal

En primera instancia, con respecto al tema legal, el Decreto Supremo N° 014 - 2011 se encarga de regular la actividad funcional de los establecimientos farmacéuticos, tales como, boticas, farmacias, droguerías, laboratorios, almacenes especializados y botiquines. Además de eso, lista las infracciones y sanciones que pueden tener estos establecimientos si atentan contra la salud del consumidor. Entre las más recurrentes se encuentran el no contar con un director técnico o personal especializado; el funcionar sin el profesional químico farmacéutico; el incumplir con las normas de las buenas prácticas de almacenamiento; el exhibir, para la venta, medicamentos con observaciones sanitarias. Es importante mencionar que el incumplimiento de las normas

conlleva a una multa monetaria, determinado por la unidad impositiva tributaria (UIT), o incluso el cierre definitivo del establecimiento (Decreto Supremo N° 014 - 2011, 2011).

En segunda instancia, con relación al tema político, constantemente se debaten proyectos de ley que carecen de sustento técnico y perjudican al consumidor. Uno de ellos es el Proyecto de Ley N° 5311 - 2020, el cual regula los precios de los medicamentos y productos necesarios para la protección de salud en estado de emergencia. Sin embargo, según Stucchi (2020), se sostiene que el proyecto legislativo no examina el entorno externo, entre ellos, la subida de los costos de la materia prima y la alta demanda de los productos sanitarios; por tanto, es comprensible que algunos productos médicos se hayan encarecido. De la misma manera, en el 2018, se volvió a debatir el Proyecto de Ley N° 2371 – 2017, el cual planteaba el control de precios en medicamentos básicos para enfermedades de mayor incidencia, gravedad y de alto costo. En consecuencia, este tipo de proyectos fomenta la especulación y desincentiva la producción de medicamentos, provocando la escasez de los mismos. Así también, los establecimientos comerciales que dispongan del producto optarán por elevar el precio, de manera que, muchos pacientes no podrán ser atendidos (B. Alvarado, comunicación personal, 24 de setiembre, 2021).

Por último, el proyecto N° 6395 - 2020 busca autorizar a los supermercados y tiendas por conveniencia comercializar medicamentos de venta libre para dolencias leves y de uso recurrente. No obstante, algunas autoridades del Colegio Químico Farmacéutico han demostrado inconformidad por la legislación propuesta, pues incrementa la cultura de la automedicación y la ingesta descontrolada de ciertos medicamentos podría causar reacciones adversas (El Comercio, 2021). A pesar de que estas propuestas legislativas no han sido aprobadas, es probable que los partidos políticos que las impulsaron lo vuelvan a intentar.

b. Económico

En el 2020, el país atravesó por una desaceleración de sus actividades económicas, obteniendo una contracción de 11.5%. A pesar del pésimo escenario, las proyecciones para el siguiente año fueron favorables, afirmando un crecimiento hasta un 10% (BBVA Research, 2021). Actualmente, la nación se encuentra en plena recuperación y ha logrado alcanzar niveles de crecimiento antes de la pandemia. Incluso se ubica en el segundo puesto de Latinoamérica con una de las mejores calificaciones crediticias (Andina, 2021).

Con respecto al sector farmacéutico, y considerando los efectos en la salud causados por el covid-19, la industria farmacéutica creció 2% a 3% en relación con el 2019. Esto debido a la alta demanda en medicamentos de uso hospitalario y antibióticos (Salas, 2020). De la misma manera, las transacciones en las boticas y farmacias se acrecentaron en 16% (Pajuelo, 2021). A

pesar del auge mercantil del sector, algunos profesionales indican que esto está directamente relacionado a la crisis sanitaria desatada hace casi dos años. Es más, mientras más controlada, a nivel epidemiológica, se encuentre; el sector farmacéutico irá decreciendo o, al menos se mantendrá estable (A. Villanueva, comunicación personal, 27 de octubre, 2021). Esto se puede comprobar a través del Boletín de Comercio Interno, el cual indica que desde mayo de este año las ventas en productos farmacéuticos y medicinales han caído estrepitosamente (Ministerio de la producción, 2021). Este periodo coincide con el descenso de la segunda ola, según los expertos (Gestión, 2021).

Por otra parte, otro de los factores económicos que afecta al sector es la depreciación de la moneda peruana, la cual se desvalorizó entre enero y agosto en 13.4%, cambiando de S/ 3.636 a S/. 4.015 por dólar (Velarde, 2021). Para el sector, esto repercute en el costo de los insumos y productos importados, ya que gran parte de los medicamentos provienen, principalmente, de Estados Unidos y China. Esto encarece a las medicinas hasta en 20% y perjudica al consumidor (Ochoa, 2021).

c. Socio Cultural

Actualmente, las familias peruanas proporcionan el 8.3% de sus gastos a la atención de su salud (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2020). A pesar de esta limitante cifra, los consumidores prefieren adquirir medicamentos de marca en vez que los genéricos. Esto se debe a que, luego de la liberación del sector, el mercado se provisionó de productos de mala calidad del tipo genérico, causando la incredulidad de estos (Ministerio de la Producción, 2015). Otro hábito de los clientes que más resalta es el hecho de que la farmacia o botica es el primer lugar al que acude cuando se siente enfermo (Dirección General de Medicamentos Insumos y Drogas, 2021). Esta acción se puede explicar a través del “frágil sistema de salud del país, y el tiempo en el que uno invierte con el objetivo de obtener una consulta médica, pudiendo pasar meses para acceder a ella” (A. Villanueva, comunicación personal, 27 de octubre, 2021). Anidado a esto, la recomendación del técnico o químico farmacéutico del local es clave, ya que el cliente deposita su confianza en el personal, por lo que es una oportunidad para los establecimientos de diferenciarse por ese servicio (J. Llamoza, comunicación personal, 28 de octubre de 2021).

Por otro lado, existen hábitos nuevos que ha adquirido el consumidor como una respuesta adaptativa a la crisis sanitaria, tales como, el consumo de vitaminas y suplementos, los cuales eran vistos como un bien de lujo y solo las personas de mayor ingreso podrían disponer a ellas (Ministerio de la Producción, 2015). Una de las vitaminas mayor demandadas fue la vitamina C, cuya venta se cuadruplicó, es decir, de 15 millones soles, llegó a facturar 60 millones de soles.

(A. Villanueva, comunicación personal, 27 de octubre de 2021). Otro aspecto que cambió al consumidor fue acrecentar su conducta digital a través de las compras por internet, pagos por medios virtuales, entre otros.

d. Tecnológico

La oferta de la Industria Farmacéutica Peruana comprende en su mayoría laboratorios nacionales que producen productos libres de patente, siendo entonces las corporaciones internacionales las que invierten hasta el 20% de sus ingresos en innovación de nuevos medicamentos (Goozner, 2019, como se citó en Cortavit, Fonken, Negrón y Sam, 2011). A nivel latinoamericano, la investigación se enfoca en la formulación, planteando nuevas presentaciones para la misma molécula; como por ejemplo, lograr reducir la dosificación diaria, mejorar el sabor, modificar la presentación hacia formatos de capsulas blandas o con microgranulos (Cortavit et al., 2011).

Asimismo, los avances científicos permiten seguir desarrollando nuevos medicamentos como es el caso de los biofarmacéuticos los cuales se producen utilizando biotecnología; dichos medicamentos pueden representar una gran oportunidad para los fabricantes de genéricos que cubrir los costos de desarrollo y la demanda tecnológica (Cortavit et al., 2011). Una mayor producción de medicamentos bioquímicos o biofarmacéuticos genera un cambio sobre el uso de las drogas convencionales por su relativamente elevado costo, pero de menor frecuencia de consumo.

En avances tecnológicos, según el director de Bain & Company en París en la nota periodística de Rojas (2019), la transformación digital en la industria farmacéutica ha avanzado lentamente pero reconoce cuatro ámbitos en los que esta transformación puede generar o destruir valor: relación con el cliente, productos y servicios digitales, rendimiento operativo y modelos de negocio. En cuanto al primer ámbito, como continúa Rojas (2019), la primera cadena de farmacias en incursionar en el comercio electrónico a través de la creación de su página web y la aplicación móvil fue Inkafarma, una de las empresas líder en el país con más de 3000 puntos de venta a nivel nacional, llegando a representar dicho canal digital el 5% de sus ventas. El segundo y tercer ámbito afectan principalmente a los laboratorios quienes son los que elaboran los productos y velan por un rendimiento operativo a través de la agilidad de las visitas médicas. En cuanto al cuarto punto, se presentan nuevos modelos de negocio a través de plataformas delivery como lo es Rappi, siendo Boticas y Salud la primera en presentarse en la plataforma (Rojas, 2019).

Como menciona Limas (2018), el comercio electrónico es una oportunidad para las droguerías debido a que aún no se encuentra ampliamente difundido en la industria; de tal manera,

este medio se puede añadir como un canal de venta de medicamentos adicional a los ya establecidos. Asimismo, encontrándose en aumento la tendencia de la compra en línea de medicinas, algunas cadenas han comenzado a incursionar en este canal tales como Mifarma, Inkafarma y Boticas Perú (Perú Retail, 2021a). Ello concuerda con lo que menciona A. Villanueva, especialista con experiencia en el sector farmacéutico, al indicar que las cadenas más grandes de farmacias han identificado la nueva preferencia del consumidor por la venta online y debido a su mayor cantidad de recursos pueden generar mejoras en sus procesos y en el aprovechamiento de las tecnologías (comunicación personal, 27 de octubre del 2021). De esta manera, “el implementar nuevas tecnologías representa un valor agregado para diferenciarse en un mercado tan competitivo, así como permite incrementar la capacidad de oferta y optimizar la atención al consumidor final” (Limas, 2018, p. 163).

e. Ecológico

Los medicamentos son beneficiosos para resolver los problemas que afectan la salud; no obstante, siguen siendo sustancias químicas, entonces, el manejo inadecuado de las mismas puede conllevar consecuencias en la salud y el medio ambiente (Medicarte, s. f.; Organización Mundial de la Salud, 1999). Se presenta un peligro cuando la eliminación de las sustancias químicas contamina fuentes de agua locales utilizadas por las comunidades y la fauna silvestre; por tal motivo, entidades públicas e instituciones gubernamentales buscan evitar el desecho de antibióticos, desinfectantes no biodegradables, entre otros, en el agua para no perjudicar la vida acuática o contaminar el agua potable y también en el sistema de alcantarillado para evitar que afecte el tratamiento de las aguas residuales (Organización Mundial de la Salud, 1999). Además, en la industria se pueden presentar robos de medicamentos de depósitos de desechos lo que ocasionalmente produce la reventa y uso de medicamentos caducados; de esta manera, se afecta la salud de la población porque al ser medicamentos caducados, han perdido eficacia y pueden generar reacciones adversas en el organismo (Organización Mundial de la Salud, 1999). Debido a las consecuencias de un manejo inadecuado de desechos farmacéuticos, existen diversos reglamentos locales sobre el tratamiento de estos por parte de farmacias y droguerías.

1.2. Microentorno

Una vez identificado el macroentorno, para proceder con el análisis externo, se desarrolla con mayor detalle el microentorno en el que se desenvuelve Otifarma. En tal sentido, en esta sección se procede con el análisis sistémico, para identificar los elementos con los que interactúa la empresa; el mapa de alternativas, para reconocer los competidores más cercanos a la

organización; y el análisis de las cinco fuerzas de Porter para definir las características de la relación con los competidores, clientes y proveedores, así como las potenciales amenazas de productos sustitutos y nuevos entrantes. Finalmente, luego de la información obtenida a lo largo del análisis externo, se identifican aquellas principales oportunidades y amenazas que afectan a Otifarma, las cuales se plasmarán en la Matriz EFE.

1.2.1. Análisis sistémico

El análisis sistémico busca conocer el modo en que un sujeto forma parte de un total de elementos interactuantes e interdependientes que producen consecuencias a corto, mediano y largo plazo (Herrscher, 2006). En el caso de la organización Boticas Otifarma su entorno se dividió en cinco sistemas (ver Anexo V).

El primer sistema está comprendido por los elementos tangibles e intangibles de la organización que interactúan entre sí. Por el lado de los recursos tangibles, se hallan las sucursales, las cuales son los puntos de venta y son 9 en su totalidad; la droguería que tiene la facultad y la autorización de realizar importaciones, exportaciones, almacenamiento, entre otras actividades; y la camioneta que es un activo importante, ya que distribuye los productos a los distintos establecimientos comerciales. Mientras que, por el lado de los intangibles se encuentra una empresa familiar fundada hace más de tres décadas y que cuenta con los conocimientos y la experiencia de los fundadores; los conocimientos y habilidades del personal de trabajo; la nueva marca que están desarrollando para introducir sus propios productos al mercado: Medical Wellness Perú; y los valores organizacionales.

En el segundo sistema, se ubica el sector farmacéutico retail, en el cual están ubicados los consumidores que buscan satisfacer sus necesidades adquiriendo medicamentos y productos de higiene y salud en los diferentes establecimientos comerciales que ofrece el mercado. Este sector se divide por dos grandes grupos. En el primer grupo están las grandes cadenas de boticas, quienes conforman la Asociación Nacional de Cadenas de Boticas (Anacab), entre las que se encuentran Mifarma, Inkafarma, Boticas Jhodaal, Boticas Perú, Farmacia Universal y Farmadesa. Este grupo se caracteriza por agrupar a la red de cadenas de boticas con mayor presencia en el país. En el segundo grupo, se localizan las boticas y farmacias independientes que concentra la Asociación Nacional de Boticas y Farmacias Independientes (Anabif), en ella se reúnen más de 15 mil negocios.

En el tercer sistema, se sitúa la industria farmacéutica que acoge a principalmente a los proveedores del sector; entre ellos, los laboratorios que se clasifican en tres asociaciones, la Asociación de Industrias Farmacéuticas (Adifan), quienes elaboran productos farmacéuticos en

el país, mayoritariamente genéricos de marca. De la misma manera, está la Asociación de Laboratorios Farmacéuticos del Perú (Alafarpe), la cual está conformada por laboratorios internacionales provenientes de Estados Unidos, Canadá y países europeos. Esta asociación vende al mercado medicinas y productos de marca. Por último, se identifica a la Asociación de Laboratorios Farmacéuticos Latinoamericanos (Alafal), constituido por laboratorios latinoamericanos y distribuye, por lo general, medicamentos genéricos (Ministerio de la Producción, 2015).

Para finalizar, en el cuarto sistema que abarca a los demás sistemas desarrollados, se determina por los organismos públicos encabezados por el Ministerio de Salud (Minsa) y el órgano desconcentrado de Dirección de Redes Integradas de Salud (Diris). En el Ministerio, se ubica el Despacho Viceministerial de Salud Pública y dentro de él, está la Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas, más conocida como Digemid, la cual tiene como finalidad supervisar la fabricación, el abastecimiento y la comercialización de medicamentos, productos y sustancias psicotrópicas del sistema de salud pública. A diferencia de la Dirección de Redes Integradas de Salud (Diris) que busca garantizar la atención oportuna y adecuada de las prestaciones de servicios de salud a los usuarios, es decir, que supervisa el buen funcionamiento de las cadenas y farmacias, procurando que cumplan con los requerimientos, tales como, la dispensación y expendio de medicamentos; y el vencimiento de estos últimos (Ministerio de la Producción, 2015).

1.2.2. Mapa de alternativas

En el presente apartado, se desarrolla el mapa de alternativas la cual es una herramienta gráfica que permite visualizar a los competidores más cercanos o posibles sustitutos de acuerdo a la similitud de los modelos de negocio y la cercanía geográfica. En este sentido, se ha identificado que los competidores más cercanos son “Boticas y Salud”, de ahora en adelante “BYS” y “Boticas América Salud”, en adelante, “BAS”. En primer lugar, BYS se encuentra geográficamente cercana a los establecimientos de Otifarma en los distintos puntos de Lima como las sedes de Breña, Miraflores y Magdalena. Asimismo, a nivel de proximidad de negocio, posee presencia en redes sociales tales como Facebook e Instagram como lo realiza Otifarma realizando promociones de sus diferentes productos de cuidado personal, suplementos y vitaminas. Además, ofrecen el servicio delivery de 24 horas; poseen una página web actualizada con toda la información de la empresa y al igual que Otifarma, aún no implementa el ecommerce en la web. Sin embargo, si implementó temporalmente la venta de medicamentos de venta libre a través de plataformas online como Rappi.

En segundo lugar, BAS se encuentra también como uno de los principales competidores de Otifarma debido a la presencia de sus locales en los sectores de Lima donde Otifarma se encuentra principalmente: Lima centro y Lima moderna. Al igual que Otifarma, posee presencia en Facebook e Instagram con una similar cantidad de seguidores en ambas plataformas. Asimismo, también ofrece el servicio delivery de 24 horas a través de llamadas y whatsapp. Sin embargo, a diferencia de Otifarma, si ha implementado la venta directa de sus productos de venta libre, en cada una de sus categorías disponibles, en la página web de la empresa.

Adicionalmente, también se han identificado otros competidores en la industria que se encuentran cercanos geográficamente a las sucursales de Otifarma pero que su dimensión de negocio no es tan similar. Por un lado, se han identificado a las grandes cadenas de boticas como Mifarma, Inkafarma y Boticas Perú los cuales se encuentran alrededor de cada una de las sedes de Otifarma. Sin embargo, poseen un alcance mayor al enfocarse no solo en clientes de Lima Centro o Lima Moderna sino en segmentos ubicados en distintos puntos del territorio nacional. Por otro lado, se encuentran las pequeñas cadenas de boticas con un promedio de 2 sucursales como es el caso de Elifarma, Econofarma y Yesfarma, los cuales se encuentran alrededor de las sedes de Breña y Magdalena de Otifarma. Estas poseen poca presencia en redes y a excepción de Econofarma, no poseen una página web. No obstante, también ofrecen el servicio de delivery de medicamentos. De manera similar, a los anteriores competidores, geográficamente también se encuentra una cantidad importante de boticas independientes; especialmente alrededor de la sede de Breña.

Además de los competidores mencionados, un grupo alejado con respecto a la dimensión de negocio, se encuentran las farmacias pertenecientes a los centros de salud. Otifarma posee sedes con amplios flujos de ventas alrededor de centros de salud como el Hospital Nacional Arzobispo Loayza, Hospital Casimiro Ulloa, Hospital Nacional Docente Madre- Niño "San Bartolomé" y el SISOL de Magdalena. Al encontrarse alrededor de dichos establecimientos, parte de los sustitutos que encuentran los pacientes para adquirir una medicina son las farmacias de dichos centros de salud. Asimismo, en cuanto a la menor similitud en la dimensión de negocio y más alejado geográficamente se encuentra el modelo de negocio de FarmAuna que fomenta la venta netamente online de medicamentos, ofrecen 24 horas de delivery y no poseen establecimientos físicos de atención al público (ver Anexo W).

1.2.3. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

En este apartado se realizará el análisis de las cinco fuerzas competitivas presentado por Porter (2008b) para el sector farmacéutico retail, con el objetivo de entender la industria en la que está operando el sujeto de estudio.

a. Rivalidad de competidores

Para comenzar, el sector farmacéutico retail ha mostrado un crecimiento sostenido desde el 2010 hasta el 2018 con un promedio de 4.29% cada año (Asociación Nacional de Boticas y Farmacias Independientes del Perú, 2019). Hoy en día, a raíz de la pandemia, este sector ha tenido un crecimiento acelerado, ya que las ventas de los medicamentos en boticas y farmacias crecieron en 16% con respecto al año anterior (Pajuelo, 2021). A su vez, los expertos entrevistados, en consenso, afirmaron que este sector se caracteriza por no contraerse, sino por su constante crecimiento, debido a que, las enfermedades nunca dejan de aparecer y los pacientes con comorbilidades se presentan con mayor normalidad (A. Villanueva, comunicación personal, 27 de octubre de 2021; J. Llamaza, comunicación personal, 28 de octubre, 2021 y G. Rengifo, comunicación personal, 20 de noviembre, 2021). Seguido de esto, el sector está compuesto por más de 18 mil establecimientos comerciales, de los cuales el 86% lo conforman las boticas y farmacias independientes. Mientras que el 14% restante, lo constituyen las grandes cadenas de boticas (Asociación Nacional de Boticas y Farmacias Independientes del Perú, 2019).

A pesar de que este último grupo no predomina por la cantidad de negocios en el mercado, existen dos marcas, Inkafarma y Mifarma, ambas pertenecientes al grupo económico InRetail, que representan el 83% de la participación del mercado (Bambarén, 2019). Además, es importante señalar que, sus ingresos anuales del 2020 fueron de S/ 5333 millones, con un crecimiento del 5.9% en cuanto al 2020 (InRetail, 2021). En relación con los productos que se ofrecen en el mercado, estos son poco diferenciados, pues los medicamentos se pueden encontrar en cualquier establecimiento comercial, pero la atención del servicio es un factor determinante para la recordación de la marca, que podría implicar la asesoría y el contacto directo brindados por el personal de ventas (A. Villanueva, comunicación personal, 27 de octubre de 2021).

Esto lo resalta Porter (2008b), comentando que para los productos o servicios sin ninguna diferencia, el consumidor tenderá a elegir basándose en el precio y la calidad del servicio. Por último, para poder competir en el sector se requiere de una inversión moderada al inicio y de volúmenes de compras significativas para lograr alcanzar economías de escala, y así, acceder a precios competitivos y márgenes rentables (Bambarén, 2019). En resumen, a través de la

información recabada, se obtuvo un puntaje de 2.8; por lo que, la vuelve una industria poco atractiva.

Tabla 5: Rivalidad entre competidores

Rivalidad entre empresas competidoras	Límite Inferior	Muy poco atractiva (1)	Poco atractiva (2)	Neutral (3)	Atractiva (4)	Muy atractiva (5)	Límite Superior	Valor
Crecimiento del sector	Lento					X	Rápido	5
Número de empresas competidoras	Muchos	X					Pocos	1
Existencia de empresa líder	Sí		X				No	2
Diferenciación de productos	Poca		X				Alta	2
Economías de escala	Alto			X			Bajo	3
Calificación final								2.6

Adaptado de Hax y Majluf (1997).

b. Poder de negociación de clientes

Se determinó que el poder de negociación de clientes es bajo. En primer lugar, existen una amplia variedad de consumidores, principalmente ciudadanos de a pie y, en menor medida, compradores institucionales. Esta característica permite a los establecimientos farmacéuticos ofrecer las medicinas y productos de cuidado personal sin depender de un cliente predominante. En segundo lugar, actualmente, no existe una amenaza difundida de integración de clientes debido a que existe por el momento solo una asociación denominada Aspec (Asociación Peruana de consumidores y usuarios) la cual implementó la iniciativa de mostrar el listado de precios de los medicamentos con su Denominación Común Internacional (DCI) en las farmacias, junto con Digemid e Indecopi (Ministerio de salud, 2018). Sin embargo, aparte de dicha iniciativa, no existen otras organizaciones de consumidores.

En tercer lugar, el costo del cliente por cambiar de proveedor es bajo debido a la amplia presencia de establecimientos farmacéuticos en el mercado (Asociación Nacional de Boticas y Farmacias Independientes del Perú, 2019). En un cuarto lugar, dentro del mercado de medicamentos un tema importante es la asimetría de información que existe entre el médico y el consumidor final y, también, entre el médico y la empresa farmacéutica. En este contexto, el paciente desconoce las propiedades, eficacia, componentes de la medicina en comparación al médico o el farmaceuta (Miranda, 2006). Especialmente, siendo el médico quien prescribe los

medicamentos, se genera una demanda inducida y relativamente inelástica de medicamentos (BCRP, 2003; Viscusi, Vernon y Harrington, 2000, como se citó en Miranda, 2006).

En quinto lugar, los productos dentro del sector se encuentran diferenciados al ser de marca, genéricos o genéricos de marca. Sin embargo, ante el consumidor, suelen ser productos altamente intercambiables por lo que la diferencia para el consumidor se basa en el servicio que recibe por parte del establecimiento farmacéutico (A. Villanueva, comunicación personal, 27 de octubre del 2021). Finalmente, de acuerdo con el análisis de los distintos factores en el poder de negociación de los clientes, la industria farmacéutica retail es atractiva al obtener un puntaje de 3.6 puntos. Ello como resultado del bajo poder de negociación de los clientes.

Tabla 6: Poder de negociación de los clientes

Poder de negociación de los clientes	Límite Inferior	Muy poco atractiva (1)	Poco atractiva (2)	Neutral (3)	Atractiva (4)	Muy atractiva (5)	Límite Superior	Valor
Número de compradores	Escasos					X	Muchos	5
Amenaza de clientes de integrarse	Alta				X		Baja	4
Costo del cliente por cambiar de proveedor	Bajo	X					Alto	1
Asimetrías de información	Baja					X	Alta	5
Estandarización de los productos	Bajo			X			Alto	3
Calificación final								3.6

Adaptado de Hax y Majluf (1997).

c. Poder de negociación de proveedores

Los establecimientos comerciales farmacéuticos se pueden abastecer mediante dos modalidades. La primera a través del contacto directo con los laboratorios, y la segunda por medio de un distribuidor, la cual es la opción más común si los volúmenes de compra no son tan cuantiosos. En el país existen 75 laboratorios, de los cuales, 10 de los más importantes concentran el 40%; por lo que se evidencia una escasa participación en el mercado de cada uno de ellos (Diario Médico, 2019). Además, el costo de cambiar de proveedor es relativamente bajo, pues hay una amplia disponibilidad de ofertantes con la misma marca del medicamento o, al menos, con productos que contengan el mismo principio activo, es decir, que cumple una función farmacológica semejante (A. Villanueva, comunicación personal, 27 de octubre de 2021).

Ahora bien, el principal distribuidor del sector es Química Suiza, miembro parte del grupo InRetail, junto con las cadenas de boticas, Mifarma e Inkafarma. Esto significa que este holding empresarial consta de una integración vertical, ya que también se encargan del proceso de manufactura, encargado por algunos laboratorios extranjeros vía acuerdos comerciales (Ciriaco, 2020). Esta situación puede conllevar a efectos nocivos para los minoristas, tales como, el aumento de los precios y la exclusividad de venta únicamente para una porción de compradores (Salas, 2018). Por último, la disponibilidad de sustitutos para los medicamentos es bajo; debido a que, los denominados productos naturales constan de una deficiente acción terapéutica (J. Llamaza, comunicación personal, 28 de octubre, 2021). En suma, estos factores dan como resultado una industria medianamente atractiva, ya que el poder de negociación de los proveedores da un puntaje de 3.6.

Tabla 7: Poder de negociación de los proveedores

Poder de negociación de los proveedores	Límite Inferior	Muy poco atractiva (1)	Poco atractiva (2)	Neutral (3)	Atractiva (4)	Muy atractiva (5)	Límite Superior	Valor
Número de proveedores importantes	Pocos			X			Muchos	3
Concentración de proveedores	Alta				X		Baja	4
Costo por cambiar de proveedor	Alto				X		Bajo	4
Integración de proveedores hacia adelante	Alta		X				Bajo	2
Disponibilidad de sustitutos para los productos de los proveedores	Alto					X	Bajo	5
Calificación final								3.6

Adaptado de Hax y Majluf (1997).

d. Amenaza de productos sustitutos

Se determinó que la amenaza de los productos sustitutos es media baja. Para empezar, la venta de medicinas naturales representa el producto sustituto para la venta de medicamentos convencionales de las farmacias. En el Perú, según El Comercio (2017), las boticas naturistas poseen presencia en el mercado local cada vez más creciente debido a la oferta de productos naturales a precios accesibles en comparación a las farmacias. Además, otro factor importante es la asimetría de información porque usualmente sus consumidores no poseen una receta médica, brindando al vendedor la posibilidad de inducir la compra de varios productos. Este aspecto,

sucede no solo con las medicinas naturales sino también con los cosméticos naturales (El Comercio, 2017). Este hecho tiene relación a su vez con la tendencia de la población mundial por mantener una vida saludable y a su vez brindarles un mayor valor a los productos naturales (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2020; Research and markets, 2021; World Economic Forum, 2019).

Asimismo, de acuerdo con El Comercio (2017) y Arbulú, Bernal, Espada y Huertas (2019), en el país existen más de 150 empresas dedicadas a la venta de productos naturales donde una cantidad importante de distribuidores minoristas se manejan a través de alianzas y franquicias. De las mencionadas, los establecimientos de marcas posicionadas en medicina natural son Santa Natura, Fitosana, Kaita e Inka Natura. Cada una de ellas tiene entre 68 y 114 distribuidores y sucursales, siendo Inka Natura la que más presencia posee en supermercados y tiendas naturistas (entre supermercados y tiendas naturistas) respectivamente (Arbulú et al., 2019).

Sin embargo, la penetración de mercado es baja debido a que la cantidad de establecimientos farmacéuticos a nivel nacional supera considerablemente los establecimientos de medicina natural al poseer más de 18 mil establecimientos entre boticas y farmacias (Asociación Nacional de Boticas y Farmacias Independientes del Perú, 2019). Este hecho a su vez permite que uno de los primeros establecimientos a acudir siga siendo la farmacia (Ministerio de salud, 2018). Al tener mayor presencia geográfica, disminuye los costos del paciente para acudir a la farmacia y aumenta sus costos de cambio hacia el producto sustituto debido al mayor tiempo en búsqueda y movilidad que debe realizar para adquirir el medicamento alternativo. Asimismo, a pesar de que los precios de los sustitutos sean menores a los ofrecidos en las farmacias (El Comercio, 2017), la cantidad de productos sustitutos carece de variedad, habiendo poca diferenciación entre sus productos (Arbulú et al., 2019).

Finalmente, la rentabilidad de estos productos naturales está favorecida por las alianzas de los laboratorios naturales, uso de franquicias y los bajos costos de insumos. Pero las empresas de la industria han recibido amonestaciones por Indecopi por promocionar productos alimenticios como medicinas bajo tratamientos no comprobados (Salud con Lupa, 2019). Ello disminuye su reputación y potencial crecimiento de mercado. De esta manera, bajo un puntaje de 3.4, los productos sustitutos no representan una amenaza y vuelven medianamente atractiva a la industria farmacéutico retail.

Tabla 8: Amenaza de productos sustitutos

Amenaza de productos sustitutos	Límite Inferior	Muy poco atractiva (1)	Poco atractiva (2)	Neutral (3)	Atractiva (4)	Muy atractiva (5)	Límite Superior	Valor
Penetración de mercado de sustitutos	Alta					X	Baja	5
Costos de cambio del usuario	Bajos			X			Altos	3
Precio de los productos sustitutos	Bajo		X				Alto	2
Cantidad de productos sustitutos	Muchos				X		Pocos	4
Rentabilidad y agresividad del productor de sustitutos	Altas			X			Bajas	3
Calificación final								3.4

Adaptado de Hax y Majluf (1997).

e. Amenaza de nuevos entrantes

Se determinó que la amenaza de nuevos entrantes a la industria es media. En primer lugar, existen grandes economías de escala en la industria que obliga a las nuevas boticas a comprar al por mayor para poder obtener precios competitivos como indica Javier Llamoza en una entrevista en el portal Salud con Lupa (2020). En segundo lugar, aunque Mifarma e Inkafarma son los gigantes en la industria de la farmacia minorista, hay muchas oportunidades para los pequeños competidores debido a que “las farmacias y boticas independientes se encuentran más cerca del usuario final por su ubicación y accesibilidad” (López, Núñez, Saavedra & Villanueva, 2016, p. 20). De esta manera, en tercer lugar, los costos de cambio del consumidor son bajos debido a la accesibilidad y variedad de boticas independientes que puede encontrar cerca de su hogar.

Asimismo, en cuarto lugar, la apertura de un local farmacéutico no conlleva importantes requerimientos de capital, salvo la primera compra de medicamentos necesaria para la venta (A. Villanueva, comunicación personal, 27 de octubre del 2021). Logísticamente, abrir una farmacia posee bajas restricciones gubernamentales, donde las principales exigencias incluyen un profesional químico farmacéutico acreditado, un local que permita la dispensación, una licencia y un espacio de almacenamiento en el local (Limas, 2018). Ello se refuerza con lo que menciona A. Villanueva: “no hay barreras importantes tampoco, basta con tener un químico farmacéutico a cargo y algunas modificaciones de espacio” (comunicación personal, 27 de octubre de 2021).

Finalmente, el acceso a canales de distribución es restringido debido a que se requieren de mayores gastos en alquileres de locales, en caso de no poseer uno propio (López et al., 2016).

De acuerdo con Hax y Majluf (1997) y Porter (2008b), la industria es atractiva cuando las barreras de entrada son altas y las barreras de salida son bajas porque aumentan la rentabilidad de esta. En ese sentido, la industria farmacéutica retail desde la perspectiva de la amenaza de nuevos entrantes sería medianamente atractiva al poseer un ponderado de 3 puntos.

Tabla 9: Amenaza de nuevos entrantes

Entrada potencial de nuevos entrantes	Límite Inferior	Muy poco atractiva (1)	Poco atractiva (2)	Neutral (3)	Atractiva (4)	Muy atractiva (5)	Límite Superior	Valor
Economías de escala	Pequeñas				X		Grandes	4
Marcas establecidas	Baja			X			Alta	3
Ventajas en costos y ubicación de competidores	Bajo			X			Alto	3
Costo de cambio del consumidor	Bajo	X					Alto	1
Requerimientos de capital	Bajos		X				Altos	2
Políticas de gobierno restrictivas	Bajas		X				Altas	2
Acceso a canales de distribución	Amplio				X		Restringido	4
Calificación final								3

Adaptado de Hax y Majluf (1997).

1.3. Matriz EFE

Esta matriz recupera todas las amenazas y oportunidades presentes en el análisis. Para tal motivo se desarrolló en el cuadro respectivo el listado de diez oportunidades y diez amenazas con sus respectivos pesos y puntaje (ver Anexo X). El puntaje obtenido al final fue de 2.34, lo cual indicaría que actualmente Otifarma no aprovecha efectivamente las oportunidades ni hace frente a las amenazas de manera idónea. Por un lado, como parte de las oportunidades con potencial aprovechamiento, se encuentran el creciente perfil de los consumidores que buscan el cuidado de la salud, vivir una vida más saludable. Además, otra oportunidad son los asegurados por el Estado, debido a que una falta de abastecimiento por parte de dicha entidad permite que los compradores decidan acudir a una farmacia o botica privada. Asimismo, la asimetría de información existente

entre cliente y técnico de farmacia, le permite al último tener un mayor poder de negociación. De igual manera, el sector farmacéutico retail es una industria que crece constantemente cada año.

Por otro lado, como parte de las amenazas a considerar, se encuentra el sector altamente concentrado en las empresas de un grupo económico. Asimismo, una amenaza es la devaluación de la moneda la cual incrementa los costos de las ventas debido a que una gran cantidad de medicinas provienen de la importación. Además, las regulaciones sobre las farmacias y boticas, si bien, manejables, ante algún percance, poseen multas bastante elevadas. Finalmente, producto de la concentración de mercado, las grandes cadenas poseen un mayor poder adquisitivo para la generación de proyectos, mejoras en tecnologías y procesos.

2. Análisis interno

En esta segunda sección, se aborda el análisis interno, el cual se divide en dos niveles. Primero, se realiza un análisis de los conceptos estratégicos de Otifarma. Seguido a ello, se realiza el análisis a profundidad de la empresa estudiada mediante la herramienta AMOFHIT, con el fin de realizar la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).

2.1. Conceptos estratégicos

En este apartado, se desarrollan los conceptos estratégicos comprendidos por la misión, visión y características de la empresa familiar que servirán para conocer un poco más de la organización e identificar potenciales fortalezas y debilidades.

2.1.1. Misión

Actualmente, la misión de la organización no desarrolla los nueve conceptos desarrollados por David (2013). El primero de ellos es la falta de especificación de sus clientes, pues no hacen mención de ninguna característica sobre ellos. Seguido de eso, no se evidencia una preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad. Es por eso que, no se encuentra el compromiso por alcanzar el crecimiento. Así también, no se contempla la preocupación ante la sociedad, pues no se identificaron elementos relacionados a la sostenibilidad o las preocupaciones ambientales y sociales. Por último, no hay indicios de la preocupación de sus propios empleados.

Por otro lado, los integrantes entrevistados de la organización poseen un escaso conocimiento sobre ella. Esto incluye a los miembros de la familia. Además, los trabajadores mencionaron que no se difunde lo suficiente y tampoco hay mecanismo de refuerzo de la misión.

2.1.2. Visión

Por el lado de la visión, Otifarma demuestra algunas carencias con respecto a ella, tales como, la falta de especificación en detallar qué es lo que busca alcanzar en un período de tiempo prolongado, puesto que los socios fundadores tienen diferentes perspectivas. Algunos indican el crecimiento o la expansión de más establecimientos comerciales, no obstante, no precisan los medios ni las herramientas de cómo llevarla a cabo. Mientras que, el gerente general afirma que no se inaugurará más sucursales, debido a la incertidumbre política y la crisis sanitaria, sino el fortalecimiento de las unidades de negocio y la marca propia (B. Alvarado, comunicación personal, 24 de setiembre, 2021).

2.1.3. Empresa Familiar

Es importante que en una empresa familiar se tomen en consideración algunos elementos que moldean la configuración de este tipo de empresas. En este caso, se analizarán seis variables, tales como, cultura y valores familiares, riqueza socio emocional, conflictos familiares, sucesión, profesionalización y órganos de gobierno con el propósito de comprender a mayor profundidad al sujeto de estudio. Para comenzar, cabe resaltar que la organización consta de cuatro socios fundadores, de los cuales tres están actualmente activos, es decir, que se encuentran laborando y ocupan cargos gerenciales. Mientras que uno está desvinculado, debido a que, ejerce su profesión a tiempo completo (F. Alvarado, comunicación personal, 11 de diciembre de 2021).

Para iniciar, con relación a la cultura y los valores familiares, según el experto consultado, L. Monar (comunicación personal, 3 de diciembre de 2021) afirma que las empresas familiares peruanas cuentan con ciertos valores, los cuales han servido de soporte para poder afrontar crisis y contextos difíciles y, aun así, seguir desempeñándose en el mercado. Estos valores se basan en la unión familiar y la perseverancia, que está vinculada al sacrificio y arduo trabajo que se realiza para erigir la empresa. Esto último coincide con los valores identificados en las entrevistas a los socios fundadores, pues se reconoció una fuerte compenetración hacia sus padres, quienes empezaron dentro del sector farmacéutico retail con una pequeña botica de barrio. Es por eso que, se destaca el valor del emprendimiento y la voluntad por impulsar un negocio desde sus cimientos (B. Alvarado, comunicación personal, 1 de diciembre de 2021). Asimismo, destacan otros valores, tales como, el compromiso, la empatía, la adaptabilidad y el impulso por la profesionalización.

Por otra parte, una diferencia notable entre los fundadores y los sucesores es que, los primeros no perciben estos valores en ellos, ya que como alega F. Alvarado (comunicación personal, 1 de diciembre de 2021), “hoy en día, los chicos son más relajados, se toman los fines de semana para descansar. En cambio, las primeras generaciones somos más comprometidas, nos

involucrarnos en todo”. De igual manera, una de las fundadoras comenta “la gran diferencia entre nosotros y la siguiente generación es que han ingresado a una empresa consolidada y no le dan el valor suficiente” (P. Alvarado, comunicación personal, 24 de noviembre de 2021).

Seguido de esto, con respecto a la riqueza socio emocional, se ha detectado la preservación del legado familiar, ya que los socios fundadores aluden a ella desde el pequeño negocio de sus padres. Es decir que se consideran como la generación posterior de la de sus progenitores. Además de eso, señalan el anhelo de la continuidad del negocio bajo el mando de un miembro de la familia. Un punto de vista más próximo fue el que nos brindó P. Alvarado (comunicación personal, 24 de noviembre de 2021), que comparaba a la empresa como un hijo, pues lo había visto evolucionar durante tres décadas.

En lo que concierne a los conflictos familiares, L. Monar (comunicación personal, 3 de diciembre de 2021) declara que, por lo general, son tres tipos de conflictos que se producen en las empresas familiares. El primero es el uso inadecuado del dinero, lo que significa que algunos miembros de la familia lo emplean para fines personales. El segundo se trata del nepotismo, que se refiere a la preferencia que otorgan a los parientes para ocupar cargos o puestos de trabajo. El tercero consiste en la falta de un liderazgo sólido que pueda tomar las decisiones y decidir el destino de la organización sin injerencia de ningún miembro. Ahora bien, dentro del entorno del sujeto de estudio, acontecen las dos últimas clases de conflictos; puesto que, por lo que exploya el gerente general, B. Alvarado (comunicación personal, 1 de diciembre de 2021), algunos de los problemas son causados por la ausencia de delimitación entre las áreas, algo que acarrea el involucramiento de otros miembros en la manera de proceder y de funcionar del negocio, lo que ocasionaba aplazamientos para la toma de decisiones por los diferentes puntos de vista. El otro desacuerdo es el exceso de confianza que se les otorga a los sucesores, ya que se posesionan en ciertos puestos, para los que no están realmente capacitados. Bajo la misma alegación del gerente es que “hay personas que están capacitadas para otras cosas y actualmente se desempeñan en otras funciones diferentes”.

Con referencia al proceso de sucesión, J. Mendoza (comunicación personal, 23 de noviembre de 2021), sostiene que este elemento es un factor relacionado a la continuidad y supervivencia del negocio; por lo que, debería estar planificado y contar con una serie de etapas, entre ellas, la identificación y preparación del sucesor para, posteriormente, realizar el traslado de responsabilidad. A su vez, expone que el sucesor puede generar cambios asociados a la cultura y al estilo de gestión de la empresa. Por ese lado, cabe mencionar que, Boticas Otifarma no dispone de un plan de sucesión. A pesar de que, los socios fundadores han manifestado el deseo de que la dirección de la organización recaiga en un miembro de la familia. No obstante, señalan que, hasta

el momento, ningún sucesor calza en el perfil esperado para poder desempeñar la alta gerencia. Aun así, recalcan mucho la capacitación y el apoyo de ella por medio de subsidios. De lo contrario, se optaría por contratar a un personal externo del entorno familiar (B. Alvarado, comunicación personal, 1 de diciembre de 2021).

Vinculado a la capacitación, se halla el tema de la profesionalización, la cual está muy perenne en los socios fundadores, quienes han afirmado que han adquirido cursos y diplomados relacionados a su carrera y, además de eso, a distintas áreas de la organización. Sin embargo, les desalentaba la poca dedicación de seguir desarrollándose profesionalmente por parte de los sucesores (C. Alvarado, comunicación personal, 7 de diciembre de 2021). Por último, en cuanto a los órganos de gobierno, ambos expertos han expresado que, normalmente, las empresas grandes, que poseen muchos *stakeholders* involucrados, son las que deberían contar con un gobierno corporativo, con el fin de poder velar por los intereses de cada grupo sin distinciones. En cambio, para las empresas de tamaños medianas o pequeñas, es preciso establecer pautas de crecimiento y transparencia de información para evitar casos de corrupción (L. Monar, comunicación personal, 23 de noviembre, 2021; J. Mendoza, comunicación personal, 3 de diciembre, 2021). Ahora bien, en la organización no se aprecian organismos o comités que velen por los intereses familiares y de la empresa. Incluso, las reuniones llevadas a cabo se realizan de manera informal y poco planificada, en las que se atienden temas como los aspectos financieros, la rentabilidad y la posibilidad de expansión. Por lo general, estas reuniones son organizadas por el gerente general cada cuarenta y cinco días (B. Alvarado, comunicación personal, 1 de diciembre de 2021).

2.2. Análisis funcional AMOFHIT

Luego del desarrollo de los conceptos estratégicos, se procede con el análisis funcional AMOFHIT para comprender con mayor detalle aquellas características de cada una de las áreas de Otifarma, identificando las principales fortalezas y debilidades de la empresa que finalmente se plasmarán en la Matriz EFI.

2.2.1. Administración y gerencia (A)

Según D'Alessio (2008), la gerencia tiene la función de llevar a cabo las decisiones tácticas y estratégicas del negocio. De la misma manera, debe precisar el destino de la organización, sus proyectos a futuro y afrontar los períodos de crisis. Esta área tiene como primer propósito, incrementar la rentabilidad y las posibilidades de seguir compitiendo en la industria.

En este aspecto organizacional D'Alessio (2008) recomienda analizar tres variables importantes: la dirección, la coordinación y el monitoreo. La primera variable responde a las relaciones interpersonales, ejercidas desde la gerencia hacia los demás trabajadores de la organización. Esto se contempla a través de las habilidades para comunicarse, la solución de conflictos y el tipo de liderazgo. La segunda variable se encarga de direccionar las actividades y acciones de las demás jefaturas, con el fin de concretar los planes de trabajo desarrollados. Es importante mencionar que, en esta dimensión, el área de Recursos Humanos es un actor clave, el cual apoya e impulsa a los trabajadores por medio de la formación, capacitación y desarrollo profesional. Finalmente, la tercera variable verifica el buen funcionamiento y desempeño de las actividades entre las áreas. En caso de que existan ineficiencias y fallos se deberá proceder a la revisión y corrección, posteriormente.

Con respecto al sujeto de estudio, la gerencia recae en la responsabilidad de Benjamín Alvarado, miembro de la familia y socio fundador. Mediante las entrevistas brindadas por él, se ha podido examinar los componentes esenciales de la gerencia. En cuanto a la dirección, se determinó que se ostenta una comunicación lateral u horizontal, que sucede entre individuos con un nivel organizacional semejante. Este tipo de comunicación no se basa en una cuestión de jerarquía, sino que agiliza la coordinación de tareas y el intercambio de información (Arbaiza, 2017). Esto se evidencia en las reuniones semanales que se tienen entre los jefes de cada área, ya que ellos recopilan y analizan los datos correspondientes con ayuda de sus equipos de trabajo, con el objetivo de presentar reportes sintetizados. De igual manera, si se presentan puntos de mejora en las áreas, la persona que debe comunicarlas y resarcirlas es el mismo jefe responsable. No obstante, cuando la situación lo amerita, la gerencia recurre a programar una reunión con los demás integrantes del área para poder conocer con detalle los acontecimientos ocurridos, sobre todo, si se tratase de un bajo desempeño, un descenso en las ventas, entre otros sucesos (B. Alvarado, comunicación personal, 25 de noviembre, 2021).

Igualmente, se comprobó un liderazgo del tipo consultivo y participativo, pues, estos líderes son aquellos que promueven la comunicación y se muestran accesibles a las diferentes posturas y sugerencias, pese a que, tienen la facultad de tomar la decisión final (Likert, 1968, como se citó en Arbaiza, 2014). Frente a esto, se comprueba que la gerencia involucra a las distintas áreas, principalmente, en la ejecución de nuevos proyectos; puesto que, se comparten los comentarios y se dialoga la toma de decisiones hasta llegar a un consenso. Por otra parte, se identificaron algunas cualidades y rasgos del gerente, tales como, la propensión al riesgo, la apertura a la experiencia y una mirada visionaria; en vista de que, implementó una nueva área en la organización, en plena cuarentena, la cual se encargaba de conseguir licitaciones al Estado y

ventas a instituciones y empresas privadas, en especial, de productos sanitarios. También, se apresuró la creación de la primera marca propia de suplementos nutricionales de la empresa, por vía de la maquila de productos, ya que ese tipo de proceso les genera mayor margen de contribución.

Por lo que se refiere al concepto de coordinación, según lo expresado por el gerente general, este coordina directamente con los jefes de áreas y elaboran objetivos y planes de trabajo, conjuntamente. Asimismo, en el caso de que surjan nuevas propuestas y proyectos, se produce una reunión con las áreas implicadas para plantear el modo de trabajo a seguir y se delega las actividades. Por último, la gerencia monitorea los avances de las demás áreas por intermedio de reportes semanales. Paralelamente, se identifican y revisan los indicadores críticos, entre ellos, el objetivo general y las metas de ventas de cada sucursal; el presupuesto de compras; la revisión de las deudas; el flujo de caja, entre otros (B. Alvarado, comunicación personal, 25 de noviembre, 2021). Ahora bien, como nos comentó la coordinadora de Recursos Humanos, C. Rojas (comunicación personal, 10 de noviembre, 2021), al inicio de cada año se realiza una reunión, en la cual cada área muestra sus objetivos y estrategias anuales para, luego, recibir alguna retroalimentación; sin embargo, no se realiza ningún tipo de control a tales objetivos o si realmente se están llegando a cumplir durante el transcurso del año.

2.2.2. Marketing y ventas (M)

De acuerdo con D'Alessio (2008), el marketing se basa en establecer lazos de intercambio de valor con los clientes. No obstante, desde una perspectiva mercantil, busca complacer las necesidades de los consumidores ofreciendo bienes y servicios por parte de las empresas en el mercado. Por lo general, esta área organizacional se centra en cuatro aspectos principales: producto, plaza, precio y promoción.

a. Segmentación y posicionamiento

Para empezar, el proceso de marketing de Boticas Otifarma empieza satisfaciendo a sus clientes por medio de la venta de medicamentos, productos hospitalarios, higiene y perfumería. En concreto, cuenta con una segmentación de mercado que se caracteriza por dividir al sector en agrupaciones de compradores con preferencias y perfiles distintos. Estas agrupaciones podrían variar sus características por medio de la ubicación geográfica, demografía, psicográficas y conductuales (Lamb, Hair & McDaniel, 2011).

Según reportes internos de la organización, esta atiende a cinco principales segmentos. La primera concentra el mercado infantil, niños de cero a catorce años, quienes pueden padecer

de alguna intoxicación, enfermedad o necesidad básica. En este segmento el principal comprador son los padres de familia o apoderados. El segundo se basa en los jóvenes de 15 a 20 años. El tercero agrupa a los adultos jóvenes, que comprenden las edades entre 21 a 39 años. En este caso, Otifarma identificó distintos perfiles, tales como, personas solteras, casadas o con hijos. El cuarto reúne a adultos mayores de 40 a 64 años. Por último, se encuentran los pacientes crónicos, adultos de 65 hacia adelante, quienes en su mayoría son personas que adolecen enfermedades, tales como, diabetes, asma, alta presión arterial, glaucoma, entre otros.

b. Producto

Los productos que ofrece la organización son bienes tangibles e intangibles. Por un lado, los productos físicos se componen por medicamentos y productos de diferentes categorías, tales como, salud, cuidado personal, suplementos y nutrición, y belleza. También proveen material y dispositivos médicos. El principal atributo de todos ellos es la garantía de la calidad, entre otras palabras, medicamentos y productos fabricados en laboratorios autorizados con técnicas y medidas de bioseguridad. Por el otro lado, el bien inmaterial se determina por el servicio de delivery y la atención al cliente en los puntos de venta. El primero se distingue por ser un servicio gratuito y tener un alcance territorial a toda Lima Metropolitana. Además, en algunas ocasiones, los clientes quienes superen cierto monto de compra tendrán la oportunidad de acceder a regalos y sorteos. De la misma manera, ocurre en los locales comerciales. Sumado a eso, las personas pueden registrarse al programa de fidelización denominado Otipuntos, el cual implica que por cada S/ 10.00 de compras, obtienes diez otipuntos valorizados en S/ 0.15 céntimos. Este programa es acumulable y tiene una vigencia de noventa días para acceder a descuentos en las próximas adquisiciones (V. Rioja, comunicación personal, 10 de noviembre, 2021).

La gran mayoría de productos y medicamentos que dispone la organización son provenientes de fabricantes o distribuidores. No obstante, recientemente, ha incursionado en la realización de su marca propia, pues son de bajo costo y ofrecen márgenes de contribución elevados (Lamb et al., 2011). En tal sentido, la organización posee un producto propio de la categoría de fórmulas nutricionales nombrado como Pulmo Active. Este producto está dirigido para pacientes con enfermedades pulmonares, fibrosis quística o insuficiencia respiratoria; pacientes post covid y adultos mayores que deseen mejorar su estado nutricional. Con respecto al empaque, recurrieron a un envase cilíndrico de plástico con una capacidad de 500 gramos que pueda contener la mezcla en polvo sabor a vainilla. El etiquetado se concentró en una gama de azules y celestes, ya que estos colores generan calma, tranquilidad y confianza. Además, se procuró resaltar las vitaminas y minerales que posee el producto. Al igual que señala la tabla nutricional, la fecha de caducidad, entre otros. También elaboraron un segundo producto propio

de la categoría de colágenos denominado como Colágeno 360, sin embargo, todavía no ha salido al mercado, ya que están esperando algunos requerimientos por parte de Indecopi (V. Rioja, comunicación personal, 10 de noviembre 2021).

c. Precio

Mayormente, la política de precios de un minorista se debe adecuar a su mercado meta, la variedad de sus productos y servicios, y a sus competidores (Kotler & Armstrong, 2017). En el caso de la organización no cuentan con una estrategia de precios geográfica, es decir, que en cada una de sus sucursales mantienen los mismos precios. Sin embargo, ejecutan la fijación de precios promocionales, en los que valoran los productos por debajo de la etiqueta del precio momentáneamente por medio de descuentos y por medio de la tarificación por temporadas especiales. En ese caso, para el tema de los descuentos cada mes se seleccionan alrededor de seis a ocho productos para que se encuentren en oferta. Por lo general, estos descuentos se pactan con los proveedores. Ahora para el caso de la tarificación por temporadas especiales, cada cuatro meses sale el encarte de la organización por fechas especiales: día de la Madre, Fiestas Patrias y Navidad en los que durante ese tiempo se mantiene un precio especial para los clientes o hasta agotar stock (V. Rioja, comunicación personal, 10 de noviembre, 2021). A su vez, como comenta J. Mego, encargado del área de Logística, (comunicación personal, 12 de noviembre, 2021), basan el precio con respecto al observatorio de precios de Digemid, en donde se aprecia el importe de los productos del resto de la competencia para poder guiarse de ello.

d. Plaza

La organización pertenece al sector farmacéutico retail, es decir, a la venta al por menor, que se caracteriza por “brindar bienes y servicios a los consumidores finales, únicamente, para su uso personal y no comercial” (Armsrong, Adam, Denize, Volkov & Kotler, 2018, p. 314). En el caso de la organización, se ubican en el canal moderno de las cadenas de boticas, y cuentan con 10 sucursales ubicadas en los distritos de Breña, Cercado de Lima, San Martín de Porres, Independencia, San Miguel, Magdalena, Miraflores, Surco y San Borja. Para mayor detalle con respecto al estado físico y ambientación de los locales (ver Anexo S).

e. Promoción

La marca de Boticas Otifarma se promociona a través de los medios digitales por medio de su página web, redes sociales, tales como, Facebook, Instagram y Tik Tok, los cuales son muy activos, ya que constantemente realizan publicaciones acerca de sus ofertas y promociones,

ingreso de nuevos productos y la ubicación de las sucursales. De la misma manera, realizan activaciones de forma física en todos sus locales con la intención de atraer mayor clientela.

De acuerdo a Ingram, LaForge, Avila, Schwepker y Williams (2006), la gestión comercial de ventas abarca la descripción de las funciones, desarrollo, rol estratégico y dirección de la fuerza de ventas; además de su evaluación de desempeño. En tal sentido, para poder abarcar dichos temas, en este apartado, se comienza por definir el perfil del vendedor en Otifarma, la estructura y dimensionamiento de la fuerza de ventas, y su capacitación e incentivos. Estos datos se recapitulaban a través de la entrevista realizada a Bruno Alvarado, ex Supervisor de ventas de Otifarma.

f. Perfil del vendedor y rol en la organización

En el caso de las farmacias y boticas, el equipo de venta está conformado por los técnicos de farmacia. Generalmente, jóvenes entre 21 y 28 años titulados por ley. A ellos, se les exige un periodo mínimo de experiencia de entre tres a seis meses. Asimismo, debido a los valores que promulga Otifarma, se evalúa en base a sus competencias. Por ejemplo, tener buena predisposición en el servicio, atención al cliente y poseer características como la paciencia y la meticulosidad. Esta última característica especialmente por la amplia variedad de productos que manejan lo cual demanda una mayor concentración (B. Alvarado, comunicación personal, 10 de noviembre, 2021)

Con respecto a los roles, se manejan dos perfiles en el área de ventas: los técnicos de farmacia y el supervisor de ventas. Por un lado, la principal función del técnico de farmacia es la atención al cliente recepcionando sus consultas, brindando soluciones y aplicando los protocolos de atención tratando de concretar las ventas (B. Alvarado, comunicación personal, 10 de noviembre, 2021). Posee también funciones técnicas como cuadro de caja, ordenamiento de la mercadería, limpieza, entre otros. Por otro lado, se encuentra el supervisor de ventas cuya función es monitorear el alcance de las metas, actualizar las mismas y brindar todas las herramientas para que los técnicos cumplan sus objetivos. Estas metas o cuotas mensuales son la base por la que se determinan luego las comisiones de los técnicos de farmacia (B. Alvarado, comunicación personal, 10 de noviembre, 2021).

g. Estructura y dimensionamiento de fuerzas de ventas

La estructura de la fuerza de ventas se encuentra dividida geográficamente en base a las unidades de negocio de Otifarma. Se cuentan actualmente con once unidades compuestas por las diez sucursales y una línea virtual o de delivery. En las sucursales, debido a las exigencias

normativas, por cada sede se encuentra un químico farmacéutico y un promedio de tres técnicos de farmacia. Mientras, en la unidad de negocio virtual o de delivery, se encuentran dos técnicos de farmacia. En tal sentido, actualmente, Otifarma posee un promedio de 35 técnicos de farmacia (B. Alvarado, comunicación personal, 10 de noviembre, 2021).

h. Capacitación e incentivos

Con respecto a la capacitación, en Otifarma, quienes brindan la misma son los laboratorios y el supervisor de ventas. Por un lado, los laboratorios ofrecen sesiones informativas sobre sus productos e invitan especialistas en técnicas de ventas y servicio al cliente. Sin embargo, estas ocurren con menor frecuencia actualmente en comparación al período prepandemia. Esto debido a las mayores restricciones en la aglomeración de lugares cerrados ya que las sesiones se realizaban mayormente de manera presencial y en un espacio ofrecido por el establecimiento farmacéutico (B. Alvarado, comunicación personal, 10 de noviembre, 2021)

Por otro lado, el personal de Otifarma también brinda capacitaciones a través del supervisor de ventas. En estas capacitaciones, los temas que se llevan a cabo son el refuerzo de las políticas de fidelización, el uso de Otipuntos, los productos incentivados y la venta por impulso. En promedio, la duración de este tipo de capacitaciones se realiza entre 25 a 30 minutos (B. Alvarado, comunicación personal, 10 de noviembre, 2021).

Con respecto a los incentivos, se manejan incentivos económicos y no económicos. Por un lado, los incentivos económicos funcionan en base a los objetivos que se plantean por local. Cada producto posee una comisión diferente, siendo actualmente 1000 productos incentivados de un total de 7000 productos. Además, cada establecimiento de Otifarma posee un promedio de ventas esperado. En tal sentido, algunos establecimientos pueden vender más que otros. Esto repercute en la asignación de comisiones debido a que un local con una mayor cantidad de ventas posee cuotas más altas y por ende, comisiones más altas para los técnicos de farmacia. Asimismo, el sistema de comisiones posee limitantes, una de ellas es el porcentaje de cumplimiento de la cuota. Cuando un técnico realiza una determinada cantidad de ventas y con ello solo llega al 80%, se le ofrece el 80% de la cuota más no la totalidad correspondiente. Esto repercute en la satisfacción del personal debido a que no obtienen las comisiones esperadas; además de manejar un sistema de comisiones complejo (B. Alvarado, comunicación personal, 10 de noviembre, 2021; C. Rojas, comunicación personal, 10 de noviembre, 2021).

Por otro lado, en Otifarma, también se ofrecen incentivos no económicos. Entre este tipo de incentivos se encuentran sorteos de productos apoyados por los laboratorios, entrega de vales, productos electrodomésticos y descuentos a través de programas como Efectibono. En suma, un

sistema de incentivos económicos y no económicos permite potenciar el rendimiento de la fuerza de ventas. Sin embargo, si este sistema es limitado y complejo disminuye la satisfacción del personal y aumenta la posibilidad de rotación (C. Rojas, comunicación personal, 10 de noviembre, 2021).

2.2.3. Operaciones y logística (O)

Conforme a D'Alessio (2008), el campo de operaciones y logística se responsabiliza de la producción de bienes y servicios. Además, realiza las tareas de mantenimiento, suministro de materiales, diseño de planta, seguridad e higiene laboral y control de la calidad e inventarios. De la misma manera, el mismo autor continúa indicando que todo gerente de operaciones de una organización debe centrarse en los siguientes aspectos: materiales, mano de obra, maquinarias, métodos, medio ambiente, mentalidad y moneda.

En el caso de Boticas Otifarma, cabe mencionar que, la empresa no dispone de ningún proceso de manufactura. No obstante, cuenta con el funcionamiento de una droguería, la cual no solo se encarga de suministrar la mercadería hacia las distintas sucursales, sino que está autorizada para poder realizar importaciones, exportaciones y comercializaciones. A su vez, consta con la certificación de Buenas Prácticas de Almacenamiento (BPA) y las Buenas Prácticas de Distribución y Transporte (BPDT). Esta última le permite acceder a licitaciones del Estado (P. San Miguel, comunicación personal, 13 de noviembre, 2021). Las funciones que se llevan a cabo en la droguería son la recepción de medicamentos, la verificación correcta de las cantidades y el lote del pedido, y el ingreso de los productos al sistema. Luego de eso, realizan las solicitudes de los puntos de ventas para que puedan ser empaquetados y despachados a su destino. Otra de las funciones, que se ejecuta de manera poco recurrente, es el estudio de los tiempos de las actividades de los trabajadores y del transporte, con el objetivo de implementar mejoras en los procesos (P. San Miguel, comunicación personal, 13 de noviembre, 2021).

Con respecto al área logística, esta se encarga de la adquisición y compra de mercadería. Así como, la negociación con los proveedores y algunos acuerdos comerciales entre ellos. Según nos comenta J. Mego (comunicación personal, 12 de noviembre, 2021), los productos de mayor demanda son las medicinas y los fármacos, los cuales representan el 70% de la venta. Los proveedores principales son los laboratorios Química Suiza, Alfaro, Dimexa y Alkofarma. En el caso de que no se puedan abastecer de algunos de sus proveedores, existen alternativas como las distribuidoras, sin embargo, el costo suele ser más elevado. En referencia al pronóstico de la demanda, se basa en un enfoque push, que se refiere a la anticipación de los pedidos. Finalmente, acerca del control de la calidad, se aplica el sistema de trazabilidad, el cual asegura y garantiza

que los productos no provienen del comercio ilegal, y es posible rastrear toda la cadena de suministro, desde el aprovisionamiento de la materia prima hasta el punto de venta que fue adquirido (P. San Miguel, comunicación personal, 13 de noviembre, 2021).

2.2.4. Finanzas y contabilidad (F)

En referencia a la gestión de finanzas y la contabilidad, según David (2013), las funciones del área involucran decisiones de inversión, financiamiento y decisión de dividendos cuyas fortalezas y debilidades se pueden determinar a través del análisis de las razones financieras. Estas decisiones repercuten en la posición financiera y en el apoyo a la implementación de estrategias a realizar. En tal sentido, en el presente apartado, se comienza con una breve descripción de la composición de las áreas involucradas de finanzas y contabilidad. Luego, de acuerdo con el análisis vertical de la información obtenida de los estados financieros de Otifarma (2018, 2019, 2020), se plantean los ratios financieros, específicamente, las razones de crecimiento, liquidez, solvencia y rentabilidad (ver Anexo Y).

a. Personal de finanzas y contabilidad

Las funciones de este ámbito de la gestión son asumidas por el área de finanzas y la gerencia de contabilidad. Por un lado, el área de finanzas se compone por una jefa del área denominada Milagros Huiza y una asistente financiera. Esta área asesora a la gerencia a través de la realización de reportes estratégicos con indicadores financieros que apoyen la toma de decisiones. Asimismo, poseen labores de tesorería que incluyen las programaciones de pago de las letras a proveedores y pagos de planilla. Por otro lado, la gerencia de contabilidad es asumida por uno de los directores de Otifarma: Pilar Alvarado; además de estar compuesto por una auxiliar y una asistente contables. Esta área asume las funciones técnicas de la elaboración de planilla, estados financieros, declaraciones a Sunat, pago de impuestos y recepción de contingencias tributarias (M. Huiza, comunicación personal, 12 de noviembre, 2021). Ambas áreas trabajan en conjunto y poseen reuniones semanales con las áreas de logística y de ventas para visualizar el desarrollo de los objetivos.

Con respecto al manejo de los presupuestos, no se ha obtenido una respuesta clara de los mismos. Ello indica una ausencia de gastos definidos al distribuir los recursos por área, lo cual puede llegar a entorpecer actividades operativas o generar sobrecostos. Asimismo, la capacitación del personal en temas de actualización o de mejora de procesos es apoyado por la empresa, la cual cubre un determinado porcentaje de los costos de cursos, talleres o diplomados. Además, se promueve constantemente el trabajo en equipo dentro de las áreas (M. Huiza, comunicación personal, 12 de noviembre, 2021). De esta manera, para la obtención de las razones financieras,

aparte del análisis vertical de los estados financieros, se entrevistó a la jefa de finanzas, Milagros Huiza para poseer mayor claridad de los mismos.

b. Crecimiento

En relación con las razones de crecimiento, se toman en cuenta las variaciones en las ventas y en las utilidades. Por un lado, se analizaron los niveles de ventas entre 2018 y 2020, donde se encontró una disminución anual entre 5% y 6% para los últimos dos años. Por otro lado, esta disminución en las ventas también se vió reflejado en las utilidades anuales. Dichas utilidades disminuyeron un 97% en el año 2019 mientras que en el año 2020 la empresa cerró en pérdida (ver Anexo Y). Este hecho plasma la importancia del nivel de ventas en Otifarma, se requiere vender constantemente grandes cantidades debido a que una breve variación en las ventas puede generar un gran impacto en las utilidades anuales como se pudo apreciar entre los años 2019 y 2020. Ello tiene particular relevancia debido a que los costos de operación de la empresa se mantuvieron constantes entre dichos años con una breve variación del 2%. Una de las razones para la disminución en las ventas fue el manejo inadecuado de las denominadas “olas” de la pandemia, causando en un inicio falta de stock de productos relacionados al COVID-19, principalmente medicinas, y luego, un sobrestock de dichos productos por llegar a almacén cuando la demanda ya había disminuido (M. Huiza, comunicación personal, 12 de noviembre, 2021).

c. Liquidez

A pesar de la disminución en el nivel de ventas, la empresa posee la capacidad de costear sus operaciones de corto plazo. En primer lugar, debido al ciclo de conversión de efectivo que posee Otifarma. Esto debido a que, de acuerdo al indicador, sus proveedores son los que principalmente financian la operación, ofreciéndole plazos de pago de hasta 120 días indicando una buena relación con los mismos así como una gran capacidad de negociación. Asimismo, se observa que la capacidad de cobro a sus clientes es bastante alta debido a los 0 días de periodo promedio de cobro en el año 2018 y 2019 y los 49 días del año 2020. Este hecho manifiesta casi una completa ausencia de clientes morosos.

Sin embargo, en el 2020, su liquidez baja debido al aumento del periodo de sus cuentas por cobrar la cual se explica por la coyuntura de la pandemia COVID 2019 que impactó en la capacidad de empresas de diferentes sectores, algunos de ellos clientes de Otifarma, de asumir el pago de sus obligaciones (M. Huiza, comunicación personal, 12 de noviembre, 2021). Asimismo, la menor rotación de activos totales indica una menor utilización de estos para generar ingresos; por lo tanto, menor rendimiento. Esto se puede explicar debido al sobrestock de productos

relacionados a la pandemia COVID-19 que se adquirieron por importación y pago adelantado. Dichos productos al llegar a almacén habían disminuido su valor en el mercado por lo que se comenzaron a vender con menor frecuencia y a precios que cubrían sólo los costos de adquisición (M. Huiza, comunicación personal, 12 de noviembre, 2021).

d. Solvencia

Con respecto a la estructura de endeudamiento, los activos de la empresa se financian en un 84% a través de terceros o pasivos y en un 16% con recursos propios durante el año 2020. Dicho grado de endeudamiento es relativamente mayor a años anteriores los cuales tenían un porcentaje de 77% pero igualmente alto. De esta manera, Otifarma posee una tendencia a subvencionar sus activos a través de deuda más que de recursos propios. Esto significa que hay una posibilidad de generar mayores utilidades, pero a su vez un mayor riesgo de insolvencia la cual se hace evidente a través de los ratios EBITDA/Gastos financieros y Deuda financiera/EBITDA (ver Anexo Y).

El primer ratio mencionado con 6.82 puntos en 2020 indica una leve diferencia respecto al año anterior para cubrir los gastos financieros. Y el segundo ratio con 2.50 indica una mayor necesidad de recursos de la empresa para cubrir la deuda financiera, el cual es un requerimiento 5 veces mayor que en años anteriores. Esto se explica por la adquisición del préstamo de largo plazo denominado Reactiva en el año 2020, el cual aumentó la deuda financiera de la empresa hasta un aproximado de 1.8 millones de soles con el que poseen obligaciones de pago de cuotas de un promedio de 70 mil soles mensuales con una tasa de interés máxima de 3.6% (M. Huiza, comunicación personal, 12 de noviembre, 2021). Además, siendo el ratio de composición de la deuda un 33%, implica la debilidad de la empresa para cumplir con la deuda financiera en el corto plazo.

e. Rentabilidad

A nivel de rentabilidad, la empresa obtuvo en el 2020 un ROE de -49.2% debido a las pérdidas obtenidas durante el año, producto de las menores ventas y costos de operación constantes. De esta manera, los accionistas no obtuvieron un retorno de la inversión. Asimismo, el ratio ROA en el año 2020 fue de un -3.3% indicando pérdidas en el rendimiento obtenido por los activos de operación. Ello se explica por la adquisición de un lote importante de productos relacionados a la pandemia, cuya demanda disminuyó al igual que los valores unitarios de dichos productos en el mercado (M. Huiza, comunicación personal, 12 de noviembre, 2021).

2.2.5. Recursos humanos (H)

Dentro de esta área, se realizan las siguientes funciones: contratación de personal, reclutamiento y selección, temas documentarios como contratos, adendas, renovaciones de contrato, amonestaciones, llamadas de atención. Además, se realiza la inducción al personal administrativo y técnicos. A nivel contable, reportar las incidencias de quincena y fin de mes ya sean por faltas, licencias, vacaciones. Asimismo, liquidar al personal cesado, conversar con ellos la razón del cese, comunicarlos a contabilidad, festejar los cumpleaños, fechas festivas a nivel de Otifarma, armar el rol de seguridad de forma semanal, entre otros (C. Rojas, comunicación personal, 10 de noviembre, 2021).

a. Planificación

En este aspecto, Arbaiza (2014) menciona que, dentro de las actividades de un área de recursos humanos, se encuentra la descripción y el análisis de puestos definiendo las responsabilidades y funciones de estos. En ese sentido, en la descripción del puesto, se detalla el contenido del cargo entendiendo lo que hace, cómo y por qué hace determinadas actividades el ocupante del puesto. Mientras, el análisis del puesto consiste en la investigación del área sobre los requerimientos de este para un área determinada. Asimismo, se complementa la planificación con el proceso de reestructuración la cual recopila la información de las áreas, las necesidades y objetivos de la organización para una estructura adecuada.

Con respecto a la estructura organizacional, en Otifarma existen tres gerencias: gerencia general, gerencia de contabilidad y gerencia de recursos humanos. Además, existen áreas y jefaturas las cuales son las siguientes: área de sistemas e infraestructura, área de asuntos regulatorios, jefatura de almacén de droguería, jefatura de logística, jefatura de marketing, jefatura de auditoría, jefatura de finanzas (C. Rojas, comunicación personal, 10 de noviembre, 2021). Esta información se presenta a través de un organigrama (ver Anexo Z) y se comunica formalmente a través de correo electrónico.

Con respecto al diseño de los puestos, el área de recursos humanos de Otifarma se encarga de averiguar las tendencias en el mercado para su actualización, de acuerdo con los requerimientos solicitados por gerencias o jefaturas. Sin embargo, esta indagación no es constante sino de acuerdo con la necesidad, revisando las acciones de la competencia y consultando especialistas en el tema (C. Rojas, comunicación personal, 10 de noviembre, 2021). Asimismo, se identifican a los puestos de alta rotación como es el caso de los técnicos de farmacia. Una de las razones de la alta rotación en este puesto es el sistema de comisiones de ventas influenciado por las temporadas altas o bajas, horarios, estudios y temas personales (C. Rojas, comunicación personal, 10 de noviembre, 2021).

Además, a un nivel interno, las actividades del área no se planifican anualmente, sino que se determinan ciertas pautas a través de reuniones con la gerencia general pero estas actividades no poseen fechas determinadas (C. Rojas, comunicación personal, 10 de noviembre, 2021).

b. Reclutamiento y Selección

En cuanto a reclutamiento, Otifarma utiliza el área de recursos humanos y también la tercerización de contratación de personal, pero este último solo para personal de delivery. Como proceso realizado por el área de recursos humanos, este comienza al convocar el perfil con los detalles de horarios, puestos, requisitos y disponibilidad requeridos a excepción de la información de la remuneración. Dicha información se da a conocer en la segunda fase de entrevista (C. Rojas, comunicación personal, 10 de noviembre, 2021). Ahora bien, las vacantes disponibles se publican en plataformas como CompuTrabajo, Fogomas, Facebook, bolsas laborales de municipalidades, algunas bolsas laborales en institutos tales como el Instituto Loayza y en una plataforma que alcanza a otros institutos (C. Rojas, comunicación personal, 10 de noviembre, 2021).

En cuanto a selección, Otifarma valora la experiencia, los antecedentes académicos y los valores, como el respeto y cordialidad en la comunicación para todos los potenciales colaboradores. Asimismo, durante el proceso, no se realizan dinámicas debido al espacio reducido y la cantidad de entrevistas (C. Rojas, comunicación personal, 10 de noviembre, 2021). En el contexto de la pandemia, se realizaron entrevistas virtuales lo cual complicaba la posibilidad de una evaluación más certera debido a que algunos gestos no eran tan visibles para el evaluador. Además, al momento de evaluar al futuro personal mediante exámenes virtuales generó también complicaciones debido a la falta de experiencia del área al realizar dichas evaluaciones (C. Rojas, comunicación personal, 10 de noviembre, 2021).

A nivel de selección de los técnicos de farmacia, esta se genera de manera casi inmediata debido a la naturaleza del puesto al ser de alta rotación y ampliamente solicitado en el mercado laboral por lo que requiere rapidez y agilidad de este proceso para el área de recursos (C. Rojas, comunicación personal, 10 de noviembre, 2021). Es tal el requerimiento de los técnicos de farmacias que inclusive genera escasez de personal. Por tal motivo, desde el año pasado, Otifarma optó por contratar también a estudiantes en formación de últimos ciclos debido a que los postulantes optan por trabajar en clínicas donde les ofrecen un horario menor y bonos o han trabajado en modalidad CAS donde se ofrece un mayor sueldo, pero menores beneficios (C. Rojas, comunicación personal, 10 de noviembre, 2021).

c. Formación, capacitación y desarrollo

Con respecto a la formación, se comienza por la inducción la cual se realiza a todo trabajador que ingresa a Otifarma. Aquí la inducción que realiza el área de recursos humanos es protocolar, la cual incluye principalmente el envío de un informe con datos sobre la empresa, temas sobre cómo pedir vacaciones, entre otros (C. Rojas, comunicación personal, 10 de noviembre, 2021). En ese sentido, la inducción para los técnicos de farmacia la realizan principalmente los técnicos encargados o los químicos responsables del local; mientras que, para trabajadores del área organizacional, la inducción la realiza el área correspondiente. En el ámbito de las capacitaciones a lo largo de la carrera profesional, estas se realizan con mayor frecuencia a los técnicos de farmacia, siendo las áreas de marketing y logística las encargadas de coordinar la programación de las capacitaciones de los laboratorios (C. Rojas, comunicación personal, 10 de noviembre, 2021).

Con respecto al desarrollo, en Otifarma la línea de carrera no es frecuente en los técnicos de farmacia debido a la naturaleza del puesto. Sin embargo, ha habido anteriormente algunos casos de ascensos por buen desempeño o conclusión de estudios técnicos o universitarios (C. Rojas, comunicación personal, 10 de noviembre, 2021). A nivel del personal administrativo, al ser una empresa familiar, algunas decisiones de los puestos de jefatura de áreas o gerencia se ven influenciada por los lazos familiares. Tal es el caso del actual jefe de operaciones cuyo ascenso se definió por decisión del directorio en la que la mitad no se encontraba de acuerdo, pero de todas maneras se realizó el ascenso a decisión del gerente general, miembro también del directorio. En tal sentido, la coordinadora de recursos humanos menciona que para el reclutamiento interno de personal o ascensos se deberían poseer procesos formales de promoción los cuales no se encuentran definidos actualmente (C. Rojas, comunicación personal, 10 de noviembre, 2021).

d. Compensación

Por un lado, respecto al personal administrativo, la compensación consiste en un sueldo fijo con los beneficios de acuerdo a ley. En el caso de los miembros de directorio que son gerentes a la vez en Otifarma, reciben de igual manera un sueldo fijo aparte de los dividendos que reciben por sus acciones en la empresa. Por otro lado, respecto a la compensación del personal técnico de farmacia, Otifarma ofrece un sueldo variable compuesto por una parte fija igual al sueldo mínimo, y una parte variable compuesta por las comisiones de ventas. Según la entrevista realizada a la coordinadora de recursos humanos, el sueldo de los técnicos se encuentra por debajo del promedio (C. Rojas, comunicación personal, 10 de noviembre, 2021). Además, cuando el personal realiza rotaciones entre sedes para poder abastecer la demanda de personal, se brinda tanto

reconocimiento económico con descuentos o regalos en productos y reconocimiento personal de manera anual. Este reconocimiento personal también sucede en fechas festivas como el día del químico de farmacia, del padre, entre otros (C. Rojas, comunicación personal, 10 de noviembre, 2021).

e. Evaluación de desempeño

Con respecto a la evaluación de personal administrativo, desde el mes de octubre del 2021, se preparan las evaluaciones de desempeño de los empleados la cuales se encuentran a cargo de cada área. Con respecto a la evaluación de desempeño de los técnicos de farmacia, esta evaluación también comenzó a realizarse de manera frecuente desde octubre. Actualmente se realiza de manera quincenal y el encargado del área de ventas brinda la información del desempeño y el área de recursos humanos se encarga de contrastar dicha información con el personal (C. Rojas, comunicación personal, 10 de noviembre, 2021). De esta manera, se busca una solución para que el técnico rinda mejor. En cuanto a las faltas, estas las reportan los agentes de seguridad y jefaturas. “Si las faltas son justificadas se puede manejar como vacaciones, pero si son injustificadas ahí entra a tallar la amonestación verbal igual con las tardanzas” (C. Rojas, comunicación personal, 10 de noviembre, 2021).

f. Clima laboral y Cultura organizacional

Con respecto al clima laboral, el área de recursos humanos no posee evaluaciones formalmente planteadas. Sin embargo, sí reconoce los problemas recurrentes tales como faltas por temas de salud, imprevistos personales o personal que desea cambiar su descanso. Asimismo, cuando se presentan conflictos entre trabajadores, el área recopila información desde diferentes puntos de vista para aclarar lo sucedido y buscar la solución pertinente (C. Rojas, comunicación personal, 10 de noviembre, 2021). Mientras, con respecto a la cultura organizacional, tampoco se realizan evaluaciones o procedimientos formales para su refuerzo o establecimiento. Pero, la empresa posee valores definidos que se dan a conocer a toda la organización en el informe de inducción, así como costumbres y creencias arraigadas basadas en la horizontalidad y el respeto que es un aspecto que la coordinadora de recursos humanos destaca al ser una empresa familiar. Estas actividades consisten en celebraciones de cumpleaños, intercambios de regalos, brindis y almuerzo a fin de año (C. Rojas, comunicación personal, 10 de noviembre, 2021).

La aparición de la pandemia influyó en el aspecto emocional de los colaboradores y el área de recursos humanos buscó manejar dicho aspecto desde el apoyo laboral ofreciendo vacaciones adelantadas, como la búsqueda de terapia y de personal de apoyo médico a los colaboradores (C. Rojas, comunicación personal, 10 de noviembre, 2021). Asimismo, se

implementó el trabajo remoto en los meses de marzo a junio del 2020, pero algunas áreas requerían de trabajo presencial como ventas, sistemas y logística. Por tal motivo, esta modalidad solo fue temporal y actualmente se labora de manera presencial (C. Rojas, comunicación personal, 10 de noviembre, 2021).

2.2.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

En su opinión D'Alessio (2008), sostiene que los sistemas de información y comunicaciones contribuyen y favorecen en la toma de decisiones de la alta dirección, la aplicación de procesos de producción, la distribución de los medios financieros y la afiliación de los clientes y suministradores, entre otros. Además de eso, un sistema efectivo debe tener la capacidad de conectar las comunicaciones internas de la organización, proporcionar información acertada acerca de los inconvenientes y velar por la seguridad de los datos importantes y confidenciales de la empresa.

Con respecto a este elemento, la organización no dispone de un sistema ERP, que por sus siglas en inglés alude a Enterprise Resource Planning. Este tipo de sistema integra la base de datos de la empresa en una sola plataforma, y trae consigo una serie de ventajas que aumenta la productividad de los trabajadores. En contraste a esto, la organización cuenta un sistema diferente por cada área. El principal de todos ellos es el sistema Adesynet, el cual se encarga del almacenamiento, las transacciones, el abastecimiento, el kardex y lo relacionado al manejo de las sucursales. De igual manera, para ocuparse de la contabilidad se hace uso del sistema Siscont. También, para llevar a cabo la facturación electrónica se realiza mediante el programa Horizont. Igualmente, para mantener activa la página web y el correo electrónico se emplea el hosting. Por último, el antivirus que conserva la protección de los sistemas es el Kaspersky (F. Alvarado, comunicación personal, 16 de noviembre, 2021).

Un hecho crítico que observó el jefe del área fue la falta de un sistema propio para el área de Finanzas, pues realizan sus operaciones y llevan el control y la programación de pagos por medio del programa informático Excel. Esto puede ocasionar “errores humanos, pero con un buen software se podría solucionar, pues ingresas las facturas al sistema y automáticamente te programará los pagos, además de que tomará en consideración el flujo de caja, el presupuesto de compras y gastos” (F. Alvarado, comunicación personal, 16 de noviembre, 2021).

Aparte de esto, para la toma de decisiones importantes, sobre todo para la incursión de nuevos proyectos, y determinar qué nuevos productos entrarán al mercado, la organización cuenta con los sistemas Veritrade y Close up. El primero se encarga de conocer el comportamiento del mercado de las importaciones. Mientras que el segundo, monitorea el mercado retail del sector

farmacéutico. Ambos sistemas brindan información valiosa acerca de los volúmenes de compra y venta, los competidores, tendencias globales, entre otros (F. Alvarado, comunicación personal, 16 de noviembre, 2021).

2.2.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Para D'Alessio (2008), este séptimo elemento aborda los esfuerzos de la organización para incursionar en nuevos proyectos orientados hacia la innovación tecnológica con el propósito de crear nuevas ventajas competitivas perdurables en el largo plazo. En ese sentido, la empresa puede ejecutar las siguientes actividades: desarrollo de nuevos productos y procesos, implementación de softwares sofisticados de gestión, registro de nuevas patentes, derechos de propiedad intelectual y marcas registradas, perfeccionamiento del proceso de producción de bienes y servicios, entre otras variables.

En el caso del sujeto de estudio, es imperativo señalar que no cuenta con un área dedicada a la transformación de materias primas con el fin de obtener productos finales terminados. Sin embargo, una de las funciones del área de marketing es la investigación de mercado que se emplea en dos oportunidades: la apertura de nuevas sucursales y la creación de marcas propias. Ahora bien, (Lamb et al., 2011) detallan que este tipo de investigaciones consignan cuatro fases. La primera se centra en la definición del problema y los objetivos de investigación; la segunda, en la recolección de datos primarios y secundarios; la tercera, en el tamizado y análisis de data; la cuarta, en la interpretación de los resultados finales.

En lo que respecta a la organización, realizan investigaciones de mercado para dos fines. El primero es para la inauguración de las nuevas sedes comerciales. Primero identifican un establecimiento potencial para ser utilizado como un nuevo punto de venta. Luego de eso, realizan observaciones alrededor de la zona para identificar a los competidores cercanos y los demás establecimientos comerciales. Esta observación tiene una duración de cinco a siete días, pues verifican la afluencia de personas y los horarios más concurridos. Luego de eso, realizan encuestas a la clientela de las demás boticas y farmacias, con el objetivo de determinar el tipo de segmento de ese lugar y de los frecuentes compradores (V. Rioja, comunicación personal, 10 de noviembre, 2021).

Mientras que el segundo, para el proceso de creación de marcas propias. En él, la organización se planteó una investigación descriptiva, pues identificó que, a causa del Covid-19, se incrementó la necesidad de reforzar el cuidado del sistema inmunológico, asimismo, los pacientes que habían sido infectados debían de alimentarse con suplementos y leches especializadas para poder recuperar su musculatura. Por esa razón, notaron que había un potencial

de mercado para los productos de fórmulas nutricionales. Luego de identificar y describir la situación, plantearon los siguientes objetivos, entre ellos, la identificación de competidores, la participación de mercado de los productos nutricionales, entre otros. En la segunda fase, recopilaron información secundaria acerca del sector de fórmulas nutricionales, los beneficios que acarrea esta categoría, sus posibles competidores, entre otros aspectos (V. Rioja, comunicación personal, 10 de noviembre, 2021).

Después de eso, recabaron información primaria, en la cual hicieron uso de instrumentos de investigación a través de encuestas con el objeto de conocer las preferencias y el comportamiento de compra de los consumidores. Esta encuesta se difundió en todas las sucursales, y se indicó a la fuerza de ventas realizarlas a los clientes. En la tercera fase, se analizaron los datos y, mediante eso, para la cuarta fase, se determinó el público objetivo, la preferencia del sabor, la presentación, el nombre potencial y el modelo de etiqueta del producto. Además de eso, se consultó con expertos en nutrición quienes orientaron a la organización en la elaboración del etiquetado persuasivo e informativo. Así también, la empresa emprendió en otra marca propia para la categoría de colágeno. De igual forma, se hicieron los mismos pasos en las distintas fases del proceso. No obstante, aún no se ha lanzado al mercado, pues siguen modificando algunos elementos (V. Rioja, comunicación personal, 10 de noviembre, 2021).

2.3. Matriz EFI

La matriz de evaluación de factores internos recopila las fortalezas y debilidades de Boticas Otifarma. En general, la organización obtuvo un puntaje de 2.44 (ver Anexo Aa), lo que significa que su posición interna es débil. Sin embargo, los puntos fuertes fueron la liquidez que contaban, impulsada por la alta capacidad de negociación sobre sus principales proveedores y clientes corporativos. Esto último hace referencia al apalancamiento de sus operaciones con el dinero de sus proveedores. La otra fortaleza fue su buen historial crediticio, lo que les proporciona acceder a tasas bancarias competitivas y préstamos rápidos. Por el lado de sus debilidades, la organización ha mostrado un nivel de ventas estático en los últimos tres años. A su vez, el uso de softwares desfasados genera duplicidad de tareas entre las áreas y pérdida de tiempo en funciones operativas de las áreas.

A modo de resumen, el presente capítulo desarrolló el análisis externo y el análisis interno; ambos representando un paso importante en el diagnóstico de la empresa a través del uso del modelo de David (2013). En primer lugar, el análisis externo comienza con el macroentorno con la identificación de las macrotendencias influyentes en diversas industrias del mundo,

especificando aquellas que afectan al sector farmacéutico retail. Luego, se procede con el análisis PESTE para comprender desde los aspectos político, económico, social, tecnológico y ecológico el contexto de la industria en la que se desarrolla Otifarma. Después, continúa el desarrollo con el microentorno donde se comienza con el análisis sistémico para la identificación de aquellos actores intervinientes en el entorno específico de la empresa, así como los componentes tangibles e intangibles con los que cuenta internamente la organización. De la misma manera, para identificar a aquellos competidores más cercanos se elaboró el mapa de alternativas. Asimismo, se plantea las cinco fuerzas de Porter para poder analizar el mercado y su competitividad. Ello permitió identificar aquellas oportunidades y amenazas más resaltantes para ubicarlas en la matriz EFE.

En segundo lugar, se desarrolló el análisis interno donde se especificaron en los conceptos estratégicos, la misión y visión de la empresa; así como su definición como empresa familiar. Luego, se procedió a analizar de manera más específica cada área a través del uso de la herramienta AMOFHIT. Esto permitió identificar aquellas fortalezas y debilidades más relevantes ubicándolas dentro de la matriz EFI.

Finalmente, se alcanza el objetivo final del presente capítulo. Luego de haber realizado el análisis externo e interno, se logró identificar aquellas principales oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que repercuten en la organización. De esta manera, dichos elementos se plasman en las matrices EFE (ver Anexo X) y EFI (ver Anexo Aa) respectivamente. Estos insumos, luego, serán utilizados en el siguiente capítulo para ubicarlos dentro de una Matriz FODA con el fin de elaborar las opciones estratégicas.

CAPÍTULO 6: PROPUESTA Y DISEÑO DE IMPLEMENTACIÓN

Este capítulo se divide en dos secciones. La primera presenta la reformulación de la misión y visión según el modelo de negocio de Boticas Otifarma, la creación de estrategias a través de la matriz FODA y la selección de las estrategias más convenientes para la sostenibilidad de la empresa, mediante la aplicación de la matriz de Rumelt y matriz de planeamiento estratégico cuantitativo (MPEC), en las que, la aplicación de ambas herramientas se ha validado con la Gerencia General. La segunda presenta el diseño propuesto para la implementación y control de las estrategias seleccionadas, para lo cual se utilizó el análisis estratégico de los cinco elementos de Hambrick y Fredrickson; asimismo, se desarrolló el Balanced Scorecard, el cual contiene los objetivos de cada perspectiva del mapa estratégico y la construcción de los indicadores para realizar el control de cada objetivo e iniciativas estratégicas.

1. Propuesta estratégica

1.1. Declaración de misión

Para David (2013), la misión debe albergar una dimensión amplia, ser inspiradora y sostenible en el tiempo. Gran parte de los autores en temas estratégicos plantean que una misión eficaz contemplará nueve componentes básicos: clientes, productos o servicios, mercados, tecnología, preocupación por el crecimiento y la rentabilidad, filosofía, autoconcepto, preocupación por la imagen pública y, por último, preocupación por los empleados. Por tal sentido, se replanteó la declaración de la misión enfatizando la importancia de estos elementos, los cuales se detallan de manera resumida en el Anexo Ab. Es así que, como resultado del análisis, la declaración de misión propuesta para Boticas Otifarma es la siguiente:

“En Boticas Otifarma ofrecemos una amplia variedad de productos para el cuidado de la salud y la higiene personal, todos ellos con garantía de altos estándares de calidad y ofrecidos al precio más justo con el fin de contribuir en la economía de nuestros clientes. Además, buscamos ser parte de la vida de nuestros usuarios, por ello, nos acercamos a través de nuestras sucursales y nuestro nuevo canal online. Esto último para llevarle todo lo que necesita a la comodidad del hogar. En tal sentido, nos comprometemos en brindar el mejor servicio y a mejorar continuamente en nuestros procesos, implementando prácticas más sostenibles y responsables con el medio ambiente y la sociedad, y brindando un excelente servicio con la responsabilidad y calidez que se caracteriza en nuestra fuerza de ventas. Todo ello nos permite seguir operando en el mercado y ser rentable para crecer junto a todos los trabajadores”.

1.2. Declaración de visión

La visión de Boticas Otifarma se replanteó considerando las características mencionadas por David y David (2017). Para ello, se considera el factor de periodicidad, el cual es de tres años; debido a la temporalidad de la presente investigación. Asimismo, se buscó que la visión sea factible y alcanzable con el propósito de que sea comunicada de manera interna y externa de la organización.

“Ser al 2024 una empresa moderna, eficiente y eficaz del sector farmacéutico retail, teniendo en cuenta las nuevas tendencias de los consumidores y la sociedad. Además de ser reconocidos por nuestra calidad del servicio al cliente y el trato a nuestros trabajadores. Asimismo, seguir siendo competitivos y fortalecer el compromiso de brindar medicamentos a precios justos”.

1.3. Opciones estratégicas

A partir de los factores externos e internos que se encontraron en el análisis y la matriz de evaluación de estos factores, se crearon 15 estrategias que contribuyan a la sostenibilidad de la organización a través de la elaboración de la Matriz FODA. A continuación, se presenta una síntesis de estas. En la Tabla 10, se evidencia que las estrategias funcionales son las que predominan, sobre todo las referidas a marketing y ventas resaltando las mejoras que se pueden realizar en los canales de venta y la promoción, además del manejo de la fuerza de ventas. Asimismo, se presentan estrategias del área de Recursos Humanos puesto que se observó en el análisis interno que la organización no cuenta con una adecuada evaluación de desempeño y carece de planes anuales bien diseñados. Luego, se encuentran las estrategias intensivas, las cuales son penetración de mercado y desarrollo de producto; y las alianzas estratégicas con énfasis en la asociación y cooperación entre competidores.

Después de ello, se agrupó cada estrategia por su tipología para utilizar la matriz de Rumelt, ya que como se mencionó en el segundo capítulo, esta herramienta permite una mejor selección de la estrategia. Es por ello, que seguido se realizó la calificación de las estrategias más convenientes para Boticas Otifarma a través de la MPEC. El detalle de su tratamiento se aborda en la siguiente sección.

Tabla 10: Propuestas estratégicas de la Matriz FODA de Otifarma

Estrategias FO	Estrategias DO
<p>Estrategia Intensiva - Desarrollo de producto: Ampliar la gama de productos de la marca propia (F6, F7, F10) de la categoría de suplementos y vitaminas (O7, O10), a través del proceso de maquila, tales como, tabletas de vitamina C, diferentes tipos de colágeno, píldoras, entre otros.</p>	<p>Alianzas Estratégicas - Cooperación entre competidores: Establecer alianzas estratégicas con competidores (O8) para aprovechar mayores volúmenes de compra y obtener precios competitivos (D6). Además de poder acceder a una mayor oferta de productos del mercado.</p>
<p>Estrategia Intensiva - Penetración de mercado: Incrementar las ventas del producto propio, Pulmo Active (F10), destacando sus beneficios en las personas adultas y de la tercera edad, y pacientes post covid (O2, O6), a través de la elaboración de una efectiva campaña publicitaria.</p>	<p>Estrategia Funcional de Ventas - Táctica de Venta: Aumentar las comisiones de la fuerza de venta (D1) generando una mayor demanda de productos (O3, O4) por medio de la táctica de venta cruzada o cross selling.</p>
<p>Estrategia Funcional de MKT - Plaza: Adaptarse a las nuevas tendencias del consumidor (O9), y aprovechar el crecimiento del sector (O1), empleando uno de los canales online (página web) de la empresa (F7, F9) a través de la implementación el comercio electrónico.</p>	
<p>Alianzas Estratégicas - Asociaciones: Gestionar la incorporación (F1) en alguna asociación del sector farmacéutico retail (O8) para pertenecer a una red de contactos, obtener mayor información del sector y generar posibles alianzas estratégicas por medio de la postulación.</p>	
<p>Estrategia Funcional de MKT - Reforzar la promoción: Impulsar la venta de la categoría de vitaminas (O7) y suplementos en las redes sociales de la empresa (F9) a través de la generación de contenido y pauta publicitaria.</p>	
Estrategias FA	Estrategias DA
<p>Estrategia funcional RRHH - Formación: Generar un amplio conocimiento actualizado de las regulaciones de establecimientos de boticas y farmacias (A2) mediante la formación profesional de los químicos farmacéuticos de cada sucursal (F5) aprovechando la buena relación con los laboratorios (F8) solicitando charlas de capacitación en dichos temas o que Otifarma cubra los costos de un % del costo total de la capacitación, curso o certificación</p>	<p>Estrategia funcional RRHH - Compensación: Establecer un sistema de comisiones competitivo que permita generar un mayor nivel de ventas, retención y satisfacción del personal (D5, D1) con el fin de potenciar la marca empleadora de Otifarma frente a la amplia cantidad de competidores y los líderes de mercado(A1, A4). Ello a través del benchmark (A6), revisión de teoría y reforzando las evaluaciones de desempeño existentes para el personal de ventas (D3).</p>
<p>Estrategia funcional MKT - Promoción: Generar una mayor conexión con el cliente a través de la tecnología (A6) reforzando su presencia en redes sociales dando a conocer sus programas de fidelización, ofertas, puntos de venta, delivery (F2, F9) invirtiendo en pautas publicitarias provista por su buen nivel de liquidez (F6) y fomentando una comunicación cordial y asertiva característica en Otifarma (F3)</p>	<p>Subcontratación: Reducir los niveles de rotación de personal al optimizar los procesos de reclutamiento y selección del personal técnico en farmacia (D1) a través de la subcontratación de empresas especializadas que permitan a Otifarma ser más competitivo como empleador (A1, A4). De esta manera, se reduce la carga laboral del área de RRHH y se generan mayores eficiencias en procesos como el reclutamiento interno, comunicación interna y evaluaciones de desempeño (D9, D2, D3).</p>

Tabla 10: Propuestas estratégicas de la Matriz FODA de Otifarma (continuación)

Estrategias FA	Estrategias DA
<p>Estrategia Funcional de Ventas - Capacitación: Reforzar la comunicación de los programas de fidelización (F2) en todos los canales de la organización (F9) para retener y conseguir clientes (A1, A4), mediante la capacitación a la fuerza de ventas.</p>	<p>Estrategia funcional RRHH - Desempeño: Mejorar el control interno y las evaluaciones de desempeño por áreas (D3) para conocer estadísticas, cumplimiento y definición de objetivos (D7) con el fin de mejorar el rendimiento de Otifarma frente a la competencia (A4). Ello a través de reuniones virtuales y presenciales para la presentación de reportes mensuales, trimestrales y anuales de cada área al gerente viendo avances y planes mejorando el flujo de información diversa (D8)</p>
	<p>Estrategia funcional RRHH - Comunicación interna: Fomentar la divulgación de la misión, visión, cultura, objetivos organizacionales, planes de las áreas y sus actividades (D2, D7) a través del uso de la tecnología que permita volver más competitiva a Otifarma (A4,46) implementando un sistema de comunicación interna integrada donde se pueda colaborar entre áreas virtualmente y complementarlo con reuniones periódicas presenciales.</p>
	<p>Estrategia funcional TIC: Optimizar el manejo de la información de Otifarma (D8) evitando reprocesos que generen mayores costos (D6) a través de la implementación de un sistema ERP que permita manejar información integral; hacer un seguimiento del rendimiento de las áreas (D3) y se obtenga una base de datos que permita tomar decisiones de manera rápida con el fin de aumentar la competitividad de la empresa (A4,A6)</p>

Fuente: Elaboración propia adaptado de David (2013)



1.4. Selección de estrategias

En esta etapa de la investigación, se desarrollaron la matriz Rumelt (Ver Anexo Ac) y la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE) para poder realizar la selección de estrategias. Como primera matriz se utilizó la matriz Rumelt, donde se colocaron las estrategias obtenidas de la matriz FODA de manera agrupada por tipo de estrategia. En ese sentido, se hayan tipos de estrategias como estrategias funcionales (recursos humanos, marketing y ventas), estrategias intensivas y alianzas, fusiones y subcontratación. Cada estrategia se evaluó por los cuatro criterios: consistencia, consonancia, viabilidad y ventaja (David, 2013). En este caso, de acuerdo con los criterios, se descartó la estrategia funcional TIC. De esta manera, se obtuvo como resultado las 14 estrategias que se muestran en la siguiente Tabla 11.

Tabla 11: Estrategias seleccionadas a partir del criterio de Rumelt

Tipo de estrategias	Estrategias
Estrategia funcional de RRHH	Generar un amplio conocimiento actualizado de las regulaciones de establecimientos de boticas y farmacias (A2) mediante la formación profesional de los químicos farmacéuticos de cada sucursal (F5) aprovechando la buena relación con los laboratorios (F8) solicitando charlas de capacitación en dichos temas o que Otifarma cubra una parte del % del costo total de la capacitación, curso o certificación.
	Establecer un sistema de comisiones competitivo que permita generar un mayor nivel de ventas, retención y satisfacción del personal (D5, D1) con el fin de potenciar la marca empleadora de Otifarma frente a la amplia cantidad de competidores y los líderes de mercado (A1, A4). Ello a través del benchmark (A6), revisión de teoría y reforzando las evaluaciones de desempeño existentes para el personal de ventas (D3).
	Mejorar el control interno y las evaluaciones de desempeño por áreas (D3) para conocer estadísticas, cumplimiento y definición de objetivos (D7) con el fin de mejorar el rendimiento de Otifarma frente a la competencia (A4). Ello a través de reuniones virtuales y presenciales para la presentación de reportes mensuales, trimestrales y anuales de cada área al gerente viendo avances y planes mejorando el flujo de información diversa (D8)
	Fomentar la divulgación de la misión, visión, cultura, objetivos organizacionales, planes de las áreas y sus actividades (D2, D7) a través del uso de la tecnología que permita volver más competitiva a Otifarma (A4,46) implementando un sistema de comunicación interna integrada donde se pueda colaborar entre áreas virtualmente y complementarlo con reuniones periódicas presenciales.
Estrategia funcional de Ventas	Reforzar la comunicación de los programas de fidelización (F2) en todos los canales de la organización (F9) para retener y conseguir clientes (A1, A4), mediante la capacitación a la fuerza de ventas.
	Aumentar las posibilidades de obtener una mayor comisión de la fuerza de venta (D1) generando una mayor demanda de productos (O3, O4) por medio de la táctica de venta cruzada o <i>cross selling</i>
Estrategia funcional de Marketing	Impulsar la venta de la categoría de vitaminas (O7) y suplementos en las redes sociales de la empresa (F9) a través de la generación de contenido y pauta publicitaria.
	Adaptarse a las nuevas tendencias del consumidor (O9), y aprovechar el crecimiento del sector (O1), empleando uno de los canales online (página web) de la empresa (F7, F9) a través de la implementación el comercio electrónico.

Tabla 11: Estrategias seleccionadas a partir del criterio de Rumelt (continuación)

Tipo de estrategias	Estrategias
	Generar una mayor conexión con el cliente a través de la tecnología (A6) reforzando su presencia en redes sociales transmitiendo la buena comunicación cordial y asertiva característica de Otifarma (F3) al momento de dar a conocer sus programas de fidelización, ofertas, puntos de venta, delivery (F2, F9) invirtiendo en pautas publicitarias provista por su buen nivel de liquidez (F6).
Alianzas, fusiones, subcontratación	Gestionar la incorporación (F1) en alguna asociación del sector farmacéutico <i>retail</i> (O8) para pertenecer a una red de contactos, obtener más información del sector y generar posibles alianzas estratégicas por medio de la postulación.
	Establecer alianzas estratégicas con competidores (O8) para aprovechar mayores volúmenes de compra y obtener precios competitivos (D6). Además de poder acceder a una mayor oferta de productos del mercado.
	Reducir los niveles de rotación de personal al optimizar los procesos de reclutamiento y selección del personal técnico en farmacia (D1) a través de la subcontratación de empresas especializadas que permitan a Otifarma ser más competitivo como empleador (A1, A4). De esta manera, se reduce la carga laboral del área de RRHH y se generan mayores eficiencias en procesos como el reclutamiento interno, comunicación intena y evaluaciones de desempeño (D9, D2, D3).
Estrategias Intensivas	Ampliar la gama de productos de la marca propia (F6, F7, F10) de la categoría de suplementos y vitaminas (O7, O10), a través del proceso de maquila, tales como, tabletas de vitamina C, diferentes tipos de colágeno, píldoras, entre otros.
	Incrementar las ventas del producto propio, Pulmo Active (F10), destacando sus beneficios en las personas adultas y de la tercera edad, y pacientes post covid (O2, O6), a través de la elaboración de una efectiva campaña publicitaria.

Fuente: Elaboración propia

Como segunda matriz, se utilizó la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE) donde las estrategias fueron evaluadas para obtener las más adecuadas para la empresa. En ese sentido, se analizaron las estrategias agrupadas en grupos de 4 de acuerdo con su tipología. Luego, dentro de los grupos, se asignó la puntuación. A continuación, en la Tabla 12, se plasman las puntuaciones de cada una de las estrategias con el fin de identificar las más idóneas. En ese sentido, se resaltaron las dos estrategias con los puntajes más altos.

Tabla 12: Puntuación de las estrategias obtenidas por la Matriz CPE

Tipo de estrategias	Estrategias	Valor
Estrategia funcional de RRHH	Generar un amplio conocimiento actualizado de las regulaciones de establecimientos de boticas y farmacias (A2) mediante la formación profesional de los químicos farmacéuticos de cada sucursal (F5) aprovechando la buena relación con los laboratorios (F8) solicitando charlas de capacitación en dichos temas o que Otifarma cubra una parte del % del costo total de la capacitación, curso o certificación.	1.91
	Establecer un sistema de comisiones competitivo que permita generar un mayor nivel de ventas, retención y satisfacción del personal (D5, D1) con el fin de potenciar la marca empleadora de Otifarma frente a la amplia cantidad de competidores y los líderes de mercado(A1,A4). Ello a través del benchmark (A6), revisión de teoría y reforzando las evaluaciones de desempeño existentes para el personal de ventas (D3).	2.82

Tabla 12: Puntuación de las estrategias obtenidas por la Matriz CPE (continuación)

Tipo de estrategias	Estrategias	Valor
	Mejorar el control interno y las evaluaciones de desempeño por áreas (D3) para conocer estadísticas, cumplimiento y definición de objetivos (D7) con el fin de mejorar el rendimiento de Otifarma frente a la competencia (A4). Ello a través de reuniones virtuales y presenciales para la presentación de reportes mensuales, trimestrales y anuales de cada área al gerente viendo avances y planes mejorando el flujo de información diversa (D8).	4.29
	Fomentar la divulgación de la misión, visión, cultura, objetivos organizacionales, planes de las áreas y sus actividades (D2, D7) a través del uso de la tecnología que permita volver más competitiva a Otifarma (A4,46) implementando un sistema de comunicación interna integrada donde se pueda colaborar entre áreas virtualmente y complementarlo con reuniones periódicas presenciales.	3.09
Estrategia funcional de Ventas	Reforzar la comunicación de los programas de fidelización (F2) en todos los canales de la organización (F9) para retener y conseguir clientes (A1, A4), mediante la capacitación a la fuerza de ventas.	2.95
	Aumentar las posibilidades de obtener una mayor comisión de la fuerza de venta (D1) generando una mayor demanda de productos (O3, O4) por medio de la táctica de venta cruzada o <i>cross selling</i> .	3.95
Estrategia funcional de Marketing	Impulsar la venta de la categoría de vitaminas (O7) y suplementos en las redes sociales de la empresa (F9) a través de la generación de contenido y pauta publicitaria.	2.67
	Adaptarse a las nuevas tendencias del consumidor (O9), y aprovechar el crecimiento del sector (O1), empleando uno de los canales online (página web) de la empresa (F7, F9) a través de la implementación el comercio electrónico.	4.34
	Generar una mayor conexión con el cliente a través de la tecnología (A6) reforzando su presencia en redes sociales transmitiendo la buena comunicación cordial y asertiva característica de Otifarma (F3) al momento de dar a conocer sus programas de fidelización, ofertas, puntos de venta, delivery (F2, F9) invirtiendo en pautas publicitarias provista por su buen nivel de liquidez (F6).	3.31
Alianzas, fusiones, <i>outsourcing</i>	Gestionar la incorporación (F1) en alguna asociación del sector farmacéutico retail (O8) para pertenecer a una red de contactos, obtener mayor información del sector y generar posibles alianzas estratégicas por medio de la postulación.	3.37
	Establecer alianzas estratégicas con competidores (O8) para aprovechar mayores volúmenes de compra y obtener precios competitivos (D6). Además de poder acceder a una mayor oferta de productos del mercado.	4.18
	Reducir los niveles de rotación de personal al optimizar los procesos de reclutamiento y selección del personal técnico en farmacia (D1) a través de la subcontratación de empresas especializadas que permitan a Otifarma ser más competitivo como empleador (A1, A4). De esta manera, se reduce la carga laboral del área de RRHH y se generan mayores eficiencias en procesos como el reclutamiento interno, comunicación intena y evaluaciones de desempeño (D9, D2, D3).	2.47
Estrategias Intensivas	Ampliar la gama de productos de la marca propia (F6, F7, F10) de la categoría de suplementos y vitaminas (O7, O10), a través del proceso de maquila, tales como, tabletas de vitamina C, diferentes tipos de colágeno, píldoras, entre otros.	3.65
	Incrementar las ventas del producto propio, Pulmo Active (F10), destacando sus beneficios en las personas adultas y de la tercera edad, y pacientes post covid (O2, O6), a través de la elaboración de una efectiva campaña publicitaria.	4.35

2. Diseño de implementación y control

El ejercicio previamente desarrollado para la elección de las estrategias se realizó junto con el Gerente General de Otifarma para poder validar dicha elección en base a las posibilidades de la empresa. Como se mencionó anteriormente, una vez elegidas las estrategias que aportan a la sostenibilidad de Boticas Otifarma, se les da contenido en base a los cinco elementos propuestos por Hambrick y Fredrickson (2005), los cuales son: arenas, vehículos, diferenciadores, preparación del escenario y lógica de mercado.

2.1. Desarrollo de las estrategias

2.1.1. Estrategia 1

Adaptarse a las nuevas tendencias del consumidor (O9), y aprovechar el crecimiento del sector (O1), empleando uno de los canales online (página web) de la empresa (F7. F9) a través de la implementación del comercio electrónico.

a. Arenas

- Categoría de productos: medicamentos para la salud, los cuales se dividen en las siguientes categorías, tales como, fórmulas nutricionales, material médico, perfumería e higiene personal y fármacos.
- Segmentación de mercado:

Según el último censo, en el país existen más de 6 millones de mujeres, que oscilan los 36 a 56 años, quienes ejercen el papel de protagonistas en el hogar y tienen la potestad de resolver el 80% de las decisiones. Además, cuentan con características como explorar por internet con el fin de encontrar mejores ofertas y promociones. Asimismo, suelen acudir a distintas plataformas, tales como, páginas web, YouTube y redes sociales (Perú Retail, 2018b). Cabe resaltar que estos comportamientos se han intensificado con el inicio de la cuarenta e, incluso, las compras online crecieron en 50% (Bravo, 2021). Dentro de este grupo, para fines del desarrollo de la estrategia, se clasifican dos tipos de segmentos: la madre de familia y la familiar que tiene bajo su responsabilidad el cuidado de adultos mayores.

Por el lado del primer grupo, en Lima, se estima que las madres de familia cuentan con 2 hijos (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017). Con respecto a los niños menores de tres años, las categorías más demandadas son los pañales con una frecuencia de compra de 71 veces al año. De igual forma, se encuentran otros productos que lideran el mercado, tales como, los pañitos húmedos, las leches de fórmula y las compotas para bebés. En general, el gasto total

es de S/ 341.00 cada mes (Gestión, 2017). En tal sentido, la descripción de este segmento será detallada en el siguiente párrafo.

Mujer de edad por encima de los treinta años, posee una hija en primera infancia. Adicionalmente, cuenta con un ingreso mensual sobre la media de S/ 2,700.00, con posibilidades de acceder a créditos y préstamos financieros. A su vez, cuenta con dispositivos inteligentes, entre ellos, el celular y la *tablet*, se comunica a través de las redes sociales y lleva a cabo compras por internet de manera recurrente.

Por el lado del segundo grupo, según Salazar (2021), las mujeres, que cuidan de personas mayores, dedican alrededor de 34 horas a la semana a esa actividad. Enlazado con eso, la edad promedio de adultos mayores es de 69, de los cuales el 60% concentra el grupo etario entre 60 a 69 años. Seguido de eso, el 30% abarcan las edades de 70 a 79; mientras que, en porcentajes más mínimos, el 10% son los adultos mayores de 80 (Superintendencia de Banca y Seguros del Perú, 2019). Con esta información, se procederá a detallar el segmento seleccionado.

Mujer con una edad promedio sobre los 37 años. Se encuentra casada hace más de 8 años, y cuenta con un hijo. Adicional a eso, posee padres con edades avanzadas; por lo que, les dedica parte de su tiempo a ellos. Con respecto a las redes sociales y el internet, se entretiene con la red social, Facebook, busca ofertas y promociones y ejecuta compras electrónicas.

Para finalizar, otro de los segmentos que se deben enfocar son de las personas, sobre todo, adultos jóvenes, quienes cuidan de su salud y bienestar. Hoy en día el consumo de píldoras vitamínicas y suplementos se ha incrementado con el fin de reforzar el sistema inmunológico (Ipsos, 2021). Adicional a eso, las mujeres gastan S/ 1,780.00 anuales en productos cosméticos e higiene personal (Rodríguez, 2019). En ese caso, el perfil debería ser una mujer con 26 años de edad, trabajadora independiente. Constantemente, se preocupa por su apariencia y bienestar físico, por ende, practica deporte. También es usuario de todas las redes sociales, tales como, Facebook, Instagram, Tik Tok y Twitter. Paralelamente, compra con mucha recurrencia por internet.

- Áreas geográficas: alcance a todos los distritos de Lima Metropolitana.
- Procesos de mayor valor: el proceso de distribución (delivery), soporte de una red que haga pagos por internet, experiencia del usuario.

b. Vehículos

Se propone que la empresa realice una capacitación a los responsables de marketing sobre asuntos regulatorios de restricciones de ventas de determinados medicamentos. Ello con el fin de evitar contingencias futuras sobre la promoción de dichos medicamentos y poseer una cartera de

productos definidos para la venta del canal *online*. A su vez, se requiere llevar a cabo análisis de mercado para identificar la demanda esperada y proyecciones de ventas del mismo canal.

Además de eso, se debe proceder la búsqueda y elección de una pasarela de pagos adecuada, prevaleciendo la opción que optimice los costos de las transacciones de la página web. Para ello, la jefa de marketing se capacitará, a través de un curso online, sobre este tipo de medios electrónicos para elegir el proveedor más adecuado. El análisis de este proveedor debe brindar la seguridad de los pagos al usuario, aceptar diferentes medios de pago, ofrecer comisiones competitivas y una comunicación constante con Otifarma para la atención oportuna de contingencias de pago de los consumidores.

El uso de este nuevo canal *online* requerirá personal adicional para poder mantenerlo. Por tal motivo, en primera instancia, se contratará a un nuevo personal de ventas para el canal online para atender consultas y cotización de pedidos específicos por receta. En tal sentido, también se requiere un refuerzo en la capacitación de los vendedores en técnicas de ventas y el uso de la plataforma online. En segunda instancia, se requiere un miembro adicional de apoyo en el equipo de marketing que posea experiencia en marketing digital para el apoyo en el análisis del flujo de información obtenido en la web y posicionarla a través de estrategias SEO y SEM, además del refuerzo de la presencia en redes sociales. Cabe resaltar que el primer término *Search Engine Optimization*, alude al conjunto de técnicas aplicables a un sitio web con el propósito de aumentar el posicionamiento y la visibilidad en las búsquedas de los exploradores web de manera orgánica. Por el contrario, *Search Engine Marketing* se apoya en la aplicación de campañas publicitarias por medio de anuncios o avisos pagados en las páginas de resultados (Pitta, 2021).

Paralelamente, el área de logística deberá agregar una unidad de negocio más al sistema Adesynet, para que el nuevo canal tenga su propio inventario y puedan hacer seguimiento de ello. En ese sentido, se requiere implementar esta nueva unidad de negocio de e-commerce, identificando los SKUs de los productos para este canal y el respectivo stock inicial de los mismos en la plataforma. Finalmente, al ser un nuevo canal de venta, se requiere realizar la promoción de esta. Para ello, se requiere el refuerzo en las pautas publicitarias de redes sociales y buscadores web, así como, la impresión de banners informativos en cada local para generar mayor difusión.

c. Diferenciadores

Anteriormente, la organización no cobraba el servicio de *delivery* con la finalidad de aumentar la preferencia del cliente. Ahora, con la implementación del e-commerce, se estableció un cobro de tarifa única, independientemente del distrito, de S/. 4.00. No obstante, anualmente,

se donará el 5% de las entradas del *delivery* a alguna organización no gubernamental: Liga contra el cáncer.

d. Puesta en escena

Acto 1: Capacitar a la jefa de marketing en conocimientos sobre *e-commerce* para el apoyo en decisiones estratégicas sobre dicho ámbito en las reuniones con la gerencia general como la elección de las pasarelas de pagos, la definición del perfil requerido para el apoyo en el área, aspectos en consideración para la evaluación de desempeño del área y tendencias en marketing.

Acto 2: Contratar a un personal para el área de marketing, especializado en marketing digital, con conocimiento en google analytics y google ads, campañas SEM y posicionamiento SEO, manejo de Wordpress y redes sociales, además del uso de programas como Illustrator y Photoshop.

Acto 3: Investigar y, posteriormente, escoger la mejor opción de pasarela de pagos. En tal, sentido, luego de evaluar distintas opciones, tales como Culqui, Mercado Pago, PayPal, Pago Efectivo, entre otros, se seleccionó Izipay, pues cuenta con gastos operativos menos costosos: afiliación, mantenimiento mensual y comisiones por ventas.

Acto 4: Ponerse en contacto con los proveedores de Izipay para la adquisición de la pasarela de pagos del canal.

Acto 5: Implementar junto con el área de sistemas y logística un plan de acción, el cual conlleve la creación de una nueva unidad de negocio en el sistema para que los asistentes logísticos tengan que distribuir parte de la mercadería ahí.

Acto 6: Reemplazar las bolsas de plástico de las entregas con bolsas de papel, por lo cual, se escogió un proveedor Industrial V&G, pues elabora sus bolsas de papel de material reciclado. Así también se deberá capacitar al personal de ventas acerca de este nuevo proceso de empaquetado.

Acto 7: El área de marketing deberá diseñar e implementar la campaña de promoción del nuevo canal por medio de estrategias SEO Y SEM, a través de las redes sociales y demás buscadores webs. De igual forma, se deberá colocar impresiones como banners en todas las sucursales, informando al cliente al respecto.

e. Lógica económica

Se basa en el aumento de ingresos impulsados por el nuevo canal de ventas a través de la página web. Con ello, se logra un mayor alcance a diferentes segmentos, incrementando la cantidad de clientes. Asimismo, ello implica un costo relacionado a las capacitaciones previas realizadas al área de marketing y personal de ventas; además de la contratación de nuevo personal, contratación de una pasarela de pagos y herramientas publicitarias en redes y en los distintos locales.

Pese a que la primera propuesta apunta a generar mayores ingresos para la organización, es importante tomar en cuenta que la pandemia ha promovido el incremento de los consumidores hacia el comercio electrónico. No obstante, este canal online trae consigo algunos riesgos que pueden interferir con la confianza de los clientes. Es así que las empresas deben asegurarse de paliar las principales amenazas, tales como, el robo de identidad, la apropiación de la cuenta bancaria del usuario, el fraude por triangulación, cuyo modo de operar se basa en comprar en una página web fraudulenta, entre otros (Willis Towers Watson, 2020)

Según el estudio Tiempo de variantes de la empresa Havas Group, los peruanos tienden a desconfiar al momento de adquirir productos, es por ello por lo que, requieren de mayores referencias hacia las marcas para elegir sus decisiones (Perú Retail, 2022b). Sumado a esto, la consultora Arellano indicó que el 24% de los peruanos todavía se resiste al uso del e-commerce y el 38% de encuestados opta por visitar las tiendas físicas (Perú Retail, 2021b). Considerando esta situación y que el 60% de las personas todavía prefiere adquirir sus medicamentos mediante el establecimiento comercial (Perú Retail, 2022a), se ha escogido un escenario conservador, el cual evalúa un crecimiento gradual para los siguientes tres años proyectados.

2.1.2. Estrategia 2

Incrementar las ventas del producto propio, Pulmo Active (F10), destacando sus beneficios en las personas adultas y de la tercera edad, y pacientes post covid (O2, O6), a través de la elaboración de una efectiva campaña publicitaria.

a. Arenas

- Categoría de productos: vitaminas y suplementos elaborados bajo el registro de la marca propia.
- Segmentación de mercado: Personas entre 25 a 75 años de los NSE B y C, habitantes de Lima Metropolitana y Callao que poseen interés en el cuidado de la salud preventiva
- Áreas geográficas: Lima Metropolitana y Callao

- Tecnologías: Se emplearán las redes sociales de Otifarma y su página web para la promoción. En este caso, se recalca el uso de la inversión en pautas publicitarias en Facebook e Instagram además del uso de SEO y SEM para la promoción por la página web.
- Proceso de mayor valor: La coordinación y desarrollo de la campaña publicitaria para la marca propia requiere de mayor atención por lo que se requerirá el trabajo conjunto entre la jefa de marketing y el nuevo personal especialista en marketing digital que integrará el área.

b. Vehículos

Se requiere comenzar con el planteamiento de la campaña a seguir. Para ello, el nuevo personal con experiencia en marketing digital se reunirá con la jefa de marketing para determinar el espacio temporal, las iniciativas y pautas a seguir para la promoción online. En base a esta coordinación, se definirá la campaña publicitaria más adecuada basada en los objetivos de la promoción de la marca propia. Con ello, se puede brindar mayor conocimiento de la marca al mercado objetivo, potenciar la recompra y aumentar las ventas del producto actual de la marca propia, Pulmo Active.

Luego, se procede con la ejecución de las acciones obtenidas del plan elaborado en base a la coordinación inicial. Esta fase incluye elaborar los estándares del diseño de las publicaciones, matriz de contenido, la conexión de las herramientas digitales con los sistemas de la organización y pruebas constantes de campaña. Esta medición de las acciones realizadas permitirá comparar los resultados a través de la analítica digital para implementar mejoras. Ahora bien, como se mencionó en la anterior estrategia, el nuevo integrante del área experto en marketing digital se encargará también de la administración del e-commerce por lo que requerirá el apoyo de un community manager para tareas específicas en el manejo de redes sociales.

Asimismo, el área de marketing complementará la publicidad online con la publicidad in situ en los establecimientos de Otifarma. Ello implica la elaboración de banners exclusivos para el producto Pulmo Active, colocación de un espacio específico para la presentación del producto: anaqueles o vitrinas. Además, realizar activaciones en los puntos de venta más concurridos a través de concursos, sorteos y juegos con los clientes y transeúntes, en donde se repartirá merchandising de la marca, en este caso, muestras gratis.

Finalmente, el área de ventas coordinará con el área de marketing para la identificación de clientes corporativos potenciales privados y estatales para el impulso de las ventas de Pulmo Active. Para tal propósito, se requerirá realizar una investigación de mercado para la identificación de estos. Ello cobra relevancia principalmente debido al interés de la empresa de

próximamente expandir su línea de productos propios (V. Rioja, comunicación personal, 10 de noviembre de 2021)

c. Diferenciadores

Se ofrece un producto que potencia la salud de los pacientes que han sufrido complicaciones debido al COVID-19 y a aquellos quienes quieran mejorar su salud respiratoria. Asimismo, se promueve el impulso de un estilo de vida saludable al compartir tips y recomendaciones respecto al tema a través de sus redes sociales (Facebook e Instagram).

d. Puesta en escena

Acto 1: Una vez definido el objetivo de promover el alcance de la marca propia con Pulmo Active, se procede definir los lineamientos que poseerá la campaña a utilizar. Para ello, se empieza con la programación de reuniones entre el especialista en marketing digital y la jefa de marketing para determinar las iniciativas necesarias dentro de la campaña. Estas reuniones serán dos veces a la semana por un mes y medio con dos reuniones con el gerente general en la semana 3 y en la semana 6.

Acto 2: Luego de las reuniones, se obtendrá un documento con las especificaciones de la planificación y presupuestos definidos para seguir con la preparación para la ejecución. Este plan, a su vez, debe considerar la transmisión del mensaje de promover una cultura del cuidado de la salud preventiva a través del uso de suplementos alimenticios en la dieta diaria. Para ello, el especialista de marketing digital definirá un calendario con la matriz de contenido predeterminada para la promoción de Pulmo Active en redes sociales, estándares de diseño de contenido, promociones específicas del producto, indicadores de desempeño de las campañas en redes y seguimiento de estas a través del análisis de datos.

Acto 3: Debido a la carga laboral del especialista de marketing digital en la administración del e-commerce, se requerirá el apoyo de un personal para tareas operativas concretas dentro del manejo de las redes sociales. Por tal motivo, para el apoyo en el área, se contratará a un community manager que mantenga las interacciones recurrentes con los usuarios en las páginas de Facebook e Instagram, apoye en el diseño de las piezas gráficas, así como los mensajes (*copys*) de las publicaciones en las redes sociales de Otifarma.

Acto 4: Para complementar la campaña de marketing para Pulmo Active, se desarrollará publicidad in situ en cada una de las sucursales de Otifarma. Esta actividad estará precedida por la jefa de marketing quien coordinará la elaboración de banners, instalaciones de anaqueles y vitrinas de Pulmo Active en ubicaciones estratégicas dentro de las boticas. Además, se busca

coordinar activaciones en los locales de manera bimestral donde se repartirá *merchandising* de la marca y ofrecerá degustaciones y muestras del producto e información sobre los beneficios para la salud respiratoria.

Acto 5: Después, se requerirá realizar una investigación sobre los clientes corporativos potenciales para la venta de Pulmo Active. Para ello, la jefa de marketing y el supervisor de ventas realizarán reuniones en conjunto para determinarlos en base al *benchmarking* de productos similares en el mercado e historial de clientes corporativos de Otifarma. Una vez identificados los clientes corporativos potenciales, se procede al contacto con ellos. Para tal hecho, el supervisor de ventas se encarga de la comunicación con los mismos a través de reuniones de ventas.

e. Lógica económica

La estrategia desarrollada busca incrementar el alcance del producto de la marca propia: Pulmo Active. En tal sentido, se brinda información sobre sus beneficios para la salud, buscando dar a conocer el producto a una mayor cantidad de clientes. Este hecho influye en el aumento de las ventas y por ende los ingresos de Otifarma. Cabe resaltar que la presente estrategia fue sugerida y respaldada por el gerente de la organización, pues dentro de sus planes a mediano y largo plazo se encuentra la ampliación de su marca propia, el cual esperan que les genere mayores ingresos debido a los altos márgenes de contribución. Para el caso de este producto, se precisa un 65% de ganancia.

2.2. Propuesta de diseño de implementación

Una vez desarrolladas las dos estrategias, se procede al diseño de implementación y control, donde se utiliza la herramienta propuesta por Jorneault (2016), aquí se desarrollan seis perspectivas: financiera, stakeholders externos, rendimiento ambiental, rendimiento social, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Primero, se desarrolla el mapa estratégico, en el cual se identifican los objetivos estratégicos desde cada perspectiva; y luego, en el Cuadro de Mando Integral Sostenible o Balanced Scorecard Sostenible se detalla las iniciativas y metas a realizar por la empresa, para acercarse al cumplimiento de su objetivo.

2.2.1. Objetivos estratégicos

En esta sección, se comienza con el planteamiento del mapa estratégico (ver Anexo Ad), se obtuvieron los denominados objetivos estratégicos producto del análisis de las dos estrategias escogidas. Es decir, a partir de la comprensión de las dos estrategias, se plasman objetivos estratégicos dentro de cada una de las seis perspectivas del mapa: habilidades y capacidades,

procesos internos, rendimiento social, rendimiento ambiental, stakeholders externos y, finalmente, perspectiva financiera. A continuación, en la Tabla 13, se detalla la definición de los objetivos estratégicos identificados previamente en el gráfico del Anexo Ad.

Tabla 13: Objetivos estratégicos para Otifarma

Perspectiva	Objetivo	Definición
Financiera	Incrementar el nivel de ingresos de la organización cada año.	Producir mayores ingresos de manera anual a través de la implementación del e-commerce y el impulso de las ventas del producto de la marca propia.
Stakeholders externos	Incrementar la satisfacción de los clientes.	Hay una gran cantidad de competidores, por lo que mantener satisfechos a los clientes es crucial y, por eso, se requiere conocer su perspectiva por medio de encuestas impulsadas con incentivos como premios u obsequios.
	Incrementar la cantidad de clientes.	Mediante las estrategias propuestas se busca acceder a un mayor número de clientes.
	Mejorar la reputación e imagen corporativa.	Hoy en día, la reputación e imagen de una organización es importante para la sostenibilidad de sus operaciones; por ese motivo, se está impulsando acciones a favor del medio ambiente, además, de la creación de nuevos canales que sean amigables para las personas de la tercera edad.
Rendimiento Ambiental	Promover una cultura concientizada en el medio ambiente.	Se persigue controlar los gastos del consumo del agua y electricidad en todas las sucursales y oficinas; reemplazar la entrega de pedidos en bolsas de plástico por las de papel y reducir la cantidad de residuos por sobrestock.
Rendimiento Social	Promover una cultura del cuidado de la salud preventiva.	Gran cantidad de consumidores ha empezado por preocuparse por su salud, por ello, la organización les proveerá de información necesaria sobre prevención y atención de la salud mediante las publicaciones en sus redes sociales.
	Implementar donaciones a ONGs de salud (Liga contra el cáncer).	Se brindará una donación de 5% sobre la tarifa de delivery. Al momento de implementar el cobro de delivery, se dará a conocer a los clientes sobre estas donaciones.
	Mejorar el diseño de la página web con el fin de ser amigable para el adulto mayor.	Un segmento importante de la organización son pacientes crónicos y de la tercera edad, por consiguiente, diseñar una página web que se adapte a las necesidades de ellos es un proceso clave.
Procesos Internos	Impulsar estrategias de ventas para la marca propia	Debido a que la marca propia genera mayores márgenes de contribución, es necesaria la creación de una campaña publicitaria.
	Mejorar la promoción de los productos a través de los medios digitales	Además de una promoción orgánica de los productos, se requiere invertir en pautas publicitarias y demás estrategias que ayuden a mejorar la difusión.
	Disminuir el sobrestock de productos	Mitigar el sobrestock de productos vía ofertas y promociones.
	Mejorar el posicionamiento de la página web	Un mejor posicionamiento atraerá mayor cantidad de visitas y aumentará las posibilidades de generar ventas.

Tabla 14: Objetivos estratégicos para Otifarma (continuación)

Perspectiva	Objetivo	Definición
	Incrementar la variedad de productos ofrecidos a través del canal online	Incrementar la variedad de productos del canal online, conllevará a incrementar las ventas.
	Mejorar el pronóstico de demanda de los productos	Una mejor precisión en el pronóstico traerá beneficios no solo por la disminución del sobrestock, sino también por la reducción de los residuos de los mismos.
Habilidades y capacidades	Capacitar al personal de atención al cliente online y offline	En vista de que se llevará a cabo un nuevo canal online: e-commerce, e incrementará la cantidad de pedidos, se requiere capacitar al personal que ejecutará los procesos. En ese caso, el personal que entregará los pedidos a los clientes y los técnicos en farmacia que atenderán y recepcionarán los pedidos. De la misma manera, los técnicos en farmacias que atiendan en las sucursales también deberán ser capacitados.
	Capacitar al área de marketing sobre la implementación del e-commerce	La encargada del área de marketing necesita capacitarse con el fin de conocer conceptos básicos que contribuyan a la elaboración de una estrategia digital y propuesta de valor. Asimismo, deberá gestionar y monitorear la nueva unidad de negocio online.
	Incrementar las investigaciones acerca de la incursión a nuevos segmentos de consumidores	Los consumidores experimentan cambios en los comportamientos, por eso, surgen nuevos segmentos en los que se puede ingresar.
	Mejorar la interacción entre las áreas de marketing, logística y ventas para la alineación de sus objetivos	Se pondrá en efecto, la realización de reuniones ente las áreas de marketing, logística y ventas, puesto que, son áreas clave para el incremento de las ventas y adquisición de nuevos productos. Adicionalmente, se fomentará la alineación de sus objetivos y metas.
	Mejorar la satisfacción del personal	Se aplicará una encuesta de satisfacción para los trabajadores para conseguir información honesta y parcial con el objetivo de identificar oportunidades de mejora y realizar acciones correctivas oportunas. De igual forma, se pondrá en práctica premiaciones cada fin de año, reconociendo el esfuerzo y compromiso con la organización.
	Mejorar el desempeño laboral	Se procura que los trabajadores progresen su desempeño laboral por medio de evaluaciones en base a los objetivos trazados de las áreas correspondientes.

2.3. Diseño de control

En el presente apartado, luego de los objetivos estratégicos desarrollados previamente, se procede a elaborar el diseño de control de las estrategias. Para tal motivo, se elaboró el *Balanced Scorecard* o Cuadro de mando integral de Otifarma (ver 0). En ese sentido, bajo la utilización de esta herramienta, se plasman cada uno de los objetivos estratégicos con los indicadores, iniciativas y metas a realizar. Además, para el sustento de la implementación de las estrategias, se elaboró el presupuesto de estas y el flujo de ventas esperado para el horizonte de los siguientes 3 años (ver Anexo Af).

En primer lugar, en la perspectiva de habilidades y capacidades, se poseen seis objetivos. El primer objetivo refiere a capacitar al personal de atención al cliente online y offline. Para tal objetivo se plantean tres iniciativas. La primera iniciativa consiste en la capacitación del personal en base a un protocolo de comunicación estándar previamente definido que incluya la tonalidad de la comunicación, mensajes frecuentes, nivel de formalidad, atención de problemas y terminología. Ello permitirá transmitir los valores de Otifarma hacia el cliente. En tal sentido, se busca que en los resultados de las capacitaciones se obtengan notas superiores a 16. Luego, la segunda y tercera iniciativa consiste en las tareas de delivery. Para ello, se plantea desarrollar un protocolo de entrega delivery que incluya el saludo y la presentación, así como las recomendaciones del Ministerio de Salud. Asimismo, para contribuir con una cultura del cuidado del medio ambiente, se busca reemplazar el empaque de las bolsas de plástico por bolsas de papel en los pedidos delivery y capacitar a los técnicos sobre este cambio. Para tal iniciativa se busca que igualmente las capacitaciones obtengan una nota superior a 16 y se busque el cumplimiento del protocolo delivery en un 100% de los pedidos.

Dentro de esta misma perspectiva, como segundo objetivo se planteó capacitar al área de marketing sobre la implementación del e-commerce, en específico a la jefa de marketing. Esta capacitación se desarrolla a través de un curso impartido por el Instituto Peruano de Marketing y se espera como meta que se obtenga una calificación superior a 17 puntos al final del curso. Asimismo, debido al alcance que tiene la implementación del e-commerce, se planteó como objetivo el incrementar las investigaciones acerca de la incursión en nuevos segmentos de consumidores midiendo la efectividad en base al aumento en porcentaje de las propuestas exitosas. Además, se requerirá mejorar la interacción entre las áreas de marketing, logística y ventas para poder alinear los objetivos por lo que se propone incrementar la cantidad de reuniones a dos veces mensuales e incrementar el nivel de reporte de las áreas a una frecuencia mensual. De igual manera, se busca mejorar la satisfacción del personal por lo que se plantea implementar una encuesta de satisfacción laboral con puntaje 1 al 100 para identificar aspectos de mejora y obtener un puntaje de satisfacción estándar de 80 puntos al final de los tres años. Finalmente, con lo previamente mencionado, se busca mejorar el desempeño laboral para el cual se realicen evaluaciones trimestrales por áreas midiendo el cumplimiento de los objetivos de estas.

En segundo lugar, en la perspectiva de procesos internos, se poseen siete objetivos. El primer objetivo consiste en mejorar el pronóstico de demanda de los productos, lo cual se evalúa en base al porcentaje de pronósticos que cumplieron con sus objetivos propuestos teniendo como meta el 75% para el primer año y un 80% y 85% para el segundo y tercer año. Luego, un segundo objetivo es incrementar la variedad de productos ofrecidos a través del canal online, el cual se

mide por la cantidad de productos por categoría que se ofrecen anualmente siendo la meta para el primer, segundo y tercer año, aumentar paulatinamente en 20, 40 y 60 productos por categoría. Después, como un tercer objetivo, se busca mejorar el posicionamiento de la página web ello a través de la implementación de técnicas combinadas entre SEO y SEM en la página web. Aquí se busca incrementar la cantidad de visitas a la página web anualmente aumentando en 75%, 85% y 90% en el primer, segundo y tercer año respectivamente.

Asimismo, dentro de la misma perspectiva, como un quinto objetivo se encuentra el disminuir el sobrestock de productos impulsando la venta a través de promociones y ofertas para alcanzar la meta de porcentaje vendido de productos de sobrestock de 15%, 20% y 25% para el primer, segundo y tercer año. Luego, como sexto objetivo se busca mejorar la promoción de los productos a través de medios digitales mediante una mayor creación de contenido para las redes sociales y la implementación de pautas publicitarias con la meta de poseer 35%, 40% y 48% de interacciones sobre el total de visualizaciones cada año. Finalmente, como un séptimo objetivo se encuentra el impulsar estrategias de ventas para la marca propia. Este objetivo consiste en la implementación de la venta cruzada de Pulmo Active con productos de alta rotación midiendo la meta en base a la cantidad de promociones de packs de productos que se publican cada mes. En este caso, un promedio de 3 promociones trimestrales para el primer año, 4 para el segundo año y 5 para el tercer año. Además, dentro del objetivo, se plantea la iniciativa de generar un sistema de incentivos atractivo para el impulso de la venta de Pulmo Active en las sucursales la cual se mide en las metas en base al aumento en el gasto de comisiones por dicho producto sobre el gasto total de comisiones por lo que se pretende aumentar dicho gasto en un 20%, 30% y 35% en el primer, segundo y tercer año respectivamente.

En tercer lugar, en la perspectiva de rendimiento social, se poseen tres objetivos. El primero de ellos, se dirige a promover una cultura del cuidado de la salud preventiva, la cual se difundirá por las publicaciones de las redes sociales de la organización, dando a conocer cómo prevenir o detectar enfermedades, consejos de vida saludable, entre otros. Con ello, se espera aumentar las interacciones de los seguidores de Boticas Otifarma en un 10%, 15% y 20% durante los próximos tres años. El segundo objetivo es implementar donaciones a una organización no gubernamental relacionada al cuidado de la salud, en este caso, Liga contra el cáncer a la que se donará un 5% del cobro de las comisiones de delivery. El tercer objetivo es mejorar el diseño de la página web con el fin de ser amigable con el adulto mayor. Se tomará en cuenta la experiencia del usuario de este perfil y, con ello, lograr aumentar los usuarios registrados en 10%, 15% y 25% de manera mensual para los siguientes tres años.

En cuarto lugar, en la perspectiva de rendimiento ambiental, se posee un objetivo que es promover una cultura concientizada en el medio ambiente. Esto se dará recurriendo al empaquetado de los productos, reemplazando las bolsas de plástico por las de papel. La meta para la estrategia de la implementación del *e-commerce* es que los pedidos vayan empaquetados con bolsas de plástico en un principio, pero en los primeros tres años aumentar el uso de empaques de papel en 60%, 80% y 100%. Así también, para la segunda estrategia que se aplica en los puntos de venta, la meta es disminuir el uso de estos empaques ecológicos hasta reducirlas a 0%, es decir que se trazarán metas paulatinas. Ello va acompañado de una campaña informativa en los establecimientos y en redes hacia los clientes sobre el cese del uso de las bolsas de plástico para el despacho de medicamentos en el punto de venta. De la misma manera, se procura reducir el consumo de agua y energía eléctrica a través de estudios realizados en las sucursales y oficinas administrativas. Por último, se presenta disminuir los residuos generados por el sobrestock de productos no vendidos.

En quinto lugar, en la perspectiva de *stakeholders* externos, se posee tres objetivos, los cuales buscan impactar de manera positiva en los clientes y en la sociedad. Con respecto a los primeros, se planea ampliar la cantidad de clientes a través de los pedidos del canal online y del producto propio. Las proyecciones para ambas iniciativas durante los tres años siguientes son un alza del 25%, 30% y 35%, respectivamente. Además de eso, se evaluará la satisfacción de los clientes y se incentivará el llenado de las encuestas mediante sorteos y regalos, los cuales se realizarán cada tres meses. Por el otro lado, refiriéndose a la sociedad, la organización pretende mejorar su reputación e imagen con los objetivos trazados desde la perspectiva ambiental y social. A su vez, para determinar si las acciones llevadas a cabo fueron exitosas, se examinará la reputación e imagen de la organización anualmente.

Finalmente, en la perspectiva financiera, se posee un objetivo, el cual perseguirá aumentar los ingresos por medio de la puesta en funcionamiento de un nuevo canal online: *e-commerce* y por el aumento de las ventas de la marca propia: Pulmo Active.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo, se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación con el fin de plantear una propuesta estratégica que responda a incrementar la rentabilidad del sujeto de estudio: Boticas Otifarma. En primera instancia, se desarrollan las conclusiones vinculándolas con los objetivos de la investigación. Mientras, en segunda instancia, se describen las recomendaciones para la organización y, luego, las futuras líneas de investigación.

1. Conclusiones

El primer objetivo específico fue analizar la situación externa de la empresa Boticas Otifarma donde se concluyó que a nivel mundial existe una tendencia al incremento de personas longevas lo que repercute en la compra de medicamentos y el aumento en la atención de enfermedades crónicas. Además de eso, otra tendencia presente es la creciente preferencia de la población por desarrollar un estilo de vida saludable. Esto impacta en una mayor demanda de productos relacionados al cuidado de la salud preventiva como el caso de suplementos nutricionales y vitaminas. Asimismo, este hecho se vio reforzado mediante las declaraciones de los expertos consultados del sector farmacéutico, quienes indicaron que el cuidado acrecentó debido a la situación de la pandemia. En lo que respecta al contexto nacional, el sector farmacéutico crece aproximadamente entre 2% y 3% anualmente. Es importante mencionar que la crisis sanitaria aumentó la venta de medicamentos en establecimientos comerciales como boticas y farmacias en un 16%. No obstante, el sector retail se caracteriza por ser altamente competitivo y por desarrollarse bajo una industria que posee una alta concentración de mercado en las empresas de un grupo económico dominante: Inretail Pharma. A su vez, una de las características del consumidor peruano es que el primer lugar a acudir ante alguna dolencia es la botica o farmacia, dando la oportunidad al técnico de farmacia de sugerir determinados medicamentos, influyendo en la compra del consumidor especialmente por la asimetría de información entre ambos actores.

En cuanto al segundo objetivo específico, se buscó analizar la situación interna de la organización. En ese aspecto, se concluyó que la cadena de Boticas Otifarma posee, como parte de sus fortalezas, un alto nivel de liquidez lo que indica su capacidad para cubrir sus costos de operación principalmente financiado por sus proveedores al ofrecerles amplios plazos de pago; además de que no posee clientes morosos, debido a que la mayoría de ellos realiza pagos al contado o poseen plazos de pago cortos por el alto nivel de negociación de la empresa. Además, al poseer una buena relación con sus proveedores estos ayudan a cubrir costos como los gastos en decoraciones, publicidad, entre otros. Asimismo, Otifarma posee un buen historial crediticio lo

cual le permite apalancarse también con los bancos en su obtención de financiamiento para la realización de futuros proyectos. Este interés en nuevos proyectos se ve reflejado en la elaboración de su marca propia y la presencia omnicanal. Sin embargo, también se han presentado debilidades como la disminución en las ventas en los últimos tres años, la falta de control del cumplimiento de metas de las áreas, sobrestock de productos de la pandemia y la ausencia de una divulgación clara de los objetivos, la visión, misión y valores de la empresa.

Con relación al tercer objetivo específico, se buscó proponer una estrategia acorde con su diagnóstico organizacional. Para ello, se hizo uso de la Matriz FODA, donde se identificaron 15 estrategias tentativas en las que se aprovechaban las oportunidades, se mitigaban las amenazas, se atendían las debilidades y se impulsaban las fortalezas de Boticas Otifarma. Estas estrategias fueron presentadas ante el Gerente General, Benjamín Alvarado, para su validación y tamización a través de un primer filtro con el uso de la matriz Rumelt y luego, con un segundo filtro mediante el uso de la matriz cuantitativa de planificación estratégica (Matriz CPE). De esta manera, se concluyó con la elección de dos estrategias que obtuvieron el puntaje más alto: la implementación del e-commerce y el fomento de la venta del producto Pulmo Active mediante una campaña publicitaria. Cada una de estas estrategias se desarrolló utilizando el modelo de Hambrick (2001) detallándose en base a las arenas, vehículos, diferenciación, puesta en escena y lógica económica.

Finalmente, el cuarto objetivo específico fue diseñar un plan de implementación y control de las estrategias seleccionadas. Por ese motivo, se utilizó el balance scorecard sostenible propuesto por Journeault (2016), el cual introduce dos perspectivas adicionales: la ambiental y social. En relación a este objetivo se llegó a la conclusión de que se requiere complementar la formación de los trabajadores al interior de la empresa a través de las capacitaciones al área de marketing en e-commerce así como la capacitación de los técnicos de farmacia en la atención al cliente online y offline, las cuales luego llevarán a la mejora de la satisfacción y el desempeño laboral. A su vez, esta formación permitirá mejorar la promoción en medios digitales, impulsar estrategias de venta de la marca propia, incrementar la oferta, el posicionamiento de la página web y contribuir a la reducción del sobrestock de productos COVID. Todo ello, considerando un enfoque social y ambiental promoviendo una cultura concientizada en el medio ambiente, cuidado de la salud preventiva y apoyo a las comunidades como ONGs de salud y los adultos mayores. Esto permitirá mejorar la reputación e imagen corporativa de la empresa además de aumentar la cantidad de clientes e incrementar su satisfacción lo que permitirá un incremento en las ventas de la empresa y por ende del nivel de ingresos.

Ahora bien, con respecto al objetivo general se buscó describir una propuesta estratégica para la cadena de boticas peruana Otifarma considerando el diseño de su implementación y

evaluación. Para ello, se desarrolló un marco teórico de referencia donde se decidió el modelo de gestión estratégica idónea a utilizar y las características del tipo de empresa que es Otifarma. En ese sentido, se elaboró el proceso estratégico en base al modelo de David (2013). Se realizaron cada una de las etapas y se concluyó que las estrategias a implementar iban a poseer un enfoque en la continuidad y competitividad de la empresa. Ello considerando que se busca generar una cultura de aprendizaje y mejora continua al finalmente aplicar los diseños de implementación y control de las estrategias a utilizar. Asimismo, se reconoce que la responsabilidad social, ética, y sostenibilidad ambiental son aspectos que influyen en todos los campos del proceso estratégico por lo que se optó por manejar dicho aspecto a través de la herramienta del Balanced Scorecard Sostenible de Journeault (2016).

Al igual que las conclusiones brindadas por cada uno de los objetivos, se han planteado otras conclusiones dirigidas a la organización, pero bajo la perspectiva de un profesional de las ciencias de la gestión. Por un lado, con respecto a las entrevistas recopiladas, se ha podido notar que la organización conserva algunas características de pequeñas y medianas empresas. Esto se evidencia en el enfoque cortoplacista de la toma de decisiones y la ausencia en el desarrollo de planes estratégicos. Además de eso, gran parte de los jefes de áreas no conocía, con precisión, la misión ni visión de la organización. Por otro lado, se obtuvo a partir de las entrevistas que actualmente no existe un manejo sistematizado de los procesos internos de la organización, las medidas de control no son muy claras repercutiendo en la productividad de cada área.

2. Recomendaciones

Por el lado de las recomendaciones, en primera instancia, se debería ejecutar la implementación de las estrategias. Además, en vista de que, si bien se ha atendido una de las debilidades críticas de la organización, la cual es la falta de control interno y el desarrollo adecuado de las evaluaciones de desempeño, dentro del Balance Scorecard Sostenible (Journeault, 2016), instamos a la organización a reforzar este tema y priorizarlo hasta obtener los resultados deseados. De igual forma, sugerimos que toda evaluación se complemente con retroalimentaciones, pues solo así se conseguiría un aprendizaje continuo en los trabajadores. En segunda instancia, en lo que concierne al aspecto familiar dentro del negocio, es conveniente que contraten los servicios de una consultora en este tipo de asuntos, pues los socios fundadores han expresado su deseo de que la dirección de la organización este bajo el dominio de un miembro de la familia y que la propiedad se conserve dentro de esos parámetros.

En tal sentido, cabe mencionar que, solo un tercio de las empresas familiares logra atravesar a la siguiente generación, esto causado por llevar a cabo el plan de sucesión de manera

poco planificada y sin ningún tipo de lineamientos (Handler, 1989). Igualmente, los autores Chrisman, Chua y Sharma, 1997; Aronoff, 1998; Ward, 1998) y Carlock y Ward (2003, citado en Araya, 2017), coinciden en tomar como relevancia el plan de sucesión al momento de desarrollar el plan estratégico. En tercera instancia, es necesario la implementación de un sistema de información integrada, pues no solo agilizaría los procesos y disminuiría la duplicidad de tareas, sino que impactaría directamente en el cumplimiento de los objetivos estratégicos trazados. Esto último quiere decir que al tener toda la información a tiempo y en concentrada en un único sistema, mejoraría la capacidad de toma de decisiones y habría una mejor coordinación entre las áreas.

Sumado a eso, como se ha podido observar, los jefes de altos niveles organizacionales no conocen a precisión la misión ni la visión de la organización, por lo que complica difundirla entre sus equipos de trabajo. Por tal motivo, se recomienda a la organización implementar reuniones cortas con el objetivo de difundirlas. Para concluir, con relación a futuras investigaciones, se propone el abordaje en la profundización de nuevos modelos teóricos acerca de la planeación estratégica en empresas familiares, ya que representan un sector importante a nivel mundial, y en el país 1 de cada 3 familias cuenta con, al menos, un pequeño negocio que tiene muchas posibilidades de crecer. Adicionalmente, se aconseja realizar investigaciones sobre las distintas disciplinas del ámbito de la gestión en el sector farmacéutico *retail*.

REFERENCIAS

- Acosta, A. & Pérez, A. C. (2010). La planificación estratégica en las empresas familiares. *Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 81-87.
- Álvarez, R. & Gonzalez, A. (2019). A comparative analysis of medicine prices in Latin America. <https://doi.org/10.1016/B978-0-323-60984-5.00062-7>
- Andina. (2009, agosto 6). El 70% de las empresas familiares en Perú tienen una expectativa de vida de 24 años. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-el-70-las-empresas-familiares-peru-tienen-una-expectativa-vida-24-anos-246946.aspx>
- Andina. (2019, julio 25). Empresas familiares contribuyen con más del 40% del PBI en el Perú. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-empresas-familiares-contribuyen-mas-del-40-del-pbi-el-peru-759893.aspx>
- Andina. (2021, julio 27). Avances de la economía peruana: ¿Cómo llegamos al Bicentenario? Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-avances-de-economia-peruana-como-llegamos-al-bicentenario-851633.aspx>
- Andrews, K. (1971). Concept of corporate strategy.
- Arana, M., Portocarrero, R. & Osorio, D. (2020). *Propuesta estratégica para la sostenibilidad de una empresa en la industria de lácteos orgánicos. Caso de estudio: VACAS FELICES. Periodo 2020-2023*. Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado a partir de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/13131>
- Araya, A. (2017). Modelos de planeación estratégica en las empresas familiares. *TEC Empresarial*, 23-34.
- Arbaiza, L. (2014). *Administración y organización: un enfoque contemporáneo*. Cengage Learning Argentina.
- Arbulú, R., Bernal, I., Espada, P. & Huertas, B. (2019). *Propuesta de plan de negocios para la venta de Pasuchaca [Tesis de Maestría]*.
- Armsrong, G., Adam, S., Denize, S., Volkov, M. & Kotler, P. (2018). *Principles of marketing* (7.^a ed.). Pearson Education, Inc. Recuperado de https://books.google.com.pe/books/about/Principles_of_Marketing.html?id=IBVFtAEACAAJ&redir_esc=y
- Aronoff, C. (1998). Megatrends in family business. *Family Business Review*, 181-185.
- Asociación Nacional de Boticas y Farmacias Independientes del Perú. (2019). Ingreso técnico de análisis económico del Proyecto de Ley 4494. Recuperado de https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016_2021/Oficios/Otras_Instituciones/CARTA-S-N-BOTICAS-20191112.pdf
- Ayyagari, M., Beck, T. & Demirgüç-Kunt, A. (2007). Small and médium enterprises across the globe. *Small Business Economics*, 29, 415-434. <https://doi.org/10.1007/s11187-006-9002-5>
- Bambarén, R. (2019, mayo 28). El impacto del monopolio en el sector farmacias lo sufrirán los

más pobres. *La República*. Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/1176685-el-impacto-del-monopolio-en-el-sector-farmacias-lo-sufriran-los-mas-pobres/>

Banco Interamericano de Desarrollo. (2018). *Panorama de envejecimiento y dependencia en América Latina y el Caribe*. Recuperado a partir de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Panorama-de-envejecimiento-y-dependencia-en-America-Latina-y-el-Caribe.pdf>

BBVA Research. (2021). BBVA Research prevé que la economía peruana podría alcanzar un crecimiento del 10% en 2021. Recuperado 27 de noviembre de 2022, de <https://www.bbva.com/es/pe/bbva-research-preve-que-la-economia-peruana-podria-alcanzar-un-crecimiento-del-10-en-2021/>

Belausteguigoitia, I. (2012). *Empresas familiares: dinámica, equilibrio y consolidación*. McGraw Hill.

Bolland, E. (2020). Evolution of Strategy: Origin, Planning, Strategic Planning and Strategic Management. *Strategizing*, 25-48. <https://doi.org/10.1108/978-1-78973-697-720201003>

Bravo, F. (2021). Comercio electrónico en Perú: la guía más completa del mercado. Recuperado 8 de diciembre de 2021, de <https://www.ecommerce-news.pe/ecommerce-insights/2021/crecimiento-del-comercio-electronico-en-peru.html>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2020). Megatendencias : reporte de actualización.

Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise* (Vol. 120). MIT press. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=xvz4WOOYzmAC&lpg=PA1&ots=diVaurWYy_&lr&pg=PA1#v=onepage&q&f=false

Chrisman, J., Chua, J. & Sharma, P. (1997). Strategic management of the family business: past research and future challenges. *Family Business Review*, 1-36.

Chrisman, J., Chua, J. & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 555-575.

Chua, J., Chrisman, J. & Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19-39.

Ciriaco, M. (2020, mayo 11). Javier Llamaza: Indecopi no protege a los usuarios, sino a las cadenas de boticas. *Salud con Lupa*. Recuperado de <https://saludconlupa.com/entrevistas/javier-llamaza-indecopi-no-protege-los-usuarios-sino-las-cadenas-de-boticas/>

Ciriaco, M. & Torres, F. (2018, febrero 1). Las maniobras de las cadenas para controlar el negocio de las medicinas. *Ojo Público*. Recuperado de <https://ojo-publico.com/601/las-maniobras-de-las-cadenas-para-controlar-el-negocio-de-las-medicinas>

Cortavit, M., Fonken, J., Negrón, J. & Sam, A. (2011). *Planeamiento estratégico de la industria farmacéutica en el Perú*.

D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. Pearson Educación de

México.

David, F. (2013). *Conceptos de administracion-estrategica*. Pearson Education, Inc.

Decreto Supremo N° 014 - 2011. Aprueban reglamento de establecimientos farmacéuticos. El Presidente de la República del Perú (2011). Recuperado de <http://www.digemid.minsa.gob.pe/upload/uploaded/pdf/ds014-2011-minsa.pdf>

Deloitte. (2019). *Encuesta global de empresas familiares 2019: a medio camino entre los objetivos a largo plazo y un impulso a corto plazo*.

Diario Gestión. (2019, agosto 30). Perú es el país más económico de la región para comprar medicinas, según informe del BID. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/peru-es-el-pais-mas-economico-de-la-region-para-comprar-medicinas-segun-informe-del-bid-noticia/?ref=gesr>

Diario Médico. (2019, marzo 14). Ranking de laboratorios farmacéuticos en el Perú 2018. Recuperado de <https://www.diariomedico.pe/?p=12861>

Dirección General de Medicamentos Insumos y Drogas. (2021). *Gasto de bolsillo en salud y medicamentos - Período 2012-2019*.

Dyer, G. (1988). Culture and continuity in family firms. *Family Business Review*, 37-50.

El Comercio. (2017). Conoce el mercado de la medicina natural en el Perú. Recuperado de <https://elcomercio.pe/suplementos/comercial/medicina-salud/conoce-mercado-medicina-natural-peru-1002885>

El Comercio. (2021, abril 23). Comisión del Congreso aprobó proyecto de ley que permitirá a tiendas retail la venta de medicamentos. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/congreso-comision-de-economia-aprobo-proyecto-de-ley-que-permitira-a-tiendas-retail-la-venta-de-medicamentos-centros-comerciales-nndc-noticia/?ref=ecr>

El Peruano. (2020, diciembre 27). El perfil del consumidor peruano 2021. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia/112471-el-perfil-del-consumidor-peruano-2021>

European Federation of Pharmaceutical Industries Associations. (2021). *The Pharmaceutical Industry in Figures*.

Fernández, M. & Tápies, J. (2010). *Values and longevity in family business: evidence from a cross-cultural analysis*.

Food Retail. (2021, abril 6). La pandemia dispara el gasto en vitaminas, minerales y suplementos alimenticios. Recuperado de https://www.foodretail.es/food/pandemia-consumo-vitaminas-suplementos-minerales-iri_0_1535546453.html

Fred R. David. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson Education, Inc.

Ganiko, G., Guerrero, M. & Solari, A. (2017). *El proceso de administración estratégica en la pequeña empresa: Estudio de caso múltiple de pequeñas empresas exportadoras del sector textil de lima metropolitana*. Pontificia Universidad Católica del Perú.

- Gascón, S. (2013). *Conflictos en empresas familiares*. Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Cuyo. Recuperado a partir de https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5808/tesis-cs-ec-gascon.pdf
- Gersick, K., Davis, J., McCollum, M. & Lansberg, I. (1997). *Generation to generatio: life cycles of the family business*. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=4SmhXxKQ1L4C&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Gestión. (2013, julio 2). El Poder Ejecutivo promulgó ley para facilitar inversión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/ejecutivo-promulgo-ley-facilitar-inversion-42298-noticia/>
- Gestión. (2017, mayo 31). Limeños gastan más en productos para bebés que en útiles escolares. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/limenos-gastan-productos-bebes-utiles-escolares-136210-noticia/>
- Gestión. (2018, enero 29). Inkafarma: “Con Mifarma tendríamos 2,245 farmacias y el 18% de las boticas en Perú”. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/inkafarma-mifarma-tendriamos-2-245-farmacias-18-boticas-peru-225983-noticia/>
- Hambrick, D. & Fredrickson, J. (2005). Are you sure you have a strategy? *Academy of Management Executive*, 19(4), 51-62. <https://doi.org/10.1097/00000446-195202000-00025>
- Handler, W. (1989). Methodological issues and considerations in studying family business. *Family Business Review*, 257-276.
- Hax, A. C. & Majluf, N. (1997). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Ediciones Granica SA. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=Y34I6turglkC&lpg=PA7&ots=5SN_zqu795&lr&pg=PA7#v=onepage&q&f=false
- Hax, A. & Wilde, D. (2003). *El proyecto Delta: Estrategias para hacer más rentables las empresas en el mundo de hoy*.
- Henriquez, E. & Mackinson, D. (2020). Vida saludable en América Latina: Cuidando de mi bienestar mental. Recuperado de <https://www.euromonitor.com/article/vida-saludable-en-america-latina-cuidando-de-mi-bienestar-mental>
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. del P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta ed.). México D.F.: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. del P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). México D.F.: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Herrscher, E. (2006). *Pensamiento sistémico: caminar el cambio o cambiar el camino*. Buenos Aires: Granica.
- Hill, C. & Jones, G. (2011). *Administración estratégica*. Cengage Learning Editores.
- Hitt, M., Ireland, D. & Hoskisson, R. (2016). *Strategic management: Concepts and cases: Competitiveness and globalization*. Cengage Learning.
- Huarag, E. (2018). ¿Un remedio peor que la enfermedad? Sobre concentraciones, monopolios y

- acceso a los medicamentos. *Pluriversidad*, 2, 111-126.
<https://doi.org/https://doi.org/10.31381/pluriversidad.v1i1.1674>
- Ibis World. (2021). *Pharmacies & Drug Stores Industry in the US - Market Research Report*. Recuperado a partir de <https://www.ibisworld.com/united-states/market-research-reports/pharmacies-drug-stores-industry/>
- Ingram, T., LaForge, R., Avila, R., Schwepker, C. & Williams, M. (2006). *Sales Management: Analysis and decision making* (6th ed.). Thomson South-Western.
- InRetail. (2021). Reporte de Resultados – 4to trimestre, 2020. Recuperado de https://www.inretail.pe/Public/MDA InRetail Q4%2720_ESP.pdf
- Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual. (2020, diciembre 30). Aprueban “Ley Antimonopolio” que faculta al Indecopi a realizar. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/indecopi/noticias/322707-aprueban-ley-antimonopolio-que-faculta-al-indecopi-a-realizar-control-previo-de-fusiones>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). Más del 60% de las madres del país trabajan. Recuperado 20 de diciembre de 2021, de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/mas-del-60-de-las-madres-del-pais-trabajan-9714/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). *Evolución de la pobreza monetaria 2008-2019. Informe Técnico*. Recuperado a partir de https://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/informe_pobreza2019.pdf
- Ipsos. (2021). El cuidado por la salud y el bienestar aumenta a raíz de la pandemia. Recuperado 15 de diciembre de 2021, de <https://www.ipsos.com/es-es/el-cuidado-por-la-salud-y-el-bienestar-aumenta-raiz-de-la-pandemia>
- IPSOS. (s. f.). *10 Mega Trends that are (re)shaping our world*. Recuperado a partir de <https://www.ipsos.com/sites/default/files/10-Mega-Trends-That-are-Reshaping-The-World.pdf>
- Irrabarán, P. (2019). Los retos para la salud de una población envejecida. Recuperado de <https://blogs.iadb.org/salud/es/poblacion-envejecida/>
- Jaffe, D. (2005). Strategic planning for the family in business. *Journal of Financial Planning*, 62-70. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/291021094_Strategic_planning_for_the_family_in_business
- Jemison, D. B. (1981). The contributions of administrative behavior to strategic management. *Academy of Management Review*, 6(4), 633-642.
- Journeault, M. (2016). The Integrated Scorecard in support of corporate sustainability strategies. *Journal of Environmental Management*, 182, 214-229. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2016.07.074>
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). Mapas estratégicos: convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles, 57-91.
- Kim, C. & Mauborgne, R. (2008). La Estrategia del Oceano Azul.

- Lamb, C., Hair, J. & McDaniel, C. (2011). *Marketing* (11.^a ed.). Cengage Learning.
- Learned, E. P., Andrews, K. R., Christensen, C. R. & Guth, W. D. (1969). *Business policy: Text and cases*. RD Irwin.
- Limas, S. (2018). El sector farmacéutico, eje de desarrollo estratégico. Una perspectiva desde el ámbito local. *Innovar*, 28(69), 149-174. <https://doi.org/https://doi.org/10.15446/innovar.v28n69.71>
- López, G., Núñez, E., Saavedra, G. & Villanueva, A. (2016). *Estrategias de diferenciación empleadas por las farmacias y boticas independientes frente a la amenaza de crecimiento de las cadenas de boticas en Lima y Callao [Tesis de licenciatura]*.
- Lozano, I. (2019, septiembre 25). Plantean devolver el IGV a boticas por venta de genéricos. *La República*. Recuperado de <https://rpp.pe/economia/economia/poder-judicial-acepta-demanda-contra-farmacias-del-grupo-intercorp-por-monopolio-inkafarma-mifarma-noticia-1332753?ref=rpp>
- Lozano, V. (2021, mayo 24). Resarcimiento: por un mercado realmente competitivo y justo. *El Peruano*. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia/121315-resarcimientopor-un-mercado-realmente-competitivo-y-justo>
- Martín, R. (2014). The big lie of strategic planning. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2014/01/the-big-lie-of-strategic-planning>
- Medicarte. (s. f.). Manejo de residuos farmacéuticos. Recuperado de <https://medicarte.com.co/manejo-de-residuos-farmaceuticos/>
- Mendoza, J. (2021). *Market value of the pharmaceutical industry in selected countries in Latin America in 2020 (in billion U.S. dollars)*. Recuperado a partir de <https://www.statista.com/statistics/418021/revenue-from-pharmaceutical-industry-in-latin-america-by-major-country/>
- Miles, R., Snow, C., Meyer, A. & Coleman Jr, H. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of management review*, 3(3), 546-562.
- Ministerio de la producción. (2021). Grandes Almacenes, Supermercados y Tiendas especializadas - Setiembre 2021. *Boletín de Comercio Interno*. Recuperado de <http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/oe-documentos-publicaciones/boletines-comercio-interno/item/903-2020-abril-grandes-almacenes-supermercados-y-tiendas-especializadas>
- Ministerio de la Producción. (2015). *Industria Farmacéutica - Estudio de investigación Sectorial*. Lima.
- Ministerio de salud. (2018). Digemid, Indecopi y Aspec inician campaña en defensa de consumidores de productos farmacéuticos. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minsa/noticias/12694-digemid-indecopi-y-aspec-inician-campana-en-defensa-de-consumidores-de-productos-farmaceuticos>
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California management review*, 30(1), 11-24.

- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/1994/01/the-fall-and-rise-of-strategic-planning>
- Miranda, J. (2006). *El mercado de medicamentos en el Perú: ¿libre o regulado?* (No. 149). Lima: Instituto de Estudios Peruanos, IEP. Recuperado a partir de <http://repositorio.iep.org.pe/bitstream/IEP/787/2/documentodetrabajo149.pdf>
- National Intelligence Council. (2012). *Global trends 2030: Alternative worlds*.
- Ochoa, V. (2021, septiembre 16). Alza del dólar llevará a que precios de medicinas se eleven hasta en 20%. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/alza-del-dolar-llevara-a-que-precios-de-medicinas-se-eleven-hasta-en-20-noticia/>
- Organización Internacional del Trabajo. (2015). *Panorama temático laboral: pequeñas empresas, grandes brechas. Empleo y condiciones de trabajo en las MYPE de América Latina y el Caribe*. Recuperado a partir de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_398103.pdf
- Organización Mundial de la Salud. (1999). Directrices de seguridad para el desecho de preparaciones farmacéuticas no deseadas durante y después de una emergencia. Recuperado de http://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/66630/WHO_EDM_PAR_99.2_spa.pdf;jsessionid=EEF21ECBB590A7CC17EC93DE4A57D38C?sequence=1
- Otifarma. (2018). *Estados financieros al 31 de diciembre del 2018*. Lima, Perú.
- Otifarma. (2019). *Estados financieros al 31 de diciembre del 2019*. Lima, Perú.
- Otifarma. (2020). *Estados financieros al 31 de diciembre del 2020*. Lima, Perú.
- Otifarma. (2021). Otifarma: comprometidos contigo. Recuperado de otifarma.com.pe
- Pajuelo, R. (2021, septiembre 9). Ventas de sector retail crecen casi 30% durante primer semestre 2021. *Andina*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-ventas-sector-retail-crecen-casi-30-durante-primer-semestre-2021-860368.aspx>
- Pearce, J. & Robinson, R. (2000). *Strategic Management 7ed*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Perú Retail. (2018a). FEMSA es el principal operador de farmacias en América Latina. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/femsa-principal-operador-farmacias-america-latina/>
- Perú Retail. (2018b, junio 27). Mujeres peruanas toman el 80% de las decisiones en el hogar. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/mujeres-peruanas-decisiones-hogar/>
- Perú Retail. (2021a). Perú: Farmacias Peruanas hace frente al reto de la omnicanalidad. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/peru-farmacias-peruanas-hace-frente-al-reto-de-la-omnicanalidad/>
- Perú Retail. (2021b, diciembre 7). El 38% de consumidores peruanos se informan en Internet, pero compran en tienda. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/el-38-de-consumidores-peruanos-se-informan-en-internet-pero-compran-en-tienda/#:~:text=El 90%25 de los peruanos,un 15%25 de manera virtual>

- Perú Retail. (2022a, febrero 4). El 68% de limeños que compran por internet prefieren las tiendas locales. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/el-68-de-limenos-que-compran-por-internet-prefieren-las-tiendas-locales/>
- Perú Retail. (2022b, marzo 19). Los peruanos son más desconfiados al consumir productos, según estudio. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/los-peruanos-son-mas-desconfiados-al-consumir-productos/#:~:text=En el último año%2C se,de variantes» de Havas Group>
- Pitta, M. (2021). Marketing Digital: Tomemos el SEO con importancia. Recuperado de <https://www.america-retail.com/marketing-digital/marketing-digital-tomemos-el-seo-con-importancia/>
- Ponce, M. & Pasco, M. (2018). *Guía de Investigación en Ciencias de la Gestión*.
- Porter, M. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, 74, 61-78.
- Porter, M. (2008a). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review*.
- Porter, M. (2008b). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(January), 78-94.
- Prado, E. (2021). Carlos Rúa: Necesitamos que el presidente Castillo logre la confianza tanto externa como interna. *La República*. Recuperado de <https://larepublica.pe/politica/2021/09/27/pedro-castillo-carlos-rua-necesitamos-que-el-presidente-logre-la-confianza-tanto-externa-como-interna/>
- Price Waterhouse Coopers. (2016a). *Encuesta de empresas familiares 2016*. Recuperado a partir de <https://www.pwc.pe/es/publicaciones/assets/pwc-encuesta-empresas-familiares-2016.pdf>
- Price Waterhouse Coopers. (2016b). *Five Megatrends And Their Implications for Global Defense & Security*. Price Waterhouse Coopers. Recuperado a partir de www.pwc.co.uk/megatrends
- Research and markets. (2021). Pharmacies and Drug Stores Global Market Report 2021: COVID-19 Implications and Growth to 2030. Recuperado de [https://www.researchandmarkets.com/reports/5321766/pharmacies-and-drug-stores-global-market-report?utm_source=BW&utm_medium=PressRelease&utm_code=j26rwp&utm_campaign=1576714+-+Global+Pharmacies+and+Drug+Stores+Market+Report+\(2021+to+2030\)+-+COVID-19+Implic](https://www.researchandmarkets.com/reports/5321766/pharmacies-and-drug-stores-global-market-report?utm_source=BW&utm_medium=PressRelease&utm_code=j26rwp&utm_campaign=1576714+-+Global+Pharmacies+and+Drug+Stores+Market+Report+(2021+to+2030)+-+COVID-19+Implic)
- Rodriguez, G. (2019). Perú: peruanas gastan 1.780 soles al año en cosméticos. Recuperado de <https://www.america-retail.com/peru/peru-peruanas-gastan-1-780-soles-al-ano-en-cosmeticos/>
- Rodríguez, G., Gil, J. & García, E. (1996). Metodología de la investigación cualitativa. Recuperado de http://www.catedranaranja.com.ar/taller5/notas_T5/metodologia_investig_cap.3.pdf
- Rojas, C. (2019, diciembre 9). La industria farmacéutica peruana se transforma. *Conexión ESAN*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2019/12/09/industria-farmaceutica/>

- Ronda-Pupo, G. & Guerras-Martin, L. (2012). Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962–2008: a co-word analysis. *Strategic Management Journal*, 33(2), 162-188. Recuperado de <https://doi.org/10.1002/smj.948>
- RPP. (2018, enero 29). Rafael Dasso: “No creo que compra de Mifarma sea un riesgo para la salud”. Recuperado de <https://rpp.pe/economia/economia/rafael-dasso-no-creo-que-compra-de-mifarma-sea-un-riesgo-para-la-salud-noticia-1102116?ref=rpp>
- RPP. (2021, abril 21). Poder Judicial acepta demanda contra farmacias del Grupo Intercorp por monopolio. Recuperado de <https://rpp.pe/economia/economia/poder-judicial-acepta-demanda-contra-farmacias-del-grupo-intercorp-por-monopolio-inkafarma-mifarma-noticia-1332753?ref=rpp>
- Ruberto, G. (2017, octubre 18). Inkafarma vs. MiFarma: ¿cuál gana la guerra de precios? *Semana Económica*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/comercio/248721-inkafarma-vs-mifarma-cual-gana-la-guerra-de-precios/>
- Rumelt, R. (2011). *Good strategy and bad strategy. The difference and why it matters*.
- Salas, L. (2018, febrero 5). Laboratorios: Así impacta el cambio en mercado de farmacias. *El Comercio*.
- Salas, L. (2020, diciembre 22). Industria farmacéutica en Perú superaría los US\$ 2.200 millones este 2020. *Perú 21*. Recuperado de <https://peru21.pe/economia/adifan-industria-farmacutica-registrara-un-crecimiento-moderado-de-3-este-ano-medicamentos-de-prescripcion-farmacos-hospitalarios-productos-otc-de-venta-libre-asociacion-de-industrias-farmacuticas-nacionales-adifan-covid-19-pa>
- Salazar, E. (2021, mayo 9). Madres y cuidadoras: la desigualdad que empieza en casa. *Ojo Público*. Recuperado de <https://ojo-publico.com/2697/madres-y-cuidadoras-la-desigualdad-que-empieza-en-casa>
- Salud con Lupa. (2019). Los fraudes de la industria de productos naturales. Recuperado de <https://saludconlupa.com/comprueba/los-fraudes-de-la-industria-de-productos-naturales/>
- Schendel, D. & Hatten, K. (1972). Current Views of Business Policy Strategic Management : A Wider View. *Management*, 99-103. <https://doi.org/10.5465/ambpp.1972.4981324>
- Seinfeld, J. (2019). *Medicamentos ilegales en el Perú*. Recuperado a partir de https://www.comexperu.org.pe/upload/seminars/foro/seminario_11042019/Medicamentos_ilegales_en_el_Peru.pdf
- Sorenson, R. (2015). The family way: how entrepreneurial values help businesses thrive over generations. *Entrepreneur & Innovation Exchange*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/329578638_The_Family_Way_How_Entrepreneurial_Values_Help_Businesses_Thrive_Over_Generations
- Stucchi, P. (2020, mayo 19). ¿Es necesaria una regulación de precios sobre medicinas y otros productos para el cuidado de la salud? *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/blog/reglasdejuego/2020/05/es-necesaria-una-regulacion-de-precios-sobre-medicinas-y-otros-productos-para-el-cuidado-de-la-salud.html/?ref=gesr>
- Suarez, K. (2012). La influencia de la familia en la empresa familiar: objetivos socioemocionales,

stewardship y familiness. *Revista de Empresa Familiar*, 2.

Superintendencia de Banca y Seguros del Perú. (2019). *Estudio Nacional de Dependencia Económica en Adultos Mayores en el Perú*. Perú. Recuperado a partir de <https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/Lineamientos/Dependencia-Economica-Adultos-Mayores.pdf>

Tagiuri, R. & Davis, J. (2018). *How three circles changed the way we understand family business*.

Tait, K. (2001). *Industria farmacéutica. Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo*.

Tamaya, J. & Calle, M. (2000). Las relaciones de trabajo y el tamaño de la empresa en el ordenamiento peruano. *Derecho y Sociedad*, 7-18. Recuperado de <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechosociedad/article/view/16621/16958>

United Nations. (2015). *World Population Ageing 2015*. New York City. Recuperado a partir de https://www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/ageing/WPA2015_Report.pdf

Velarde, J. (2021). *Reporte de inflación - Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2021-2022*. Recuperado a partir de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2021/setiembre/reportes-de-inflacion-setiembre-2021-presentacion.pdf>

Ward, J. (1998). The especial role of strategic planning for family business. *Family Business Review*, 105-117.

Willis Towers Watson. (2020). Comercio electrónico: riesgos a los que se enfrentan los vendedores en internet. Recuperado de <https://willistowerswatsonupdate.es/ciberseguridad/e-commerce-riesgos-enfrentan-e-vendedores/>

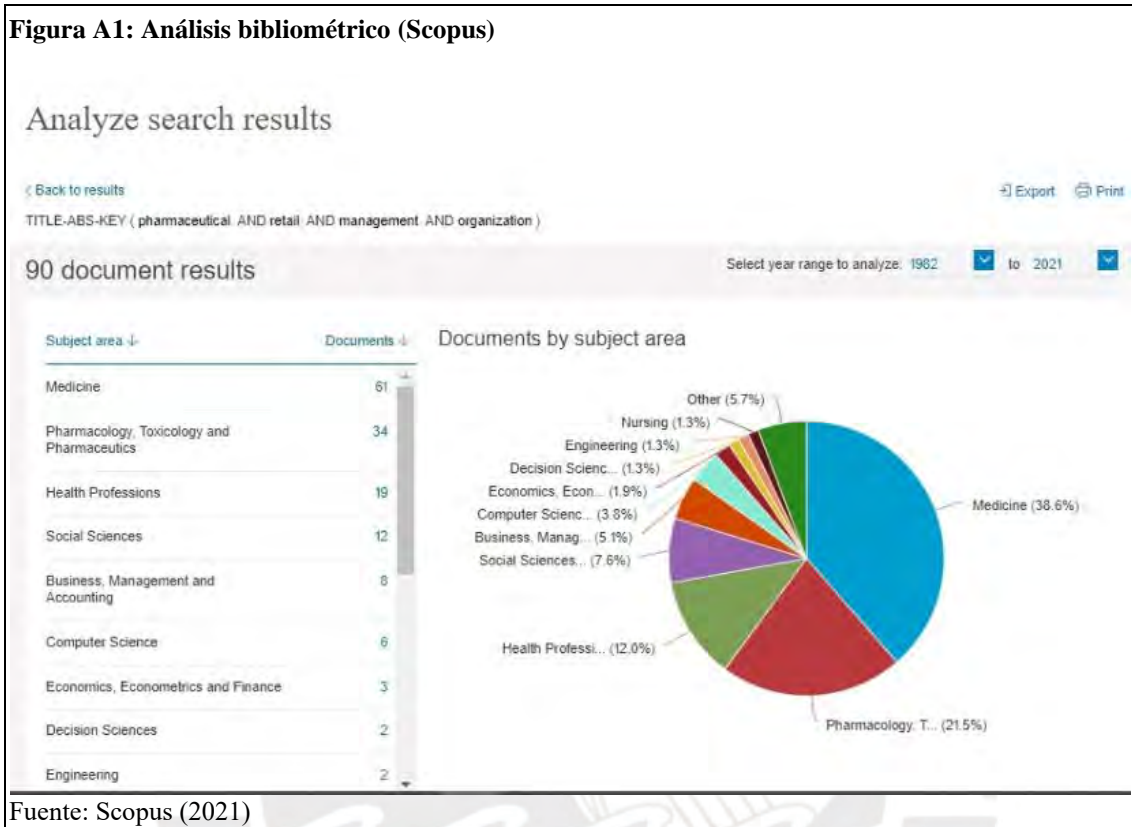
World Economic Forum. (2019). *Global Risks Report 2019*. Geneva Switzerland.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods*. *Journal of Hospitality & Tourism Research*. <https://doi.org/10.1177/109634809702100108>

ANEXOS

ANEXO A: Análisis bibliométrico (Scopus)

Figura A1: Análisis bibliométrico (Scopus)



ANEXO B: Matriz de factores externos (EFE)

Figura B1: Matriz de factores externos (EFE)

Opportunities		Weight	Rating	Weighted Score
1	0	0.00	0	0
2	0	0.00	0	0
3	0	0.00	0	0
4	0	0.00	0	0
5	0	0.00	0	0
6	0	0.00	0	0
7	0	0.00	0	0
8	0	0.00	0	0
9	0	0.00	0	0
10	0	0.00	0	0

Threats		Weight	Rating	Weighted Score
1	0	0.00	0	0.00
2	0	0.00	0	0.00
3	0	0.00	0	0.00
4	0	0.00	0	0.00
5	0	0.00	0	0.00
6	0	0.00	0	0.00
7	0	0.00	0	0.00
8	0	0.00	0	0.00
9	0	0.00	0	0.00
10	0	0.00	0	0.00
Total EFE Score		0.00		0.00

Fuente: Recuperado de StrategyClub.com en David (2013)

Como primer paso, la evaluación comienza con el listado de 20 factores externos claves agrupados equitativamente en oportunidades y amenazas que afectan a la empresa e industria. En un segundo paso, a cada factor se le asigna una ponderación entre 0 y 1, la cual refiere a la relevancia de dicho factor para que la empresa sea exitosa en la industria. Luego, en el tercer paso, a cada factor se asigna una calificación entre 1 y 4 pero esta vez para indicar qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor. Como cuarto paso, se multiplican la ponderación y calificación de cada factor. Finalmente, en el quinto paso, se suman los puntajes finales de cada factor para obtener el total ponderado. Si la puntuación total ponderada es igual a 4, significa que la empresa responde de manera excelente a las oportunidades y amenazas de su industria (David, 2013).

ANEXO C: Matriz de factores internos (EFI)

Figura C1: Matriz de factores internos (EFI)				
Strengths		Weight	Rating	Weighted Score
1	0	0.00	0	0.00
2	0	0.00	0	0.00
3	0	0.00	0	0.00
4	0	0.00	0	0.00
5	0	0.00	0	0.00
6	0	0.00	0	0.00
7	0	0.00	0	0.00
8	0	0.00	0	0.00
9	0	0.00	0	0.00
10	0	0.00	0	0.00
Weaknesses		Weight	Rating	Weighted Score
1	0	0.00	0	0.00
2	0	0.00	0	0.00
3	0	0.00	0	0.00
4	0	0.00	0	0.00
5	0	0.00	0	0.00
6	0	0.00	0	0.00
7	0	0.00	0	0.00
8	0	0.00	0	0.00
9	0	0.00	0	0.00
10	0	0.00	0	0.00
Total IFE Score		0.00		0.00

Fuente: Recuperado de StrategyClub.com en David (2013)

El primer paso consiste en listar los 20 factores internos. Luego, en el segundo paso, es indicar la ponderación de cada factor entre 0 y 1, considerando cuáles son de mayor influencia sobre el desempeño organizacional de la empresa. Después, en el tercer paso, se coloca la clasificación de 1 a 4 por factor, considerando por ejemplo si una fortaleza es menor o mayor para la empresa. Finalmente, se procede a la multiplicación y suma de los ponderados de cada factor para obtener el ponderado total. En este caso, si el ponderado total baja de la media de 2.5 puntos, quiere decir que la organización posee debilidades internas.

ANEXO D: Estrategias presentes en la literatura

Tabla D1: Estrategias presentes en la literatura

Tipo	Estrategia	Definición
Estrategias de integración	Integración hacia adelante	Apropiarse de los distribuidores o vendedores al detalle, o incrementar el control sobre ellos
	Integración hacia atrás	Buscar apropiarse de los proveedores de una empresa o aumentar el control sobre los mismos
	Integración horizontal	Buscar apropiarse de los competidores o aumentar el control sobre los mismos
Estrategias intensivas	Penetración de mercado	Buscar una mayor participación de mercado para los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de marketing
	Desarrollo de mercado	Introducir los productos o servicios presentes en una nueva área geográfica
	Desarrollo de producto	Buscar aumentar las ventas a través de la mejora de los productos o servicios presentes o el desarrollo de nuevos
Estrategias de diversificación	Diversificación relacionada	Agregar productos o servicios nuevos pero relacionados con los presentes
	Diversificación no relacionada	Agregar productos o servicios nuevos no relacionados con los presentes
Estrategias defensivas	Recorte de gastos	Reorganización a través de la reducción de costos y activos, con el propósito de revertir la caída de las ventas y las utilidades
	Desinversión	Venta de una división o de una parte de la organización
	Liquidación	Venta de todos los activos de la empresa, en partes, por su valor tangible
Estrategias genéricas de Porter	Estrategias de liderazgo en costos (tipos 1 y 2)	Enfatiza la producción de bienes estandarizados a un costo unitario muy bajo, con la finalidad de atender a los consumidores muy sensibles al precio. Tipo 1: la estrategia de bajo costo, que ofrece productos o servicios a un amplio rango de clientes y al precio más bajo del mercado Tipo 2: la estrategia del mejor valor, que ofrece productos o servicios a una amplia gama de clientes al mejor valor-precio disponible en el mercado; la estrategia del mejor valor tiene el propósito de ofrecer a los clientes diversos productos o servicios al precio más bajo, tomando como parámetro el precio de los productos similares de la competencia.
	Estrategias de diferenciación (tipo 3)	Su finalidad es producir bienes y servicios considerados únicos en toda la industria, y dirigirlos a consumidores que son relativamente insensibles al precio. Entre los requisitos que la organización debe cumplir para lograr buenos resultados están una buena coordinación entre las funciones de investigación y desarrollo y marketing, y contar con un poder de atracción suficiente para allegarse científicos y personas creativas. Las empresas pueden aplicar una estrategia de diferenciación (tipo 3) a partir de varios aspectos competitivos distintos. Las oportunidades de diferenciación existen o pueden desarrollarse en cualquier punto de la cadena de valor de la empresa, por ejemplo, en las actividades de la cadena de suministro, en las actividades de investigación y desarrollo de productos, en las de producción y tecnológicas, en las de manufactura, en las de administración de recursos humanos, en las de distribución o en las de marketing. Las bases más efectivas para la diferenciación son aquellas cuya duplicación resulta difícil o costosa para los competidores.

Tabla D1: Estrategias presentes en la literatura (continuación)

Tipo	Estrategia	Definición
	Estrategia de enfoque (tipos 4 y 5)	<p>Se refiere a producir bienes y servicios que cubran las necesidades de pequeños grupos de consumidores.</p> <p>El tipo 4 es una estrategia de enfoque de bajo costo, que ofrece productos o servicios a un pequeño rango (nicho) de clientes al precio más bajo disponible en el mercado.</p> <p>El tipo 5 es una estrategia de enfoque en el mejor valor, y consiste en ofrecer productos y servicios a un pequeño rango de clientes, al mejor precio disponible en el mercado; algunas veces se le conoce también como “diferenciación enfocada”, y tiene el objetivo de ofrecer a un nicho de clientes productos o servicios que cubran sus necesidades y gustos mejor que los productos rivales.</p> <p>La diferencia entre estas estrategias es que las de tipo 4 ofrecen productos o servicios a un nicho al precio más bajo, mientras que las de tipo 5 también ofrecen productos/ servicios a un nicho, a precios más altos pero con más beneficios; por lo tanto, la percepción es que las ofertas de la estrategia tipo 5 tienen mayor valor. Entre</p>
Alianzas, fusiones, subcontración	Alianzas estratégicas y asociaciones	Dos o más empresas forman una sociedad o consorcio temporal con el fin de aprovechar algunas oportunidades.
	Fusiones y adquisiciones	La fusión se realiza cuando las empresas se unen para formar una sola. La adquisición ocurre cuando una compra la otra.
	Outsourcing o subcontratación	Sobretudo se subcontratan operaciones funcionales: RRHH, sistemas de información, Nómina, Contabilidad, Marketing y Servicio al cliente.
Modelos no convencionales	Modelo Delta	<ul style="list-style-type: none"> - Mejor Producto (MP): Superar a los competidores liderando en costos o diferenciación. - Solución Integral para el Cliente (SIC): Buscar una relación con el cliente que le mejore a él su eficiencia y aumente su rentabilidad. - Consolidación del Sistema (CS): Atraer empresas complementarias a través de oportunidades de beneficio mutuo. Mejoran el sistema, enganchan al cliente y evitan la entrada de competidores.
	Modelo del océano azul	Se busca crear nuevos espacios de consumo, centrándose en lo global mas no en el detalle sobrepasando la demanda existente y asegurando la viabilidad comercial.
Estrategias funcionales	Estrategias de operaciones	Refiere a las estrategias en mejora o aporte de alguno de los procesos operativos de esta rama de la gestión. Por ejemplo: aspectos sobre la cadena de suministros.
	Estrategias de marketing	Refiere a las estrategias en mejora o aporte de alguno de los procesos operativos de esta rama de la gestión. Por ejemplo, consideraciones sobre el precio, plaza, promoción y producto
	Estrategias de RRHH	Refiere a las estrategias en mejora o aporte de alguno de los procesos operativos de esta rama de la gestión. Por ejemplo, consideraciones sobre el proceso de selección y contratación, capacitación de los empleados, equipos autodirigidos, desempeño, entre otros.

Tabla D1: Estrategias presentes en la literatura (continuación)

Tipo	Estrategia	Definición
	Estrategias de finanzas	Refiere a las estrategias en mejora o aporte de alguno de los procesos operativos de esta rama de la gestión. Por ejemplo, ajustes en la estructura de costos, fuentes de financiamiento, entre otros.
	Estrategias de I&D	Refiere a las estrategias en mejora o aporte de alguno de los procesos operativos de esta rama de la gestión. Por ejemplo, investigaciones de mercado, procesos de innovación, fabricación de un nuevo producto, entre otros.
	Estrategias de TIC	Refiere a las estrategias en mejora o aporte de alguno de los procesos operativos de esta rama de la gestión. Por ejemplo, la adquisición de un nuevo software.

Adaptado de David (2013), Hill y Jones (2011), Hax y Wilde (2003) y Kim y Mauborgne (2008)



ANEXO E: Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)

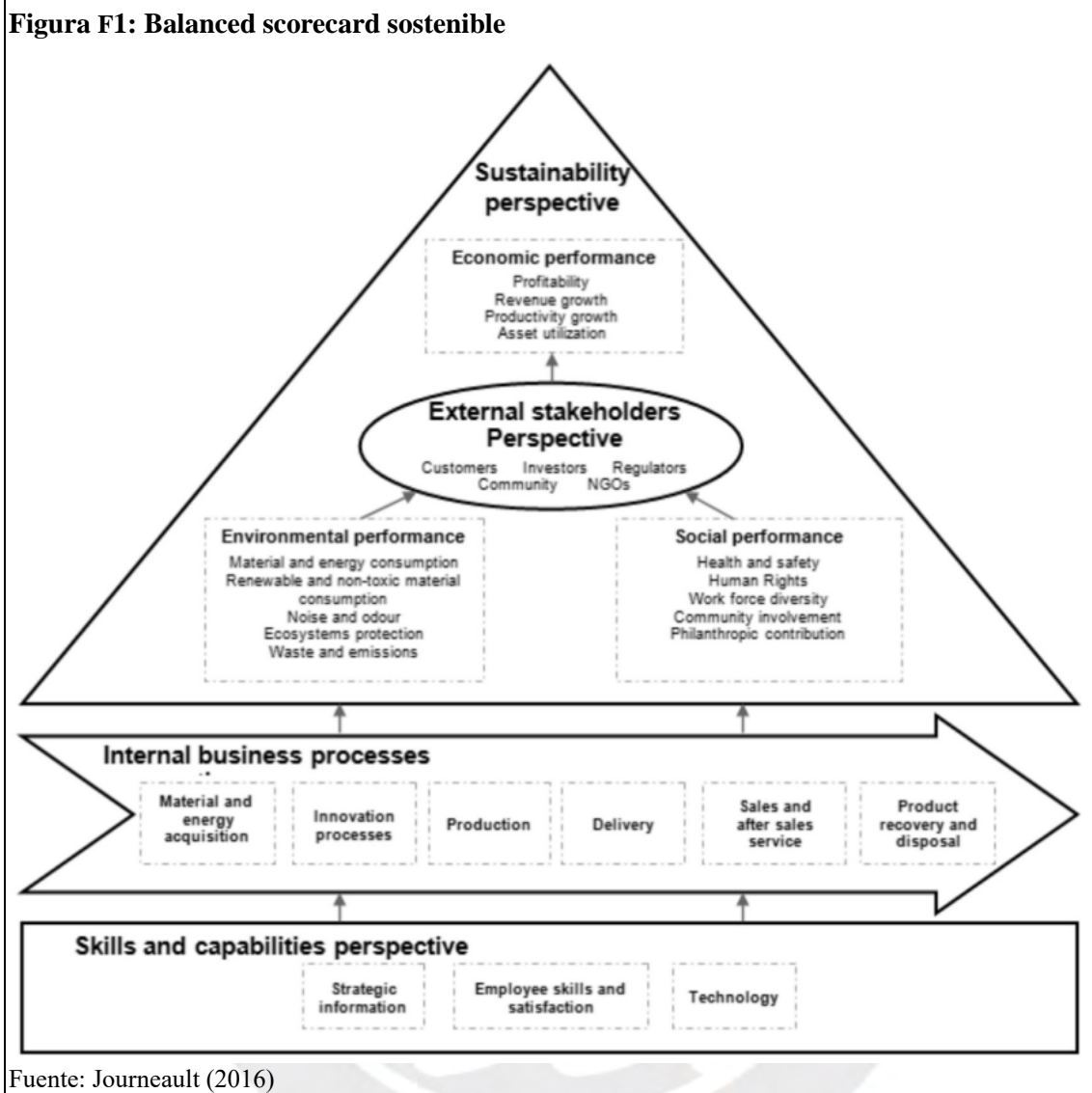
Figura E1: Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)

Factores clave	Estrategias alternativas			
	Ponderación	Estrategia 1	Estrategia 2	Estrategia 3
<i>Factores externos clave</i>				
Económicos				
Políticos/legales/gubernamentales				
Sociales/culturales/demográficos/ambientales				
Tecnológicos				
Competitivos				
<i>Factores internos clave</i>				
Administración				
Marketing				
Finanzas/contabilidad				
Producción/operaciones				
Investigación y desarrollo				
Administración de sistemas de información				

Fuente: David (2013)



ANEXO F: Balanced scorecard sostenible



Fuente: Journeault (2016)

ANEXO G: Modelos y teorías de la estrategia en empresas familiares

Tabla G1: Modelos y teorías de la estrategia en empresas familiares.

Sharma et al. (1997)	Ward (1998)	Aronoff (1998)	Carlock y Ward (2003)
Metas familiares	Plan de sucesión	Transición generacional (Plan de sucesión)	Valores esenciales
Plan de sucesión	Plan de propiedad o patrimonio	Profesionalismo	Compromiso de la familia
Cultura y valores	Plan de continuidad	Educación familiar	Visión familiar
Conflictos familiares	Plan de participación familiar		Plan de continuidad
	Plan de administración		
	Protocolo familiar		

Adaptado de Chua, Sharma y Chrisman (1997), Ward, 1998, Aronoff (1998) y Carlock y Ward (2003, citado en Araya, 2017)



ANEXO H: Guía de entrevista a especialistas del sector farmacéutico retail

Guía de entrevista a especialista del sector farmacéutico retail

Buenos días/tardes. Somos estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección en la PUCP y estamos elaborando un proyecto para identificar una propuesta estratégica que impulse la competitividad de una cadena de boticas peruana. Antes de comenzar con la entrevista necesitamos que nos brinde su consentimiento para poder hacer uso de la información en el proyecto dedicado a BO y registrar la entrevista por medio de audio. Si está de acuerdo, le agradeceríamos que complete el siguiente consentimiento informado. Finalmente, quisiéramos agradecer su colaboración con esta entrevista y mencionarle que toda la información brindada será utilizada para fines de esta investigación. Recuerde que lo que buscamos es conocer sus pensamientos y percepciones; por lo que no hay respuestas correctas o incorrectas.

Presentación:

¿Cuál es su nombre y qué experiencia tiene en el sector farmacéutico?

I) MACROTENDENCIAS

1. ¿Cuáles son las tendencias dentro del sector farmacéutico? ¿Y en el sector farmacéutico retail?

II) Análisis PESTE

Político - Legales

1. ¿Cuál es el papel que juega el Estado frente al mercado farmacéutico?
2. ¿Existe alguna ley que pueda afectar significativamente al sector?
[Normativas/Leyes del sector]
3. Ante la posibilidad de llevar a cabo el proyecto de ley para la regulación de los precios de medicamentos, ¿qué consecuencias traería esto al sector?
4. ¿Cómo considera el nivel de competencia en el sector? ¿Existe alguna ley que regule la competencia de libre mercado? ¿Cómo debería intervenir el Estado en este caso?
[Regulación del mercado]
5. ¿Cómo desempeña la fiscalización del sector frente a la competencia ilegal (medicamentos adulterados)?
6. ¿Existe alguna ley de empleo que se encuentre en el sector?, ¿cómo afecta esto? **[Leyes de Empleo]**
7. ¿Qué tipo de incentivos debería otorgar el Estado para estimular el sector industrial farmacéutico? **[Políticas de Gobierno (incentivos)]**
8. ¿Existe alguna traba burocrática que afecta al sector? **[Regulaciones]**
9. ¿Cómo afecta la inestabilidad política al sector, qué implicancias trae consigo ello?
[Estabilidad Política]

Económico

1. Durante esta etapa de la reactivación económica, ¿cómo le está afectando al sector?, ¿está siendo beneficioso o todo lo contrario? **[Etapa del ciclo económico]**
2. ¿Cómo considera que está desempeñándose el crecimiento del sector? **[Etapa del ciclo económico]**
3. ¿Cómo influye en la compra y venta de medicamentos el tipo de cambio? **[Tipo de cambio]**
4. ¿La inflación por la que se está atravesando actualmente está repercutiendo en el sector? **[Tasa de inflación]**

Social

1. ¿Considera que el país tiene una cultura sobre el cuidado de la salud?, ¿cómo influye eso al sector? [**Características sociales/demográficas**]
2. ¿Ha habido algún cambio importante en la conducta del consumidor frente al sector? [**Cambios en la conducta del consumidor**]
3. ¿Qué le da entender que ante un problema de salud, el primer lugar a acudir es la farmacia? [**Conducta del consumidor**]
4. ¿Las personas han adquirido nuevos hábitos o formas de vida que hayan repercutido en la estructura del sector? [**Cambios en actitudes y valores**]
5. ¿Para las personas existe alguna relevancia entre los productos de marca y genéricos?

Tecnológico

1. ¿Cómo el avance tecnológico influye en el desenvolvimiento del sector? ¿Conoce algún ejemplo reciente? [**Cambios tecnológicos**]
2. ¿Cuáles son las principales tecnologías que fortalecen el desenvolvimiento de empresas en el sector retail farmacéutico? [**Cambios tecnológicos alteran ventaja competitiva**].
3. ¿Existe innovación en el sector farmacéutico? ¿Cuáles son los nuevos productos/inventos que se han lanzado al mercado? [**Nuevos inventos, nuevos productos**]
4. ¿Qué tipo de mejora en procesos de producción debería haber para que el mercado no se centre solo en la fabricación de medicamentos genéricos? [**Mejora en procesos de producción**]
5. ¿Cómo considera que las empresas del sector han manejado su presencia en redes sociales? ¿Existen algunos aspectos de mejora u oportunidades? [**Acceso a internet, redes sociales, tecnología móvil**].
6. ¿Qué nuevas tendencias existen en el sector para la distribución de medicamentos? [**Mejora en procesos de distribución**]
7. ¿El análisis de data se realiza de manera frecuente en el sector? ¿se toman decisiones en base a ella? [**Gestión de datos**].

Ecológico

1. ¿La operatividad/funcionamiento del sector farmacéutico tiene implicancias en el medio ambiente? [**Interacción del medio ambiente**] o bueno tal vez solo esta
2. ¿Existen iniciativas de tratamiento de desechos químicos de laboratorio en la elaboración de medicamentos? [**Movimiento de materiales y energía a través de las comunidades**]
3. ¿Conoce algunas prácticas de economía circular en el sector? [**Movimiento de materiales y energía a través de las comunidades**]
4. Para la elaboración de medicamentos, suplementos, productos de belleza, entre otros, ¿cómo ha impactado el control en la experimentación de animales en la fabricación de dichos productos? ¿Son frecuentemente realizados? ¿Qué medidas se realizan al respecto? [**Abundancia y distribución de organismos y biodiversidad**]
5. ¿Considera que existe una cultura del reciclaje promovida dentro del sector? **Reciclaje**.

III) 5 Fuerzas de Porter

Competidores potenciales

1. ¿Cuáles considera que son las barreras de ingreso que podrían detener la apertura de nuevos establecimientos de boticas y farmacias? [**Barreras de ingreso**]
2. ¿Considera que tener una marca consolidada en el sector es un factor relevante para el comprador? [**Diferenciación de productos**]

3. ¿Existe lealtad, entre los consumidores, por alguna marca entre las boticas y farmacias del sector? **[Diferenciación de productos]**
4. ¿Se necesita de una gran cantidad de inversión para ingresar a operar al sector? **[Requisitos de capital]**
5. En general, ¿cómo considera el nivel de amenaza frente a los competidores potenciales en el sector farmacéutico retail?

Competidores

1. ¿Cómo considera que es el comportamiento de la competencia en el sector?
2. ¿Qué tan basta considera la cantidad de competidores en el sector y su distribución en la participación de mercado?
3. ¿Existe diferenciación entre la competencia? ¿Cuáles son?
4. ¿Cuál es el nivel de rivalidad entre la competencia?

Compradores

1. ¿Si el comprador fuese más informado con respecto al sector, podría obtener mayor capacidad de decisión? ¿Cómo afectaría esto al sector?
2. ¿Cómo afecta el hecho de que los productos no son diferenciados, o sea de que el cliente puede encontrarlos donde sea?

Proveedores

1. ¿Cuál es la naturaleza de las relaciones de los proveedores y los distribuidores en esta industria?
2. ¿Existen proveedores que vendan productos o marcas importantes para el sector?
3. ¿Existen proveedores alternativos a los actualmente existentes en el mercado?
4. Dentro del sector, ¿existen integraciones de empresas dentro de la misma cadena de valor/integración hacia adelante?

Sustitutos

1. ¿Existen productos sustitutos? ¿Cuáles son? (mercado de genéricos)
2. ¿En qué medida podrían ser una amenaza los productos o servicios sustitutos para las empresas que participan en esta industria?
3. ¿Cómo considera a las fórmulas magistrales? ¿complemento o alternativo?

DESPEDIDA

ANEXO I: Guía de entrevista a especialistas de Empresa Familiar

Guía de Preguntas Experto

Buenos días/tardes. Somos estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección en la PUCP y estamos elaborando un proyecto para identificar una propuesta estratégica que impulse la competitividad de una cadena de boticas peruana. Antes de comenzar con la entrevista necesitamos que nos brinde su consentimiento para poder hacer uso de la información en el proyecto dedicado a BO y registrar la entrevista por medio de audio. Si está de acuerdo, le agradeceríamos que complete el siguiente consentimiento informado. Finalmente, quisiéramos agradecer su colaboración con esta entrevista y mencionarle que toda la información brindada será utilizada para fines de esta investigación. Recuerde que lo que buscamos es conocer sus pensamientos y percepciones; por lo que no hay respuestas correctas o incorrectas.

Presentación:

¿Cuál es su nombre y qué experiencia tiene con las empresas familiares?

Introducción:

1. ¿Cómo definiría a las empresas familiares en general?
2. ¿Con qué características cuentan este tipo de empresas?
3. ¿Qué tipo de prejuicios existen acerca de estas empresas?
4. ¿Cuáles son las ventajas de las empresas familiares? ¿Qué hay acerca de las desventajas?
5. ¿Existen diferencias entre las empresas familiares en el Perú y otros países de Europa o Sudamérica?
6. ¿Por qué la media de supervivencia de este tipo de empresas es de 24 años, aproximadamente?

Cultura y valores familiares

1. ¿Cómo influye el entorno familiar para la consolidación de la cultura en las empresas familiares? ok
2. Bajo su experiencia, ¿qué valores son los que predominan en las empresas familiares?

Riqueza socioemocional - Propiedad emocional

1. ¿Qué se entiende por riqueza socioemocional en las empresas familiares? ¿Cuál es el papel que juega en los fundadores de la organización?
2. ¿La riqueza emocional suele ser un activo o un pasivo en la organización? ¿Por qué?
3. ¿Con qué tipo de acciones se podría tangibilizar este concepto?
4. ¿Esta peculiaridad podría ser perjudicial para la empresa o el fundador?

Conflictos familiares

1. ¿Cuáles son los conflictos familiares más comunes en estas empresas?
2. ¿Los conflictos repercuten en el desempeño de la organización? ¿De qué manera?
3. ¿De qué manera se podrían solucionar los conflictos laborales entre los miembros de la familia?

Plan de sucesión

1. ¿Cuáles son las fases que debería tener un plan de sucesión? ¿En cuál de ellas puede haber dificultades para seguir adelante con el proceso de sucesión?
2. ¿Qué acontecimientos podrían frenar el proceso de sucesión?

Profesionalización

1. Para usted, ¿qué es la profesionalización de la empresa familiar?
2. ¿Varía la profesionalización entre una empresa familiar y no familiar?

Gobierno Corporativo

1. ¿Qué se entiende por gobierno corporativo en las empresas familiares?

2. ¿Qué beneficios trae implementarlo en la empresa?
3. ¿Es necesario que todas las empresas familiares cuenten con ese aspecto o tal vez en las que los fundadores/accionistas ya no son parte de las actividades de la organización y la participación accionaria está compartida por personas ajenas a la familia?

Gestión Estratégica en las empresas familiares

1. ¿Cuál es la diferencia entre llevar a cabo el proceso de planificación estratégica en las empresas familiares y las que no lo son?
2. ¿Qué variables se deberían considerar para llevar a cabo la implementación?
3. ¿En qué fase se debería implementar las variables?



ANEXO J: Guía de entrevista a Gerente General

Guía de entrevistas a Jefes de Áreas – Gerente General

Buenos días/tardes. Somos estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección en la PUCP y estamos elaborando un proyecto para identificar una propuesta estratégica que impulse la competitividad de una cadena de boticas peruana. Antes de comenzar con la entrevista necesitamos que nos brinde su consentimiento para poder hacer uso de la información en el proyecto dedicado a BO y registrar la entrevista por medio de audio. Si está de acuerdo, le agradeceríamos que complete el siguiente consentimiento informado. Finalmente, quisiéramos agradecer su colaboración con esta entrevista y mencionarle que toda la información brindada será utilizada para fines de esta investigación. Recuerde que lo que buscamos es conocer sus pensamientos y percepciones; por lo que no hay respuestas correctas o incorrectas.

I) Introducción

1. ¿Cuál es su nombre y qué cargo desempeña en la organización?
2. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la organización?
3. ¿De cuántas personas está conformado su equipo de trabajo?
4. ¿Cuáles son las principales funciones que desempeña en el área?

II) Sobre la organización

1. ¿Conoce la misión de la organización? ¿Podría mencionarlo? ¿Se encargan lo suficiente de comunicarlo a lo largo de la organización?
2. ¿Conoce qué es lo que aspira la organización a mediano plazo? ¿Cuáles son las metas para este tiempo?
3. ¿Cómo imagina a la organización dentro de 5 años?
4. ¿Cuáles son las cosas/características que más aprecia en la organización?

III) Toma de decisiones

1. ¿Con qué área de la organización tiene mayor comunicación y coordinación? ¿Por qué, cómo se comunican?
2. ¿Cada cuánto tiempo hay reuniones en donde participan las demás áreas o, al menos, las más importantes? ¿Cómo toman las decisiones?
3. ¿Cómo toma las decisiones dentro de su equipo de área?

IV) Sobre sus funciones en la organización

Planeamiento

1. ¿Se desarrolla un proceso de **planeamiento formal**? ¿De qué manera?
2. ¿Se tienen una visión, misión y objetivos estratégicos establecidos?
3. ¿Se cuenta con estrategias y políticas coherentes con su visión y misión?
4. ¿Los objetivos son constantemente revisados para verificar que realmente se estén cumpliendo?
5. ¿Se realizan pronósticos de ventas, financieros, entre otros?
6. ¿Se monitorea lo que está pasando en el entorno y el comportamiento de la demanda?
7. ¿Están enterados acerca de lo que está haciendo su competencia?

Dirección

1. ¿Considera que los gerentes o jefes de área cuentan con capacidad gerencial y liderazgo? ¿Considera que cuentan con experiencia y calidad suficiente para ocupar el cargo?
2. ¿Los gerentes y jefes de cada área realizan actividades de motivación, comunicación y trabajo en equipo con el personal que está a su cargo?
3. ¿Cuál considera es su estilo de liderazgo? ¿Cómo describiría su perfil de líder?
4. ¿Evalúan el desempeño de cada uno de los gerentes y jefes de área?
5. ¿Cómo consideraría el ambiente de trabajo y el clima organizacional de la empresa?

Coordinación

1. ¿Considera que la estructura (diseño) de la organización es el adecuado? Es decir, ¿cada empleado cumple con un rol específico en la organización?
2. ¿La especificación de las funciones es clara y conocida por todos?

Mecanismos de control

1. ¿En qué áreas se realizan mecanismos de control? ¿Qué aspectos miden? ¿Cree que el sistema de control permite medir y corregir el desempeño de los empleados y de la organización en general?
2. ¿Se realizan controles en los aspectos financieros, comerciales, de inventarios, entre otros?

DESPEDIDA



ANEXO K: Guía de entrevista a Gerenta de marketing

Guía de Preguntas Jefes de Áreas - Marketing

Buenos días/tardes. Somos estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección en la PUCP y estamos elaborando un proyecto para identificar una propuesta estratégica que impulse la competitividad de una cadena de boticas peruana. Antes de comenzar con la entrevista necesitamos que nos brinde su consentimiento para poder hacer uso de la información en el proyecto dedicado a BO y registrar la entrevista por medio de audio. Si está de acuerdo, le agradeceríamos que complete el siguiente consentimiento informado. Finalmente, quisiéramos agradecer su colaboración con esta entrevista y mencionarle que toda la información brindada será utilizada para fines de esta investigación. Recuerde que lo que buscamos es conocer sus pensamientos y percepciones; por lo que no hay respuestas correctas o incorrectas.

I) Introducción

1. ¿Cuál es su nombre y qué cargo desempeña en la organización?
2. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la organización?
3. ¿De cuántas personas está conformado su equipo de trabajo?
4. ¿Cuáles son las principales funciones que desempeña en el área?

II) Sobre la organización

1. ¿Conoce la misión de la organización? ¿Podría mencionarlo? ¿Se encargan lo suficiente de comunicarlo a lo largo de la organización?
2. ¿Conoce qué es lo que aspira la organización a mediano plazo? ¿Cuáles son las metas para este tiempo?
3. ¿Cómo imagina a la organización dentro de 5 años?
4. ¿Cuáles son las cosas/características que más aprecia en la organización?

III) Toma de decisiones

1. ¿Con qué área de la organización tiene mayor comunicación y coordinación? ¿Por qué, cómo se comunican?
2. ¿Cada cuánto tiempo hay reuniones en donde participan las demás áreas o, al menos, las más importantes? ¿Cómo toman las decisiones?
3. ¿Cómo toma las decisiones dentro de su equipo de área?
4. ¿Cuentan con alguna herramienta de información para tomar decisiones?

IV) Sobre sus funciones en la organización

Gerencia de marketing:

1. ¿La gerencia y los funcionarios de marketing cuentan con la experiencia necesaria?
2. ¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de marketing?
3. ¿Es la industria altamente competitiva?
4. ¿En qué etapa del ciclo de vida se encuentra la industria?

Análisis de clientes:

1. ¿Se conocen claramente a los clientes y consumidores?
2. ¿Son los clientes y consumidores leales?
3. ¿Los mercados están segmentados de manera efectiva?
4. ¿Los productos están óptimamente posicionados en dichos segmentos? ¿Están las marcas bien posicionadas?

Investigación de mercados

1. ¿La empresa lleva a cabo investigaciones de mercado?
2. ¿Está bien posicionada la organización entre sus competidores?
3. ¿Se ha incrementado la participación de mercado de la empresa?

Producto

1. ¿Cuáles son los principales productos que se venden con mayor frecuencia?

2. ¿Poseen marcas propias? ¿Han explorado este ámbito?
3. ¿Cuentan con convenios con los proveedores (laboratorios)? ¿Cuáles son y con qué laboratorios trabajan en conjunto?
4. ¿La calidad de los productos, bienes y servicios, es reconocida por los clientes y consumidores?

Precio

1. ¿Los precios son adecuados y siguen una política de precios organizacional?
2. ¿Qué estrategias de precio se utilizan para atraer la venta del cliente? ¿Buscan ofrecer precios más bajos?
3. ¿Se corroboran los precios que maneja la competencia?

Plaza

1. ¿El alcance de las operaciones es sólo local?
2. ¿Las ventas están geográficamente bien distribuidas?
3. ¿Son los actuales canales de distribución confiables y productivos?
4. ¿Cuántas sucursales tienen? ¿En qué distritos se encuentran? ¿Cuáles son las más importantes o las que facturan más?
5. ¿Han considerado expandirse a otros distritos de Lima o provincias?
6. ¿En qué se basa su investigación de mercados para la apertura de nuevas sucursales?

Promoción

1. ¿La empresa cuenta con una estrategia efectiva de promoción y publicidad? ¿Es la publicidad usada la adecuada para cumplir los objetivos de la organización?
2. ¿Qué medios de comunicación utilizan para realizar la publicidad de su marca como Boticas Otifarma? ¿Cuentan con algún presupuesto para realizar dicha publicidad?
3. ¿Realizan promociones y ofertas? Si es así, ¿de qué tipo son? ¿me podría dar unos ejemplos?
4. Comparada con sus rivales, ¿la presencia de la empresa en internet es excelente?

Análisis costo - beneficio

1. ¿Son efectivos el marketing, la planeación y el presupuesto?
2. ¿Se maneja un presupuesto de marketing? ¿se calculan los costos, estiman los beneficios y se comparan el total de costos contra el total de beneficios?

DESPEDIDA

ANEXO L: Guía de entrevista a Supervisor de ventas

Guía de Preguntas Jefes de Ventas

Buenos días/tardes. Somos estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección en la PUCP y estamos elaborando un proyecto para identificar una propuesta estratégica que impulse la competitividad de una cadena de boticas peruana. Antes de comenzar con la entrevista necesitamos que nos brinde su consentimiento para poder hacer uso de la información en el proyecto dedicado a BO y registrar la entrevista por medio de audio. Si está de acuerdo, le agradeceríamos que complete el siguiente consentimiento informado. Finalmente, quisiéramos agradecer su colaboración con esta entrevista y mencionarle que toda la información brindada será utilizada para fines de esta investigación. Recuerde que lo que buscamos es conocer sus pensamientos y percepciones; por lo que no hay respuestas correctas o incorrectas.

I) Introducción

1. ¿Cuál es su nombre y qué cargo desempeña en la organización?
2. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la organización?
3. ¿De cuántas personas está conformado su equipo de trabajo?
4. ¿Cuáles son las principales funciones que desempeña en el área?

II) Sobre la organización

1. ¿Conoce la misión de la organización? ¿Podría mencionarlo? ¿Se encargan lo suficiente de comunicarlo a lo largo de la organización?
2. ¿Conoce qué es lo que aspira la organización a mediano plazo? ¿Cuáles son las metas para este tiempo?
3. ¿Cómo imagina a la organización dentro de 5 años?
4. ¿Cuáles son las cosas/características que más aprecia en la organización?

III) Toma de decisiones

1. ¿Con qué área de la organización tiene mayor comunicación y coordinación? ¿Por qué, cómo se comunican?
2. ¿Cada cuánto tiempo hay reuniones en donde participan las demás áreas o, al menos, las más importantes? ¿Cómo toman las decisiones?
3. ¿Cómo toma las decisiones dentro de su equipo de área?

IV) Sobre sus funciones en la organización

Estructura y dimensionamiento de fuerzas de ventas

1. ¿Cómo está compuesta el área?
2. ¿De qué manera se estructura la fuerza de ventas minoristas?(¿por producto, por zona, por mercado/clientes, por canal?)
3. ¿De qué manera se estructura la fuerza de ventas corporativas?(¿por producto, por zona, por mercado/clientes, por canal?)
4. ¿Cuántos vendedores se posee?¿cómo se distribuyen?

Perfil del vendedor y rol en la organización

5. ¿Cuáles son las actividades que realiza usualmente el área?
6. ¿manejan un perfil determinado de gerente de ventas de Otifarma?¿Cuáles son las habilidades, competencias y conocimientos que se busca maneje el gerente de ventas en Otifarma?
7. ¿manejan un perfil determinado de vendedores en los distintos puntos de venta de Otifarma?¿Cuáles son las habilidades, competencias y conocimientos que se busca maneje el vendedor minorista?¿Y el vendedor corporativo?
8. ¿tanto el vendedor minorista como el vendedor corporativo forman parte de la toma de decisiones?¿hasta qué punto?

GC en estrategia corporativa

1. Actualmente ¿cuáles son los objetivos de corto, mediano y largo plazo del área? ¿Hay algún proyecto en concreto?
2. ¿Qué mensaje busca transmitirse al cliente sobre Otifarma?
3. ¿Cuáles son los mayores logros que ha conseguido el área en los últimos 2 años?
4. ¿Cuáles son las oportunidades de mejora que ha identificado el área?

Relación con mkt

1. ¿Cómo es la relación que posee el área de ventas con el área de marketing? ¿Esta se encuentra definida?
2. ¿comparten muchas actividades en común? ¿cuáles? ¿han habido contingencias?

Definición y comportamiento de compra de los clientes

1. ¿Quiénes son sus clientes? ¿Qué tipos de clientes posee (individual y/o corporativo/entidad)?
2. ¿Qué edad suelen tener los clientes? ¿Qué tipo de medicamentos se suelen vender con mayor frecuencia? ¿para qué dolencias?
3. ¿Suelen haber peticiones de cambio o reembolso por parte de los clientes? ¿de qué tipo de clientes (individual o corporativo/entidad)?
4. ¿Cómo incentivan la recompra del cliente/vuelta a Otifarma? ¿Hay clientes frecuentes? ¿Son muchos? ¿quiénes son?
5. ¿Sus clientes tanto corporativos como individuales, les han indicado las razones por las que compran en Otifarma? ¿les consultan? ¿Hay alguna encuesta post venta?
6. ¿Qué creen que buscan sus clientes de ustedes? ¿Qué esperan ellos de Otifarma?
7. Cuando se comunican con clientes corporativos ¿a través de qué canales se genera tal contacto?
8. ¿Identifican a sus clientes potenciales de manera organizada? ¿poseen un registro de ellos?
9. ¿Qué tipo de productos se suelen vender con mayor frecuencia en una venta minorista? ¿alguna marca en específico? Especifique
10. ¿Qué tipo de productos generan una mayor rentabilidad en las ventas minoristas?

Ventas corporativas

PREVENTA

1. ¿Cómo realizan la prospección de ventas? ¿identifican a sus clientes potenciales de manera organizada? ¿poseen un registro de ellos?
2. ¿A través de qué estrategias se planean las visitas de ventas?

VENTA

1. ¿Cómo es el proceso de negociación? ¿Se basa principalmente en la modificación de precios?
2. ¿Cuál es el tiempo que demora en convertir un cliente potencial en un cliente nuevo de Otifarma? ¿A través de qué medio de contacto se suele conseguir mayor cantidad de clientes?
3. ¿Qué tipo de productos se suelen vender con mayor frecuencia en una venta corporativa? ¿alguna marca en específico? Especifique
4. ¿Qué tipo de productos generan una mayor rentabilidad en las ventas corporativas?

POSVENTA

1. ¿Se hace un seguimiento al cliente sobre la satisfacción en su proceso de compra?
2. ¿Se atiende oportunamente sobre algún reclamo o modificación?
3. ¿La calidad del servicio posventa es reconocida como de calidad por el cliente?
4. ¿Los depósitos, puntos de venta, y transportes usados son eficientes y contribuyen a la gestión?

Capacitación e incentivos

1. ¿El equipo de ventas cuenta con capacitación? ¿sobre qué temas o habilidades se suele capacitarlos?

2. ¿quien los capacita?
3. ¿Cuánto tiempo dura la capacitación?
4. ¿Poseen incentivos?¿Cómo funciona este sistema de incentivos?¿Qué tipos de incentivos son?(comisiones,formació,vacaciones,sorteos, etc)
5. ¿Cómo se evalúa el desempeño de los vendedores?¿cuáles son los criterios?

DESPEDIDA



ANEXO M: Guía de entrevista a Gerente de Asuntos Regulatorios

Guía de Preguntas Jefes de Áreas - Asuntos Regulatorios

Buenos días/tardes. Somos estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección en la PUCP y estamos elaborando un proyecto para identificar una propuesta estratégica que impulse la competitividad de una cadena de boticas peruana. Antes de comenzar con la entrevista necesitamos que nos brinde su consentimiento para poder hacer uso de la información en el proyecto dedicado a BO y registrar la entrevista por medio de audio. Si está de acuerdo, le agradeceríamos que complete el siguiente consentimiento informado. Finalmente, quisiéramos agradecer su colaboración con esta entrevista y mencionarle que toda la información brindada será utilizada para fines de esta investigación. Recuerde que lo que buscamos es conocer sus pensamientos y percepciones; por lo que no hay respuestas correctas o incorrectas.

I) Introducción

1. ¿Cuál es su nombre y qué cargo desempeña en la organización?
2. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la organización?
3. ¿De cuántas personas está conformado su equipo de trabajo?
4. ¿Cuáles son las principales funciones que desempeña en el área?

II) Sobre la organización

1. ¿Conoce la misión de la organización? ¿Podría mencionarlo? ¿Se encargan lo suficiente de comunicarlo a lo largo de la organización?
2. ¿Conoce qué es lo que aspira la organización a mediano plazo? ¿Cuáles son las metas para este tiempo?
3. ¿Cómo imagina a la organización dentro de 5 años?
4. ¿Cuáles son las características/aspectos que más aprecia en la organización?

III) Toma de decisiones

1. ¿Con qué área de la organización tiene mayor comunicación y coordinación? ¿Por qué, cómo se comunican?
2. ¿Cada cuánto tiempo hay reuniones en donde participan las demás áreas o, al menos, las más importantes? ¿Cómo toman las decisiones?
3. ¿Cómo toma las decisiones dentro de su equipo de área?
4. ¿Cuentan con alguna herramienta de información para tomar decisiones?

IV) Sobre sus funciones en la organización

Droguería

1. ¿Cuál es la diferencia entre un almacén especializado y una droguería?
2. ¿Cuál es la función/papel de una droguería para una cadena de boticas?
3. ¿La droguería cuenta con alguna certificación en específico? Si la respuesta fuese sí, ¿Por qué razón quisieron adquirir tales certificados?
4. ¿Qué procesos debe cumplir una droguería para obtener las certificaciones correspondientes?
5. ¿Alguna vez se han hecho estudios de toma de tiempos y movimientos para mejorar los procesos?

Asuntos regulatorios:

1. ¿Cuáles son las instituciones o entidades que supervisan a las boticas y farmacias?
2. ¿Qué representa Digemid para una droguería y para las boticas y farmacias?
3. ¿Hay alguna ley en específico que afecte la operatividad de los establecimientos de venta?

4. ¿Cuál es el rol que cumplen los químicos farmacéuticos en los establecimientos o puntos de venta?
5. ¿Qué aspectos se deben cumplir para la apertura de una botica?
6. ¿Qué significa trazabilidad en el sector farmacéutico y cuán importante es al momento de comercializar un producto farmacéutico?

DESPEDIDA



ANEXO N: Guía de entrevista a Jefe de Logística

Guía de Preguntas Jefes de Áreas - Logística

Buenos días/tardes. Somos estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección en la PUCP y estamos elaborando un proyecto para identificar una propuesta estratégica que impulse la competitividad de una cadena de boticas peruana. Antes de comenzar con la entrevista necesitamos que nos brinde su consentimiento para poder hacer uso de la información en el proyecto dedicado a BO y registrar la entrevista por medio de audio. Si está de acuerdo, le agradeceríamos que complete el siguiente consentimiento informado. Finalmente, quisiéramos agradecer su colaboración con esta entrevista y mencionarle que toda la información brindada será utilizada para fines de esta investigación. Recuerde que lo que buscamos es conocer sus pensamientos y percepciones; por lo que no hay respuestas correctas o incorrectas.

I) Introducción

5. ¿Cuál es su nombre y qué cargo desempeña en la organización?
6. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la organización?
7. ¿De cuántas personas está conformado su equipo de trabajo?
8. ¿Cuáles son las principales funciones que desempeña en el área?

II) Sobre la organización

5. ¿Conoce la misión de la organización? ¿Podría mencionarlo? ¿Se encargan lo suficiente de comunicarlo a lo largo de la organización?
6. ¿Conoce qué es lo que aspira la organización a mediano plazo? ¿Cuáles son las metas para este tiempo?
7. ¿Cómo imagina a la organización dentro de 5 años?
8. ¿Cuáles son las características/aspectos que más aprecia en la organización?

III) Toma de decisiones

5. ¿Con qué área de la organización tiene mayor comunicación y coordinación? ¿Por qué, cómo se comunican?
6. ¿Cada cuánto tiempo hay reuniones en donde participan las demás áreas o, al menos, las más importantes? ¿Cómo toman las decisiones?
7. ¿Cómo toma las decisiones dentro de su equipo de área?
8. ¿Cuentan con alguna herramienta de información para tomar decisiones?

IV) Sobre sus funciones en la organización

Tipo de productos

1. ¿Qué tipo de productos/medicamentos vende la organización?
2. ¿Cuáles son las categorías que generan mayores ventas?

Aprovisionamiento

1. ¿Quiénes son sus principales proveedores? ¿Qué laboratorios tienen más cantidad de pedidos?
2. ¿Cómo son las relaciones frente a sus proveedores? ¿Alguno de ellos ejerce mayor poder de negociación frente a ustedes?
3. ¿Cuáles son los principales problemas que pueden surgir entre los proveedores?
4. ¿Cuentan con alianzas estratégicas con los laboratorios? ¿Cómo se benefician de ellos?
5. ¿Cómo solucionarían el problema cuando un proveedor clave no los puede abastecer?
6. ¿Alguna vez se han enfrentado al problema de incentivos perversos? ¿Cómo actuarían frente a ello?

Inventario

1. De todos los productos, ¿cuáles de ellos son los que, todos los días, se deben de reabastecer?

2. ¿Cuentan con una política de abastecimiento para las diferentes sucursales de la empresa o lo manejan de manera general?
3. ¿Existen categorías que mejor se venden dependiendo de la ubicación de la sucursal?
4. ¿Qué suelen hacer cuando hay demasiado stock de un producto? ¿Cómo lo solucionan?
5. ¿Llevan un control de los inventarios? ¿Cómo lo hacen?

Pronóstico de la demanda

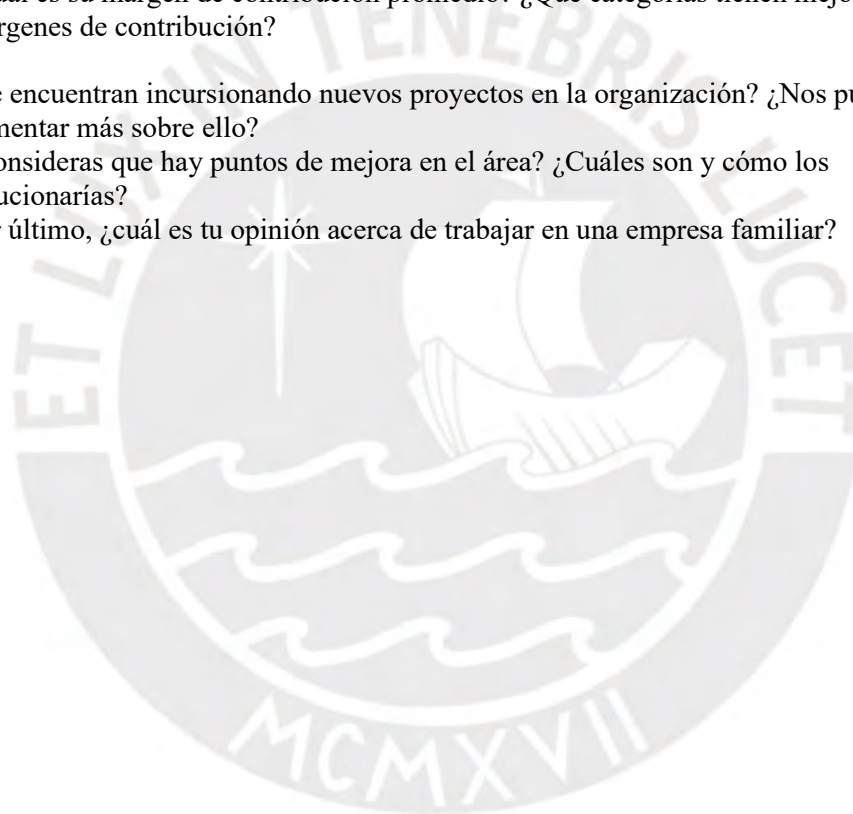
1. ¿Qué tipo de enfoque emplean para pronosticar la demanda: push (anticipación a los pedidos de los clientes) / pull (se inicia con el pedido del cliente)?
2. ¿Elaboran el pronóstico de forma colaborativa con el área de ventas?
3. ¿Existen períodos de temporalidad en el sector? ¿Cuáles son y qué categorías son las que más se venden por ello?
4. Con respecto al covid ¿cómo han manejado las llamadas “olas” con respecto a las necesidades de los consumidores?

Fijación de precios

1. ¿En qué criterios se basan para fijar los precios de los productos/medicamentos?
2. ¿Cuál es su margen de contribución promedio? ¿Qué categorías tienen mejores márgenes de contribución?

CIERRE

1. ¿Se encuentran incursionando nuevos proyectos en la organización? ¿Nos puede comentar más sobre ello?
2. ¿Consideras que hay puntos de mejora en el área? ¿Cuáles son y cómo los solucionarías?
3. Por último, ¿cuál es tu opinión acerca de trabajar en una empresa familiar?



ANEXO O: Guía de entrevista a Jefa de Finanzas

Guía de Preguntas Jefes de áreas - Finanzas

Buenos días/tardes. Somos estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección en la PUCP y estamos elaborando un proyecto para identificar una propuesta estratégica que impulse la competitividad de una cadena de boticas peruana. Antes de comenzar con la entrevista necesitamos que nos brinde su consentimiento para poder hacer uso de la información en el proyecto dedicado a BO y registrar la entrevista por medio de audio. Si está de acuerdo, le agradeceríamos que complete el siguiente consentimiento informado. Finalmente, quisiéramos agradecer su colaboración con esta entrevista y mencionarle que toda la información brindada será utilizada para fines de esta investigación. Recuerde que lo que buscamos es conocer sus pensamientos y percepciones; por lo que no hay respuestas correctas o incorrectas.

I) Introducción

1. ¿Cuál es su nombre y qué cargo desempeña en la organización?
2. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la organización?
3. ¿De cuántas personas está conformado su equipo de trabajo?
4. ¿Cuáles son las principales funciones que desempeña en el área?

II) Sobre la organización

1. ¿Conoce la misión de la organización? ¿Podría mencionarlo? ¿Se encargan lo suficiente de comunicarlo a lo largo de la organización?
2. ¿Conoce qué es lo que aspira la organización a mediano plazo? ¿Cuáles son las metas para este tiempo?
3. ¿Cómo imagina a la organización dentro de 5 años?
4. ¿Cuáles son las cosas/características que más aprecia en la organización?

III) Toma de decisiones

1. ¿Con qué área de la organización tiene mayor comunicación y coordinación? ¿Por qué, cómo se comunican?
2. ¿Cada cuánto tiempo hay reuniones en donde participan las demás áreas o, al menos, las más importantes? ¿Cómo toman las decisiones?
3. ¿Cómo toma las decisiones dentro de su equipo de área?

IV) Sobre sus funciones en la organización

1. ¿En cuánto se espera que la empresa crezca anualmente en ventas? ¿de aquí a 2 años? ¿y a 5 años? Porcentaje
2. ¿En cuánto se espera que la empresa crezca anualmente en utilidad? ¿de aquí a 2 años? ¿y a 5 años? Porcentaje
3. ¿Han identificado estacionalidad en las ventas? (temporadas donde se vende más o menos)
4. ¿Qué tipo de productos generan mayor rentabilidad?
5. ¿Cuáles han sido los mayores costos a los que se enfrenta Otifarma?(fijos y variables)
6. ¿Qué estrategias se buscan para reducir los costos? ¿se conversa con algún área al respecto?
7. ¿En dónde es financieramente fuerte y débil la empresa de acuerdo con el análisis de razones financieras (liquidez, apalancamiento, rentabilidad)?
8. ¿Puede Otifarma obtener el capital que necesita a corto plazo? ¿Y a largo plazo por medio de deudas o capital?
9. ¿Es óptima la situación de endeudamiento de Otifarma? ¿Los bancos suelen ofrecerles un porcentaje competitivo en caso de obtener préstamos?
10. ¿La empresa cuenta con suficiente capital de trabajo?
11. ¿Existen muchas cuentas por pagar? ¿Qué plazo les suele otorgar sus proveedores para el pago de deudas?

12. ¿Existen muchas cuentas por cobrar? ¿poseen muchos clientes morosos?
 1. Si es si, ¿quiénes son principalmente esos clientes?
 2. ¿Cómo se procede en estos casos? ¿Qué actividades realizan para reducirlas?
 3. ¿Quiénes se encargan de las cobranzas?
13. ¿Manejan presupuestos por áreas? ¿Hay demoras o errores en las rendiciones de gastos por parte de las áreas?
14. ¿Se ha estado cumpliendo anualmente con los objetivos financieros esperados o han tenido que hacerse ajustes?
15. ¿Son efectivos los procedimientos para la presupuestación de capital?
16. ¿Tiene la empresa buenas relaciones con sus inversionistas/accionistas/directorio?
17. ¿Los gerentes de finanzas de la empresa cuentan con la experiencia y la capacitación adecuadas en el área y en el sector?
18. ¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de finanzas?
19. ¿Qué oportunidades de mejora ha identificado en el área?
20. ¿Qué oportunidades de mejora ha identificado para el rendimiento de Otifarma?

DESPEDIDA



ANEXO P: Guía de entrevista a Coordinadora de Recursos Humanos

Guía de Preguntas Jefes de Áreas - RRHH

Buenos días/tardes. Somos estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección en la PUCP y estamos elaborando un proyecto para identificar una propuesta estratégica que impulse la competitividad de una cadena de boticas peruana. Antes de comenzar con la entrevista necesitamos que nos brinde su consentimiento para poder hacer uso de la información en el proyecto dedicado a BO y registrar la entrevista por medio de audio. Si está de acuerdo, le agradeceríamos que complete el siguiente consentimiento informado. Finalmente, quisiéramos agradecer su colaboración con esta entrevista y mencionarle que toda la información brindada será utilizada para fines de esta investigación. Recuerde que lo que buscamos es conocer sus pensamientos y percepciones; por lo que no hay respuestas correctas o incorrectas.

I) Introducción

1. ¿Cuál es su nombre y qué cargo desempeña en la organización?
2. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la organización?
3. ¿De cuántas personas está conformado su equipo de trabajo?
4. ¿Cuáles son las principales funciones que desempeña en el área?

II) Sobre la organización

1. ¿Conoce la misión de la organización? ¿Podría mencionarlo? ¿Se encargan lo suficiente de comunicarlo a lo largo de la organización?
2. ¿Conoce qué es lo que aspira la organización a mediano plazo? ¿Cuáles son las metas para este tiempo?
3. ¿Cómo imagina a la organización dentro de 5 años?
4. ¿Cuáles son las cosas/características que más aprecia en la organización?

III) Toma de decisiones

1. ¿Con qué área de la organización tiene mayor comunicación y coordinación? ¿Por qué, cómo se comunican?
2. ¿Cada cuánto tiempo hay reuniones en donde participan las demás áreas o, al menos, las más importantes? ¿Cómo toman las decisiones?
3. ¿Cómo toma las decisiones dentro de su equipo de área?

IV) Sobre sus funciones en la organización.

Planificación

1. ¿Cómo es la estructura o la composición de la organización? ¿En cuántas áreas se divide? ¿Cuál es el puesto de trabajo con mayor trabajadores?
2. ¿Realizan una evaluación constante del entorno/mercado para renovar/actualizar los requerimientos de los puestos de trabajo?
3. ¿Planifican las actividades que van a realizar durante el año? ¿Cuáles son?
4. ¿Tienen alguna actividad tercerizada o que se realiza mediante una *service*?

Reclutamiento, Selección y Contratación

1. ¿Cuáles son las plataformas que utilizan para publicar sus ofertas laborales?
2. ¿En qué se basa su proceso de reclutamiento?
3. ¿Qué es lo que más valoran en un candidato para que sea contratado?
4. ¿Cuál es el puesto de trabajo que mayor índice de rotación tiene? ¿A qué se debe eso? ¿Qué acciones ejecutan para poder revertir la situación?
5. ¿Llevan un control de las causas de cese en la organización?
6. ¿Qué consideras que se podría mejorar en este proceso?

Formación, capacitación y desarrollo

1. ¿Cómo capacitan a las personas que recién llegan a la organización (recién contratadas)? ¿Cuál es el proceso por el que pasan?

2. ¿Cómo ayudan a los trabajadores a superar sus limitaciones? ¿Qué ayuda se les brinda?
3. ¿Cuáles son las prácticas que realizan para que el trabajador adquiera nuevas habilidades o competencias?
4. ¿Cómo se percatan cuando un trabajador está sobrecalificado para su puesto?
5. ¿Realizan **capacitaciones**? ¿Cómo las llevan a cabo? ¿A qué áreas se les capacita? ¿Quién se encarga de realizar todo el material audiovisual para las capacitaciones?
6. ¿Cuentan con línea de carrera/ desarrollo? Si es así, ¿me puedes comentar un caso en el que se haya dado?
7. ¿Realizan charlas con algún tema en específico para los trabajadores? ¿Cuáles?
8. ¿Cuentan con alguna política de seguridad en el trabajo?

Compensación

1. ¿Qué tipo de compensaciones cuenta la empresa? [financieras: sueldo, comisiones, premios] [no financieras: reconocimientos, oportunidades de desarrollo]
2. ¿Consideran que los beneficios salariales que les ofrecen a los trabajadores son competitivos para el mercado laboral?

Evaluación de desempeño

1. ¿Cómo miden la productividad de los trabajadores? ¿Qué métodos o herramientas emplean?
2. En general, ¿cuáles son los criterios de medición en las evaluaciones?
3. ¿Existen diferentes evaluaciones para las distintas áreas de la empresa? Si es así, ¿en qué se diferencian?
4. En función a los resultados obtenidos ¿Cuáles son las acciones generales que se aplican? Si alguien obtiene un resultado deseable ¿qué sucede? y si obtiene un puntaje mínimo?
5. ¿Cómo comunican el buen desempeño de los trabajadores? ¿Cómo lo hacen si alguno de ellos ha tenido una acción loable o ha realizado algo importante a favor de la empresa?
6. ¿Cuentan con algún control acerca de las faltas o impuntualidad de los trabajadores?

Clima laboral y Cultura organizacional

1. ¿Realizan evaluaciones acerca del clima laboral en la organización?
2. ¿Qué actividades crees que podrían servir para mejorar la calidad del clima laboral?
3. ¿Cuáles son los problemas internos más recurrentes? ¿Cómo lidian con ellos?
4. Ante las quejas o problemas que tienen los trabajadores con sus compañeros de trabajo o sus encargados de área, ¿cómo actúa el área para solucionarlos?
5. ¿Realizan evaluaciones de la cultura de la organización? Si es así, ¿de qué forma lo hacen?
6. ¿Qué acciones se deberían realizar para mejorar la cultura organizacional?

Preguntas situación Covid-19

1. ¿En qué medida la situación de emergencia ha afectado al área de Recursos Humanos?
2. ¿Qué cambios nuevos han implementado durante la crisis?
3. ¿Qué tipo de problemas con los trabajadores han surgido debido a la crisis?
4. Para realizar el plan de trabajo anual del área, ¿crees que se debería tomar en cuenta la variable del covid-19? ¿en qué aspectos/ funciones afectaría ello?
5. ¿Cuál es tu opinión de trabajar bajo una empresa familiar? ¿Crees que una empresa familiar tiene ciertas peculiaridades?

DESPEDIDA

ANEXO Q: Guía de entrevista a Gerenta de Sistemas

Guía de Preguntas Jefes de áreas - Sistemas

Buenos días/tardes. Somos estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección en la PUCP y estamos elaborando un proyecto para identificar una propuesta estratégica que impulse la competitividad de una cadena de boticas peruana. Antes de comenzar con la entrevista necesitamos que nos brinde su consentimiento para poder hacer uso de la información en el proyecto dedicado a BO y registrar la entrevista por medio de audio. Si está de acuerdo, le agradeceríamos que complete el siguiente consentimiento informado. Finalmente, quisiéramos agradecer su colaboración con esta entrevista y mencionarle que toda la información brindada será utilizada para fines de esta investigación. Recuerde que lo que buscamos es conocer sus pensamientos y percepciones; por lo que no hay respuestas correctas o incorrectas.

I) Introducción

5. ¿Cuál es su nombre y qué cargo desempeña en la organización?
6. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la organización?
7. ¿De cuántas personas está conformado su equipo de trabajo?
8. ¿Cuáles son las principales funciones que desempeña en el área?

II) Sobre la organización

5. ¿Conoce la misión de la organización? ¿Podría mencionarlo? ¿Se encargan lo suficiente de comunicarlo a lo largo de la organización?
6. ¿Conoce qué es lo que aspira la organización a mediano plazo? ¿Cuáles son las metas para este tiempo?
7. ¿Cómo imagina a la organización dentro de 5 años?
8. ¿Cuáles son las cosas/características que más aprecia en la organización?

III) Toma de decisiones

4. ¿Con qué área de la organización tiene mayor comunicación y coordinación? ¿Por qué, cómo se comunican?
5. ¿Cada cuánto tiempo hay reuniones en donde participan las demás áreas o, al menos, las más importantes? ¿Cómo toman las decisiones?
6. ¿Cómo toma las decisiones dentro de su equipo de área?

IV) Sobre sus funciones en la organización

Sistemas de información

1. ¿Se cuenta con sistemas de información en la empresa? ¿Cuáles son y para qué áreas están destinadas?
2. ¿Se cuenta con plataformas de información para la toma de decisiones?
3. ¿Cuáles son las medidas de seguridad que tienen para proteger la información privada de la empresa?
4. ¿Los sistemas se actualizan constantemente?
5. ¿Capacitan al personal con respecto al adecuado uso de los sistemas? Si es así, ¿cuentan con un manual para ello?
6. ¿Los sistemas de información están orientados a responder o anticipar las necesidades de los usuarios?
7. ¿Con qué tipo de sistema de información se comunican internamente en la empresa?
8. ¿Considera que los sistemas de información son los adecuados para el cumplimiento de los objetivos de cada área y de la empresa en general?

Equipo e infraestructura

1. ¿Las instalaciones, los equipos y máquinas de la organización se encuentran en buen estado?

2. ¿Cuáles son los activos fijos más importantes de la organización?
3. ¿Realizan mantenimiento de los equipos y máquinas? ¿Cada cuánto tiempo lo realizan?
4. ¿Cuentan con un presupuesto fijo para el mantenimiento de las instalaciones, equipos y máquinas?



ANEXO R: Guía de entrevista a miembros del Directorio

Guía de Preguntas Socios fundadores (directorio)

Buenos días/tardes. Somos estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección en la PUCP y estamos elaborando un proyecto para identificar una propuesta estratégica que impulse la competitividad de una cadena de boticas peruana. Antes de comenzar con la entrevista necesitamos que nos brinde su consentimiento para poder hacer uso de la información en el proyecto dedicado a BO y registrar la entrevista por medio de audio. Si está de acuerdo, le agradeceríamos que complete el siguiente consentimiento informado. Finalmente, quisiéramos agradecer su colaboración con esta entrevista y mencionarle que toda la información brindada será utilizada para fines de esta investigación. Recuerde que lo que buscamos es conocer sus pensamientos y percepciones; por lo que no hay respuestas correctas o incorrectas.

I) Introducción

1. ¿Cuál es su nombre y qué cargo desempeña en la organización?
2. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la organización?
3. ¿De cuántas personas está conformado su equipo de trabajo? (si tiene un área a cargo)
4. ¿Cuáles son las principales funciones que desempeña en el área? (si tiene un área a cargo)

II) Historia

1. ¿Cómo empezaron? ¿Qué los motivó a fundar Otifarma?
2. ¿Por qué decidieron desempeñarse en el rubro farmacéutico retail?
3. ¿Por qué se asociaron entre cuatro hermanos?
4. ¿En qué generación familiar se encuentra la empresa?
5. ¿Cuáles son las actividades económicas principales del negocio?
6. ¿Cómo considera que ha evolucionado la empresa a través de los años?
7. ¿Cuáles considera han sido los principales factores que les permitieron crecer hasta ahora o permanecer en el mercado por más de tres décadas?

III) Sobre la organización

1. ¿Conoce la misión de la organización? (razón de ser) ¿Podría mencionarlo? ¿Se encargan lo suficiente de comunicarlo a lo largo de la organización?
2. ¿Qué ofrece BO, para quién y por qué lo ofrece?
3. ¿Qué es a lo que aspira la organización a mediano plazo (2-3 años)? ¿Cuáles son las metas para este tiempo?
4. ¿Conoce la visión de la empresa? (en lo que busca convertirse BO)¿Podría mencionarlo?
5. ¿Cómo imagina a la organización dentro de 5 años?
6. ¿Cómo imagina a BO dentro de 10 años? ¿Qué objetivos le gustaría que BO logre?
7. ¿Cuáles son las características/aspectos que más aprecia en la organización?
8. ¿Cuál considera que es la ventaja competitiva más importante de su empresa?

IV) Variables de las empresas familiares

Cultura y valores familiares

1. ¿Qué peculiaridades del entorno familiar han influenciado en la formación de la cultura de la organización?
2. ¿Cuáles son los valores que se pregonan/ divulgan desde los cargos directivos de la organización?
3. ¿Qué tipo de costumbres son exclusivas en la organización o en las diferentes áreas (saludo especial, palabras únicas, reuniones por algún tema en específico)? De existir tales costumbres, ¿alguna de ellas está influenciada por el entorno familiar?

4. En los próximos años, ¿cuáles son los valores que espera que conserven en la organización?
5. ¿Cuál es la diferencia que percibe entre la generación de ustedes, los fundadores, y las siguientes generaciones de sucesores?

Riqueza socioemocional - Propiedad emocional

1. ¿Qué tipo de valor le otorga a la empresa como uno de los propietarios?
2. ¿Observa a la empresa desde un punto más allá de lo económico? [identidad, la perpetuidad de la dinastía de la familia, la conservación de un legado, las oportunidades de apoyo a otros miembros de la familia]
3. ¿Se ha imaginado el escenario en el que dejara de trabajar en la empresa? ¿Cómo sería?

Conflictos familiares

1. ¿Cuáles han sido los problemas más recurrentes que han surgido mientras solo trabajaban como fundadores en la organización? ¿A medida que se fueron involucrando más miembros, como los hijos de los otros fundadores?
2. ¿Cómo han podido lidiar con los conflictos entre los miembros de la familia por más de tres décadas? De manera personal, como una autoevaluación, ¿cómo considera que es su papel frente a los conflictos (luchar/ huir/ evitar)?
3. ¿Ha habido problemas con respecto a la forma de comportarse de los otros miembros en el lugar de trabajo, es decir, que interactúan de la misma manera que en el entorno familiar?
4. ¿Cree que existe un exceso de miembros de la familia laborando en la organización, sin la necesidad de que la empresa lo demande?
5. ¿Considera que la cantidad remunerativa, para los miembros de la familia, es justa y adecuada, teniendo en cuenta las funciones que realiza?
6. ¿Cree que los conflictos entre los miembros de la familia afectan en el desempeño del negocio?

Plan de Sucesión

Diagnóstico

1. ¿Cree que valga la pena la continuidad del negocio? ¿Existe posibilidad de crecimiento a largo plazo para la empresa?
2. Cuando llegue el momento de retirarse, ¿ha pensado qué hará con sus acciones? ¿las venderá o las seguirá conservando?
3. ¿Ha pensado en la nueva configuración de la propiedad patrimonial de la empresa? ¿Seguirán manteniendo el 25% de las acciones cada uno?
4. ¿Ha pensado en el perfil de los siguientes sucesores? ¿Qué atributos le gustaría que tuvieran?
5. ¿Cree que los descendientes están en la capacidad de continuar con la operatividad del negocio? ¿Por qué?

Planificación

1. ¿Están planteados los diversos caminos que la empresa podría seguir? ¿Nuevos proyectos, expansiones?
2. ¿Cuál cree que debe tener el perfil del directivo de la empresa?

Entrenamiento

1. ¿Cómo debería entrenarse el próximo sucesor/directivos para que puedan ocupar el puesto?
2. Además de su título profesional, ¿qué otro tipo de complementos debería tener para lograr una mejor preparación para el puesto?
3. ¿Cree que sea necesario que el sucesor haya trabajado en otras empresas? ¿Por qué?

Transferencia

1. ¿En cuánto tiempo cree que se deba dar el proceso de transferencia?
2. ¿Cree que pueda existir algún tipo de inconveniente durante la transferencia? [desacuerdo de ideas intergeneracionales por la toma de decisiones, entre otros]

Culminación

1. ¿Se espera que se respete la culminación del proceso del plan de sucesión? [se concluye el proceso de transferencia, pueden surgir problemas en el interín?]
2. ¿Qué problemas cree que puedan surgir en la última etapa de la sucesión? [arrepentimiento del gerente en dejar el cargo, falta de adaptación del sucesor, entre otras]

Profesionalización

1. ¿Ha trabajado en otras organizaciones además de Boticas Otifarma? ¿Cuál fue el motivo que le impulsó a hacer eso?
2. A lo largo de su estancia en la empresa, ¿se ha seguido formando académicamente? Si la respuesta fuera sí, ¿qué cursos/ diplomados/ entre otras tomó?
3. Para los siguientes sucesores, ¿qué tan importante considera que es el proceso de profesionalización para ellos?
4. Actualmente, ¿observa, en los sucesores, el compromiso de transformación, de seguir educándose por el bien de la empresa?
5. ¿Existen mecanismos de apoyo para los familiares que deseen seguir profesionalizándose para el bien de la empresa? ¿Existen requisitos para que alguien de la familia obtenga tal apoyo?

Gobierno corporativo

1. ¿Cada cuánto tiempo hay reuniones en donde participen los socios fundadores? Por lo general, ¿cuáles son los temas más recurrentes que se tratan?
2. ¿A través de qué medios organizan las reuniones? ¿Poseen actas de reunión?
3. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de toma de decisiones en la organización? ¿Participan todos los socios de la empresa, incluidos los jefes de área que no son parte de la familia? ¿Existen personas externas a la empresa que los apoyan en la toma de decisiones?
4. Comúnmente, ¿quién toma las decisiones en la organización? ¿Hay alguna asamblea o junta directiva a la que le tenga que informar?

ANEXO S: Guía de observación

Guía de observación de sucursales Otifarma

1. Caracterización de la observación	
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> Objetivo específico 1: Identificar qué ventaja competitiva ofrece Otifarma Objetivo específico 2: Encontrar qué estrategias de posicionamiento ha implementado Otifarma para adecuarse a su entorno
Fenómeno a observar	<ul style="list-style-type: none"> Afluencia de clientes Comportamiento de la fuerza de ventas Distribución interna y decoración de los locales Distancia de la competencia Protocolos covid-19
Tipo de observación	<ul style="list-style-type: none"> Observación no participativa/participativa
Procedimiento de observación	<ul style="list-style-type: none"> un integrante del equipo se encontrará dentro del centro de establecimiento examinarán los pasos que se siguen para que se origine la atención al cliente (gestión de tickets) un aproximado de tiempo en el que se demora en atender a cada uno (si fluidez en la atención se da de manera rápida o lenta), si se entregan folletos o no, la amabilidad de los trabajadores, decoración del local, presencia de personal de seguridad. se identificará la cantidad de personas que atienden en 1 hora Asimismo, se realizará una observación de la parte de afuera del establecimiento y se verán los gestos y reacciones (satisfacción) de las personas después de haber sido atendidas.
Forma de registro	<ul style="list-style-type: none"> Apuntes Registros fotográficos

2. Contexto de observación	
Lugar	<ul style="list-style-type: none"> ¿Locales?
Tipicidad	<ul style="list-style-type: none"> Actividad habitual
Accesibilidad	<ul style="list-style-type: none"> Permiso verbal otorgado por el gerente de la empresa
Grupo a observar	<ul style="list-style-type: none"> Sucursales de la cadena de boticas Otifarma y sus competidores aledaños.
Fecha	<ul style="list-style-type: none"> 20/11/2021
Hora	<ul style="list-style-type: none"> 4pm
Duración	<ul style="list-style-type: none"> 25 minutos

Criterios de análisis	<p>OE1:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿En el local existe información sobre los productos y las marcas que ofrecen, así como promociones? • ¿Cómo es la atención al cliente dentro de las instalaciones de esta sede? ¿Cómo luce el cliente antes y después de salir de la sede? • ¿Cómo es la distribución dentro de los espacios dentro de esta sede de Entel? <p>OE2:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿por qué las personas deciden ingresar a Otifarma? • ¿La decoración del local influye en la decisión del público que va a visitar el local, el ambiente es acogedor, cuenta con un personal de seguridad de tal manera que garantice la tranquilidad? ¿aproximado de personas que asisten por hora a ese lugar de establecimiento? • ¿Cuál es su competencia directa? ¿Qué propuestas realiza para mantenerse vigente? • ¿la cadena ha copiado algo en la decoración de su centro de establecimiento a comparación de su competencia o tuvo un valor agregado? • ¿El local cuenta con un supervisor de ventas? ¿Cómo es su trato? • ¿La presencia de un químico farmacéutico es constante? ¿Qué horarios posee? ¿de qué especialidad?
-----------------------	---

3. Información complementaria	
Problemas al realizar la observación	
Registro fotográfico	

4. Contexto de observación	
Nombre de los observadores	<ul style="list-style-type: none"> • Claudia Basauri • Kelly Gonzales

ANEXO T: Extensión de criterios del análisis PESTE

Tabla T1: Extensión de criterios del análisis PESTE

Extensión de los criterios del análisis PESTE	
Fuerza Política y Legal	Aplicado a Boticas Otifarma
La relación tensa entre el Ejecutivo y el Legislativo provoca inestabilidad política en el país. Esto obstaculiza la inversión privada a largo plazo, ya que los empresarios e inversionistas se mantienen con cautela ante el escenario político (Prado, 2021)	Esta situación afecta el incremento en los costos de Otifarma, específicamente en los costos de ventas a través de las medicinas
Fuerza Económica	Aplicado a Boticas Otifarma
La venta informal de medicamentos se lleva entre el 12% al 14% de las ventas del sector. Además este hecho es perjudicial para la salud de la población ya que ocasiona una falsa sensación de mejora, lo que, en realidad, agudiza la enfermedad del paciente (Seinfeld, 2019).	Esto genera una desventaja para Otifarma al enfrentarse a precios más bajos de la competencia que adquiere los medicamentos de manera informal.
Fuerza Socio-Cultural	Aplicado a Boticas Otifarma
La pandemia y la cuarentena han modificado algunos hábitos de los ciudadanos, tales como, preferencias en compras online, énfasis en el activismo de la marca, mayor conciencia en la alimentación (El Peruano, 2020).	Esta fuerza presenta una oportunidad para desarrollar un nuevo canal de ventas.

ANEXO U: Matriz de consistencia

Tabla U1: Matriz de consistencia

Propuesta estratégica, diseño de la implementación y evaluación para una cadena de boticas peruana. Caso: Boticas Otifarma S.A.C.						
Tema	Objetivo General	Pregunta General	Categorías	Fuentes	Técnicas de recolección de datos	Conclusión
Describir una propuesta estratégica para la cadena de boticas peruana Otifarma y diseñar su implementación y evaluación.	¿Qué características tendrá la propuesta estratégica para la cadena de boticas peruana Otifarma y cómo será el diseño de su implementación y evaluación?	Gestión estratégica	David (2013) Hax y Haluf Hambrick (2005)	Revisión de fuentes secundarias	Con respecto al objetivo general se buscó describir una propuesta estratégica para la cadena de boticas peruana Otifarma considerando el diseño de su implementación y evaluación. Para ello, se desarrolló un marco teórico de referencia donde se decidió el modelo de gestión estratégica idónea a utilizar y las características del tipo de empresa que es Otifarma. En ese sentido, se elaboró el proceso estratégico en base al modelo de David (2013). Se realizaron cada una de las etapas y se concluyó que las estrategias a implementar iban a poseer un enfoque en la continuidad y competitividad de la empresa. Ello considerando que se busca generar una cultura de aprendizaje y mejora continua al finalmente aplicar los diseños de implementación y control de las estrategias a utilizar. Asimismo, se reconoce que la responsabilidad social, ética, y sostenibilidad ambiental son aspectos que influyen en todos los campos del proceso estratégico por lo que se optó por manejar dicho aspecto a través de la herramienta del Balanced Scorecard Sostenible de Journeault (2016).	
		Tamaño de la empresa	- Tamaya y Calle (2000) - Organización Internacional del Trabajo (2015) - Gestión (2013)	Revisión de fuentes secundarias		
		Empresa Familiar	- Belausteguigoitia (2012) - Tagiuri y Davis (2018) - Gersick, Davis, McCollum y Lansberg (1997)	Revisión de fuentes secundarias		
		Sector farmacéutico retail	- Ministerio de Producción (2015)	Revisión de fuentes secundarias		

Tabla U1: Matriz de consistencia (continuación)

Objetivo Específicos	Preguntas Específicas	Categorías	Fuentes	Subcategorías	Criterios	Herramienta estratégica	Técnicas de recolección de datos	Conclusión
Analizar la situación externa de la empresa Otifarma.	¿Cuál es la situación externa de la empresa Otifarma?	Megatendencias en el sector farmacéutico	David (2013)	- Mayor cantidad e población envejecida - Mayor cantidad e población envejecida - Tendencia del consumidor por un estilo de vida saludable - Enfermedades Infecciosas con mayor probabilidad de expandirse en comparación a periodos anteriores	- Mayor cantidad e población envejecida con mayores gastos en medicamentos - Tendencia del consumidor por un estilo de vida saludable demandando una mayor cantidad de suplementos alimenticios, vitaminas y minerales - Enfermedades Infecciosas con mayor probabilidad de expandirse en comparación a periodos anteriores	Megatendencias	Entrevistas semiestructuradas a expertos del sector farmacéutico Fuentes secundarias	El primer objetivo fue analizar la situación externa de la empresa Boticas Otifarma donde se concluyó que a nivel mundial existe una tendencia al incremento de personas longevas lo que repercute en la compra de medicamentos y el aumento en la atención de enfermedades crónicas. Además de eso, otra tendencia presente es la creciente preferencia de la población por desarrollar un estilo de vida saludable. Esto
		Análisis político y legal		- Decretos de Ley	- Decretos de ley (regulaciones del sector) - Debates sobre proyectos de ley	PESTE		
		Análisis Económico		- Crecimiento del PBI	- Evolución del PBI y sector F.R.			

Tabla U1: Matriz de consistencia (continuación)

Objetivo Específicos	Preguntas Específicas	Categorías	Fuentes	Subcategorías	Criterios	Herramienta estratégica	Técnicas de recolección de datos	Conclusión
				- Crecimiento del sector F.R. - Tipo de cambio	- Tipo de cambio : sol peruano frente al dólar americano			<p>impacta en una mayor demanda de productos relacionados al cuidado de la salud preventiva como el caso de suplementos nutricionales y vitaminas. Asimismo, este hecho se vio reforzado mediante las declaraciones de los expertos consultados del sector farmacéutico, quienes indicaron que el cuidado acrecentó debido a la situación de la pandemia. En lo que respecta al contexto nacional, el sector farmacéutico</p>
		Análisis Social		- Gasto de la salud - Comportamiento del consumidor en el sector	- Gasto de salud en las familias peruanas - Hábitos y adquisición de nuevos hábitos			
		Análisis tecnológico		- Desarrollo de nuevos medicamentos - Crecimiento del e-commerce - Aparición de nuevos modelos de negocios	- Desarrollo de nuevos medicamentos de mayor efectividad y menos dosis pero de mayor costo - Crecimiento del e-commerce como un canal nuevo de ventas - Aparición de nuevos modelos de negocios netamente digitales			
		Análisis ecológico		- Tratamiento de residuos - Contaminación del agua	- Tratamiento de residuos - Contaminación del agua			

Tabla U1: Matriz de consistencia (continuación)

Objetivo Específicos	Preguntas Específicas	Categorías	Fuentes	Subcategorías	Criterios	Herramienta estratégica		Técnicas de recolección de datos	Conclusión
				- Regulaciones sobre los residuos	- Regulaciones sobre los residuos				crece aproximadamente entre 2% y 3% anualmente. Es importante mencionar que la crisis sanitaria aumentó la venta de medicamentos en establecimientos comerciales como boticas y farmacias en un 16%. No obstante, el sector retail se caracteriza por ser altamente competitivo y por desarrollarse bajo una industria que posee una alta concentración de mercado en las empresas de un grupo económico
		Rivalidad de competidores	David (2013) Porter (2008)	- Crecimiento del sector - Número de empresas competidoras - Existencia de empresa líder - Diferenciación de productos - Economías de escala	- Crecimiento del sector - Número de empresas competidoras - Existencia de empresa líder - Diferenciación de productos - Economías de escala	5 fuerzas de Porter	Microentorno	Entrevistas semiestructuradas a expertos del sector farmacéutico Fuentes secundarias	
		Poder de negociación de clientes		- Número de compradores - Amenaza de clientes de integrarse - Costo del cliente por cambiar de proveedor - Asimetrías de información - Estandarización de productos	- Número de compradores - Amenaza de clientes de integrarse - Costo del cliente por cambiar de proveedor - Asimetrías de información - Estandarización de productos				
		Poder de negociación de		- Número de proveedores importantes	- Número de proveedores importantes				

Tabla U1: Matriz de consistencia (continuación)

Objetivo Específicos	Preguntas Específicas	Categorías	Fuentes	Subcategorías	Criterios	Herramienta estratégica		Técnicas de recolección de datos	Conclusión
		los proveedores		<ul style="list-style-type: none"> - Concentración de proveedores - Costo por cambiar de proveedor - Integración de proveedores hacia adelante - Disponibilidad de sustitutos para los productos de los proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> - Concentración de proveedores - Costo por cambiar de proveedor - Integración de proveedores hacia adelante - Disponibilidad de sustitutos para los productos de los proveedores 				<p>dominante: Inretail Pharma. A su vez, una de las características del consumidor peruano es que el primer lugar a acudir ante alguna dolencia es la botica o farmacia, dando la oportunidad al técnico de farmacia de sugerir determinados medicamentos, influyendo en la compra del consumidor especialmente por la asimetría de información entre ambos actores.</p>
		Entrada potencial de amenaza de nuevos entrantes		<ul style="list-style-type: none"> - Economías de escala - Marcas establecidas - Ventajas en costos y ubicación de competidores - Costo de cambio del consumidor - Requerimiento de capital - Políticas de gobierno restrictivas - Acceso a 	<ul style="list-style-type: none"> - Economías de escala - Marcas establecidas - Ventajas en costos y ubicación de competidores - Costo de cambio del consumidor - Requerimiento de capital - Políticas de gobierno restrictivas - Acceso a 				

Tabla U1: Matriz de consistencia (continuación)

Objetivo Específicos	Preguntas Específicas	Categorías	Fuentes	Subcategorías	Criterios	Herramienta estratégica		Técnicas de recolección de datos	Conclusión
				canales de distribución	canales de distribución				
		Amenaza de productos sustitutos		<ul style="list-style-type: none"> - Penetración de mercado de sustitutos - Costos de cambio del usuario - Precios de los productos sustitutos - Cantidad de productos sustitutos - Rentabilidad y agresividad del productor de sustitutos 	<ul style="list-style-type: none"> - Penetración de mercado de sustitutos - Costos de cambio del usuario - Precios de los productos sustitutos - Cantidad de productos sustitutos - Rentabilidad y agresividad del productor de sustitutos 				
		Organizaciones involucradas	Herrscher (2008)	<ul style="list-style-type: none"> - Sistemas mayores - Sistemas menores (subsistemas) 	<ul style="list-style-type: none"> - Componentes tangibles - Componentes intangibles 	Enfoque sistémico			
				<ul style="list-style-type: none"> - Dimensión del negocio - Dimensión geográfica 	<ul style="list-style-type: none"> - Dimensión del negocio - Dimensión geográfica 	Mapa de alternativas		Observación no participativa	
								Fuentes secundarias	

Tabla U1: Matriz de consistencia (continuación)

Objetivo Específicos	Preguntas Específicas	Categorías	Fuentes	Subcategorías	Criterios	Herramienta estratégica		Técnicas de recolección de datos	Conclusión
Analizar la situación interna de la empresa Otifarma.	¿Cuál es la situación interna de la empresa Otifarma?	Conceptos estratégicos	David (2013)	<ul style="list-style-type: none"> - Misión - Visión - Objetivos estratégicos 	<ul style="list-style-type: none"> - Existencia de misión - Existencia de Visión - Existencia de objetivos estratégicos 	-	Conceptos estratégicos	Entrevistas semiestructuradas a Gerente general, directorio y jefes de área Fuentes secundarias	En cuanto al segundo objetivo, se buscó analizar la situación interna de la organización. En ese aspecto, se concluyó que la cadena de Boticas Otifarma posee, como parte de sus fortalezas, un alto nivel de liquidez lo que indica su capacidad para cubrir sus costos de operación principalmente financiado por sus proveedores al ofrecerles amplios plazos de pago; además de que no posee clientes morosos, debido a que la mayoría
		Empresa Familiar	<ul style="list-style-type: none"> - (Aronoff, 1998;) - (Chrisman, Chua y Sharma, 1997) - (Ward, 1998) - Carlock y Ward (2003, citado en Araya, 2017) 	<ul style="list-style-type: none"> - Cultura y valores familiares - Riqueza Socioemocional o propiedad emocional - Conflictos familiares - Plan de sucesión - Profesionalización - Órganos de gobierno 	<ul style="list-style-type: none"> - Cultura y valores familiares - Riqueza Socioemocional o propiedad emocional - Conflictos familiares - Plan de sucesión - Profesionalización - Órganos de gobierno 	-	Empresa Familiar	Entrevistas semiestructuradas a miembros del Directorio	
		Administración y gerencia	<ul style="list-style-type: none"> - Arbaiza (2014) - D' Alessio (2008) 	<ul style="list-style-type: none"> - Dirección - Coordinación - Monitoreo 	<ul style="list-style-type: none"> - Tipo de comunicación - Tipo de liderazgo - valores y 	AMOFHIT	Análisis funcional AMOFHIT	Entrevista semiestructurada a Gerente General	

Tabla U1: Matriz de consistencia (continuación)

Objetivo Específicos	Preguntas Específicas	Categorías	Fuentes	Subcategorías	Criterios	Herramienta estratégica		Técnicas de recolección de datos	Conclusión
					cualidades gerenciales - Coordinación - Actividades de control				de ellos realiza pagos al contado o poseen plazos de pago cortos por el alto nivel de negociación de la empresa.
		Marketing y ventas	- Lamb, Hair y McDaniel (2011) - Armstrong, Adam, Denize, Volkov y Kotler (2018,)	- Producto - Precio - Plaza - Promoción	- Producto - Precio - Plaza - Promoción			Entrevista semiestructurada a Jefa de Marketing Entrevista semiestructurada a ex Supervisor de ventas Observación no participativa en las sucursales	Además, al poseer una buena relación con sus proveedores estos ayudan a cubrir costos como los gastos en decoraciones, publicidad, entre otros.
		Operaciones y logística	- D' Alessio (2008)	- Calidad - Proyección de la demanda - Instalaciones - Certificaciones - Proveedores	- Calidad - Proyección de la demanda - Instalaciones - Certificaciones - Proveedores			Entrevista semiestructurada a Jefe de logística	Asimismo, Otifarma posee un buen historial crediticio lo cual le permite apalancarse también con los bancos en su obtención de financiamiento para la
		Finanzas y contabilidad	- David (2013) - D' Alessio (2008)	- Crecimiento - Rentabilidad - Liquidez - Solvencia	- Crecimiento - Rentabilidad - Liquidez - Solvencia			Entrevista semiestructurada a Jefa de Finanzas	

Tabla U1: Matriz de consistencia (continuación)

Objetivo Específicos	Preguntas Específicas	Categorías	Fuentes	Subcategorías	Criterios	Herramienta estratégica		Técnicas de recolección de datos	Conclusión
		Recursos humanos	- Arbaiza (2014)	- Reclutamiento y selección - Formación y capacitación - Desarrollo - Desempeño	- Reclutamiento y selección - Formación y capacitación - Desarrollo - Desempeño			Entrevista semiestructurada a Coordinadora de Recursos Humanos	realización de futuros proyectos. Este interés en nuevos proyectos se ve reflejado en la elaboración de su marca propia y la presencia omnicanal. Sin embargo, también se han presentado debilidades como la disminución en las ventas en los últimos tres años, la falta de control del cumplimiento de metas de las áreas, sobrestock de productos de la pandemia y la ausencia de una divulgación clara de los objetivos, la
		Sistemas de información y comunicaciones	- D' Alessio (2008)	- Tipos de Softwares - Deficiencias del sistema	- Tipos de Softwares - Deficiencias del sistema			Entrevista semiestructurada al Jefe de Sistemas	
		Tecnología e investigación y desarrollo	- D' Alessio (2008) - Lamb, Hair y McDaniel (2011)	- Investigación de mercado - Introducción a proyectos nuevos	- Apertura de nuevos locales - Marca propia			Entrevista semiestructurada a Jefa de Marketing	

Tabla U1: Matriz de consistencia (continuación)

Objetivo Específicos	Preguntas Específicas	Categorías	Fuentes	Subcategorías	Criterios	Herramienta estratégica		Técnicas de recolección de datos	Conclusión
									visión, misión y valores de la empresa.
Proponer una estrategia acorde con su diagnóstico organizacional	¿Cuál es la estrategia más apropiada acorde al diagnóstico organizacional de Otifarma?	Estrategia	David (2013) Rumelt (2011) Hambrick y Fredrickson (2001)	- Arena - Diferenciadores - Vehículos - Puesta en escena - Lógica económica	- Arena - Diferenciadores - Vehículos - Puesta en escena - Lógica económica	MEFE MEFI Matriz FODA Matriz Rumelt Matriz CPE	Propuesta estratégica	Entrevista semiestructurada	Con relación al tercer objetivo, se buscó proponer una estrategia acorde con su diagnóstico organizacional. Para ello, se hizo uso de la Matriz FODA, donde se identificaron 16 estrategias tentativas en las que se aprovechaban las oportunidades, se mitigaban las amenazas, se atendían las debilidades y se impulsaban las fortalezas de Boticas Otifarma. Estas

Tabla U1: Matriz de consistencia (continuación)

Objetivo Específicos	Preguntas Específicas	Categorías	Fuentes	Subcategorías	Criterios	Herramienta estratégica		Técnicas de recolección de datos	Conclusión
									<p>estrategias fueron presentadas ante el Gerente General, Benjamín Alvarado, para su validación y tamización a través de un primer filtro con el uso de la matriz Rumelt y luego, con un segundo filtro mediante el uso de la matriz cuantitativa de planificación estratégica (Matriz CPE). De esta manera, se concluyó con la elección de dos estrategias que obtuvieron el puntaje más alto: la implementación del e-commerce y el fomento de</p>

Tabla U1: Matriz de consistencia (continuación)

Objetivo Específicos	Preguntas Específicas	Categorías	Fuentes	Subcategorías	Criterios	Herramienta estratégica		Técnicas de recolección de datos	Conclusión
									la venta del producto Pulmo Active mediante una campaña publicitaria. Cada una de estas estrategias se desarrolló utilizando el modelo de Hambrick (2001) detallándose en base a las arenas, vehículos, diferenciación, puesta en escena y lógica económica.
Diseñar un plan de implementación y control de la estrategia seleccionada para Otifarma	¿Cuál es el plan para implementar y controlar las estrategias seleccionadas para Otifarma?	Diseño de la implementación y control de las estrategias	Journeault (2016)	<ul style="list-style-type: none"> - Perspectiva de habilidades y capacidades - Perspectiva de procesos internos - Perspectiva de rendimiento social - Perspectiva de rendimiento 	<ul style="list-style-type: none"> - Perspectiva de habilidades y capacidades - Perspectiva de procesos internos - Perspectiva de rendimiento social - Perspectiva de rendimiento 	Balance Scorecard Sostenible	Implementación y control	Entrevista semiestructurada	

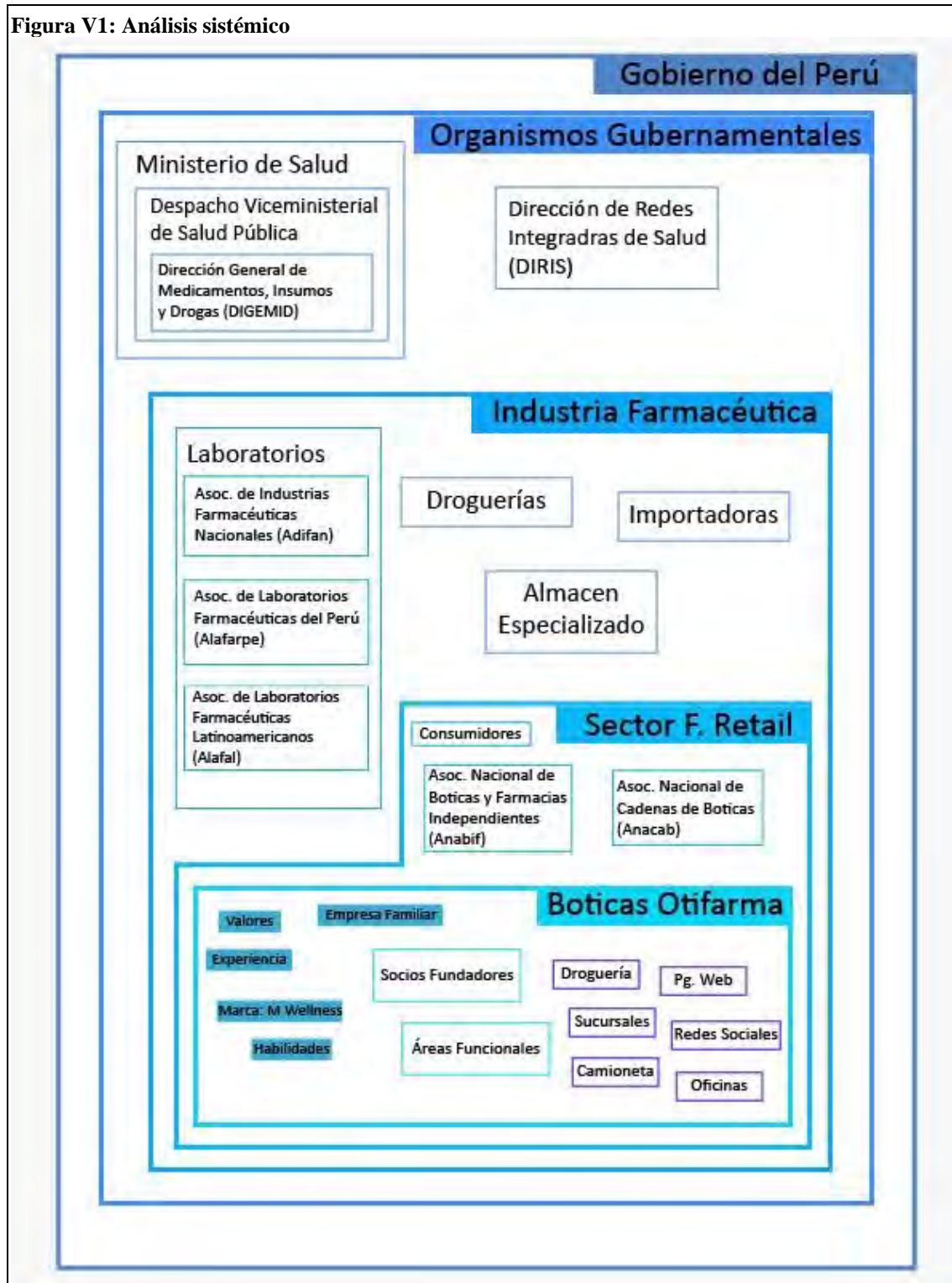
Tabla U1: Matriz de consistencia (continuación)

Objetivo Específicos	Preguntas Específicas	Categorías	Fuentes	Subcategorías	Criterios	Herramienta estratégica		Técnicas de recolección de datos	Conclusión
				ambiental - Perspectiva de stakeholders externos - Perspectiva financiera	ambiental - Perspectiva de stakeholders externos - Perspectiva financiera				



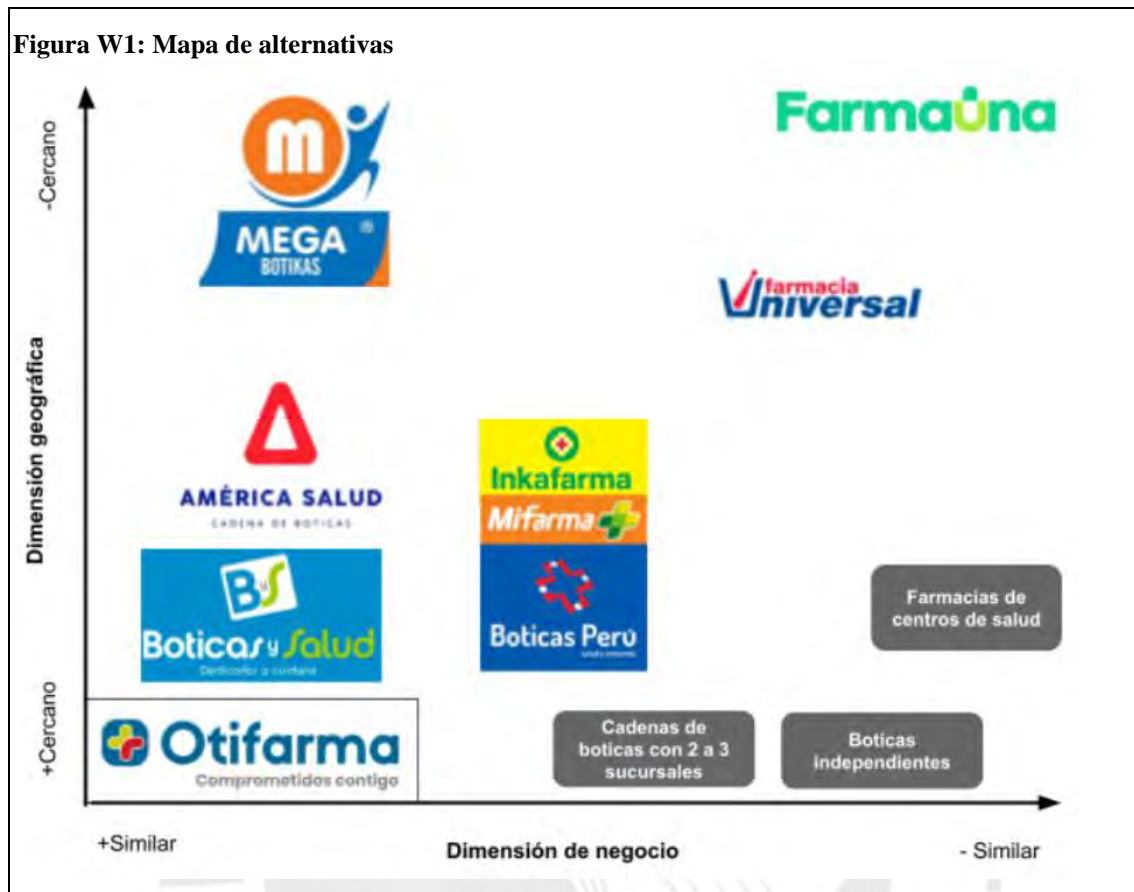
ANEXO V: Análisis sistémico

Figura VI: Análisis sistémico



ANEXO W: Mapa de alternativas

Figura W1: Mapa de alternativas



ANEXO X: Matriz de evaluación de factores externos (EFE) de Otifarma

Tabla X1: Matriz de evaluación de factores externos (EFE) de Otifarma

	Oportunidades	Peso	Rating	Resultado
1	Crecimiento del sector. Cada año tiene un aproximado entre 2% a 3% (Salas, 2020). Es una industria que no para de crecer. A raíz del COVID-19, la venta en los puntos de venta de boticas y farmacias se ha acelerado en 16% (Pajuelo,2021).	0,07	3	0,21
2	Una de las secuelas que ha traído el covid-19 ha sido el deterioro de la salud de muchos pacientes, generando cambios en los hábitos de cuidado de la salud del consumidor al buscar medicamentos especializados: leches especiales (A. Villanueva, comunicación personal, 27 de octubre, 2021).	0,10	2	0,2
3	El 85% de los asegurados del país no obtiene todos sus medicamentos por parte del Estado por lo que acuden a un establecimiento comercial privado como farmacias y boticas (Digemid, 2021).	0,06	4	0,24
4	Existe asimetría de información entre el paciente y el técnico de farmacia lo cual baja el poder de negociación del cliente	0,07	3	0,21
5	Ahora las pandemias se pueden generar con mayor facilidad debido a la globalización lo cual genera una mayor demanda de medicamentos especializados (World Economic Forum, 2019)	0,04	1	0,04
6	Creciente envejecimiento de la población: una proporción importante de los pacientes compradores de medicamentos son las personas más longevas debido a la propensión a enfermedades crónicas (Research and markets, 2020).	0,05	3	0,15
7	Tendencia en el comportamiento de consumidor al promover un estilo de vida saludable incrementando la demanda de la categoría de suplementos y vitaminas (Food Retail, 2021)	0,09	1	0,09
8	Presencia de asociaciones empresariales del sector farmacéutico retail que permite el desarrollo de las boticas y farmacias (Produce, 2015).	0,05	1	0,05
9	Oportunidad de crecimiento a nivel digital a los cambios en el consumidor (El Peruano, 2020)	0,05	3	0,15
10	Desarrollo de marcas propias en el mercado, mayor rentabilidad (Lamb et al., 2011)	0,05	3	0,15

Tabla X1: Matriz de evaluación de factores externos (EFE) de Otifarma (continuación)

	Amenazas	Peso	Rating	Resultado
1	Sector retail monopolizado por el Grupo InRetail concentrando el 83% de la participación del mercado (Bambarén, 2019).	0,04	3	0,12
2	Alta regulación de los establecimientos comerciales, boticas y farmacias, con multas severamente elevadas (Decreto Supremo N° 014 - 2011, 2011).	0,03	4	0,12
3	Ante una posible ley de regulación de precios en el mercado, podría causar escases en ciertas categorías que directamente repercutirá en la salud de los pacientes que lo necesiten (Stucchi, 2020).	0,05	2	0,10
4	Gran cantidad de competidores en la industria farmaceutico retail compuestas en un alrededor de 16 mil establecimientos farmacéuticos (Anabif, 2019).	0,02	3	0,06
5	El sector informal de venta de medicamentos se lleva el 13% del mercado total (Seinfeld, 2019).	0,02	1	0,02
6	Las grandes cadenas de farmacias cuentan con mayor poder adquisitivo para la implementación de tecnologías en mejora en procesos internos y de atención al cliente	0,01	3	0,03
7	Nuevos modelos de negocio de retail farmaceutico 100% digitales como el caso de Amazon Pharmacy a nivel internacional y FarmaAuna a nivel nacional	0,03	2	0,06
8	Principales proveedores de la industria como Química Suiza pertenecen al grupo económico predominante InRetail lo que genera un alto nivel de negociación a favor de las grandes cadenas miembros del grupo pero baja para las boticas y farmacias de menor tamaño (Ciriaco, 2020).	0,06	2	0,12
9	Devaluación de la moneda peruana, encarece las importaciones e insumos, por lo que aumenta el precio de venta al cliente (Ochoa, 2021).	0,06	2	0,12
10	La inestabilidad política desacelera las inversiones en el mercado peruano (Prado, 2021)	0,05	2	0,10
	Puntaje total EFE	1,00		2,34

ANEXO Y: Ratios financieros de Otifarma 2018-2020

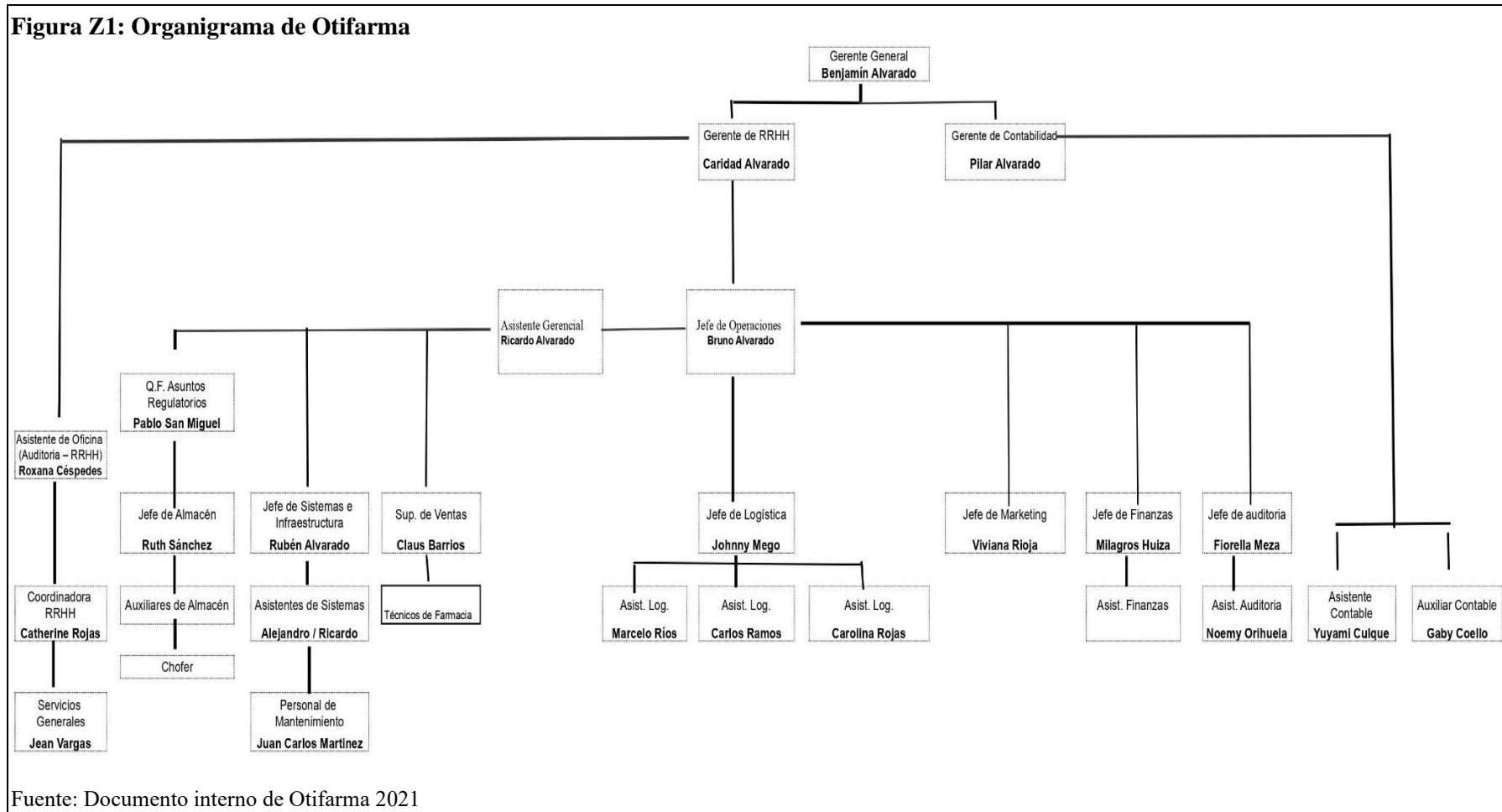
Tabla Y1: Ratios financieros de Otifarma 2018-2020

Ratios financieros de Otifarma 2018-2020	2018	2019	2020
Crecimiento			
Ventas	S/ 13,457,941.06	S/ 12,670,542.57	S/ 11,885,134.37
Variación anual de las ventas		-6%	-6%
Utilidades netas	S/ 376,115.91	S/ 8,042.17	-S/ 191,746.94
Variación anual de las utilidades		-98%	-2484%
Rentabilidad			
Margen bruto	38%	33%	32%
Margen operativo	4%	0%	-2%
Margen neto	3%	0%	-2%
EBITDA	S/ 1,345,642.75	S/ 926,215.10	S/ 707,616.18
Margen EBITDA	10%	7%	6%
ROA	8%	0%	-3%
ROE	96%	2%	-49%
Liquidez y Gestión			
Ratio corriente	1.32	1.25	1.50
Capital de trabajo neto	S/ 1,097,727.82	S/ 885,286.03	S/ 1,865,219.86
Capital de trabajo operativo	-S/ 16,530.00	-S/ 842,865.05	-S/ 56,342.85
var CTO		4999%	-93%
Cobertura del servicio de deuda	4.42	2.43	1.04
Periodo promedio de cobro	0	0	49
Periodo de rotación de inventarios	122	89	102
Periodo promedio de pago	123	125	116
Ciclo de conversión de efectivo	-1	-36	35
Rotación de activos fijos	54.63	39.71	49.31
Rotación de activos totales	2.83	2.68	2.03
Solvencia			
Grado de endeudamiento	77%	77%	84%
Grado de propiedad	23%	23%	16%
Deuda financiera	S/ 494,493.56	S/ 362,224.99	S/ 1,772,354.81
var deuda financiera		-27%	389%
Relación deuda a capital	31%	25%	66%
Composición de la deuda	49%	72%	33%
EBITDA / Gastos financieros	22.38	7.64	6.82
Deuda financiera / EBITDA	0.37	0.39	2.50

Adaptado de los Estados Financieros de Otifarma S.A.C. 2018-2020

ANEXO Z: Organigrama de Otifarma

Figura Z1: Organigrama de Otifarma



Fuente: Documento interno de Otifarma 2021

ANEXO AA: Matriz de evaluación de factores internos (EFI) de Otifarma

Tabla AA1: Matriz de evaluación de factores internos (EFI) de Otifarma

	Fortalezas	Peso	Rating	Final
1	Perfil gerencial comunicación horizontal, tipo de liderazgo consultivo y participativo. Valores como propensión al riesgo, apertura a la experiencia y mirada visionaria (C. Rojas, comunicación personal, 10 de noviembre de 2021)	0,04	3	0,12
2	Posee programas de fidelización de clientes: Otipuntos, concursos, sorteos (V. Rioja, comunicación personal, 10 de noviembre de 2021).	0,02	4	0,08
3	Flujo de comunicación transversal y asertiva en los diferentes niveles de la organización (B. Alvarado, comunicación personal, 25 de noviembre de 2021).	0,03	4	0,12
4	Cuenta con el certificado de BPDT, transporte y distribución que le facilita en las licitaciones del Estado (P. San Miguel, comunicación personal, 13 de noviembre de 2021).	0,05	3	0,15
5	Promueve la formación profesional en sus trabajadores administrativos mediante el pago de un porcentaje del curso, taller, diplomados, entre otros (B. Alvarado, comunicación personal, 25 de noviembre de 2021).	0,05	3	0,15
6	Mayor liquidez impulsada por la alta capacidad de negociación sobre sus principales proveedores y clientes corporativos e individuales (M. Huiza, comunicación personal, 12 de noviembre de 2021).	0,07	4	0,28
7	Buen historial crediticio lo que le proporciona buenas tasas bancarias y préstamos rápidos (M. Huiza, comunicación personal, 12 de noviembre de 2021).	0,07	4	0,28
8	Buena relación con los proveedores: cubren gastos de promoción de mkt decoracion del local, encarte, apoyo en el visual merchandising, infraestructura, sorteos (V. Rioja, comunicación personal, 10 de noviembre de 2021).	0,06	3	0,18
9	Presencia omnicanalidad: venta presencial en locales ubicados estratégicamente en Lima, venta por delivery de medicamentos, presencia en redes sociales (V. Rioja, comunicación personal, 10 de noviembre de 2021).	0,04	3	0,12
10	Desarrollo de marca propia en productos de suplementos y nutrición especializada (B. Alvarado, comunicación personal, 25 de noviembre de 2021)	0,04	3	0,12

Tabla AA1: Matriz de evaluación de factores internos (EFI) de Otifarma (continuación)

	Debilidades	Peso	Rating	Final
1	Alto nivel de rotación del puesto de técnico en farmacia debido a su sistema de comisiones deficiente (C. Rojas, comunicación personal, 10 de noviembre de 2021).	0,04	1	0,04
2	Falta de divulgación de la misión, visión, cultura y desarrollo de un planeamiento estratégico	0,05	2	0,10
3	Carencia de control del cumplimiento de las funciones de las distintas áreas y la evaluación de desempeño correspondiente para identificar oportunidades de mejora (C. Rojas, comunicación personal, 10 de noviembre de 2021)	0,05	2	0,10
4	Sobrestock de productos para temas relacionados a la crisis sanitaria por una falta de asesoramiento en importaciones. Mal manejo de las denominadas "olas" (M. Huiza, comunicación personal, 12 de noviembre de 2021).	0,05	1	0,05
5	Nivel de ventas estático en los últimos tres años de operatividad de la empresa (M. Huiza, comunicación personal, 12 de noviembre de 2021).	0,08	2	0,16
6	Altos costos fijos y variables compuestos por planilla, alquileres, costo de ventas y costos de operación (M. Huiza, comunicación personal, 12 de noviembre de 2021).	0,06	1	0,06
7	Falta de una definición clara de metas e indicadores por área con plazos determinados (C. Rojas, comunicación personal, 10 de noviembre de 2021)	0,07	1	0,07
8	Multiplicidad de sistemas de software por cada área. Ausencia de un ERP que permita manejar la información interna a tiempo real de Otifarma de manera integrada y actualizada (F. Alvarado, comunicación personal, 16 de noviembre de 2021).	0,06	2	0,12
9	Falta de criterios formales en los procesos de reclutamiento interno de personal administrativo, actualmente sesgado a nivel emocional y cercanía personal (C. Rojas, comunicación personal, 10 de noviembre de 2021)	0,04	2	0,08
10	Poca voluntad de profesionalización de los posibles sucesores por ocupar el puesto de la Gerencia, según perspectiva de los socios (P. Alvarado, comunicación personal, 24 de noviembre de 2021).	0,03	2	0,06
	Puntaje total EFI	1,00		2,44

ANEXO AB: Componentes de la misión de Otifarma

Tabla AB1: Componentes en la reformulación de la misión de Otifarma

Componentes	Descripción
Clientes	Pacientes quienes sufren enfermedades crónicas, adultos de la tercera edad, padres de familia con hijos y parientes a quienes cuidar, personas quienes cuidan su salud.
Productos o servicios	Medicamentos de distintas categorías: suplementos, leches nutricionales, dispositivos médicos, higiene y cuidado personal.
Mercados	Lima Metropolitana, Perú.
Tecnología	Apertura del nuevo canal online: e-commerce.
Preocupación por la supervisión, crecimiento y rentabilidad	Fortalecimiento de las ventas de las sucursales y nuevo canal online
Filosofía	Ofrecer productos para el cuidado de la salud y la higiene personal a precios justos, brindando un excelente servicio con la responsabilidad y calidez que caracteriza a la fuerza de ventas
Ventaja competitiva	Productos con garantía de calidad, principio de trazabilidad
Preocupación por la imagen pública	Promover una cultura concientizada en el medio ambiente a través del reemplazo de las bolsas de plástico por bolsas de papel y, además de eso, diseñar una página web pensada en el usuario de una edad adulta.
Preocupación por los empleados	Capacitación constante y apoyo en la formación.

Adaptado de David (2013)

ANEXO AC: Matriz Rumelt de Otifarma

Tabla AC1: Matriz Rumelt de Otifarma

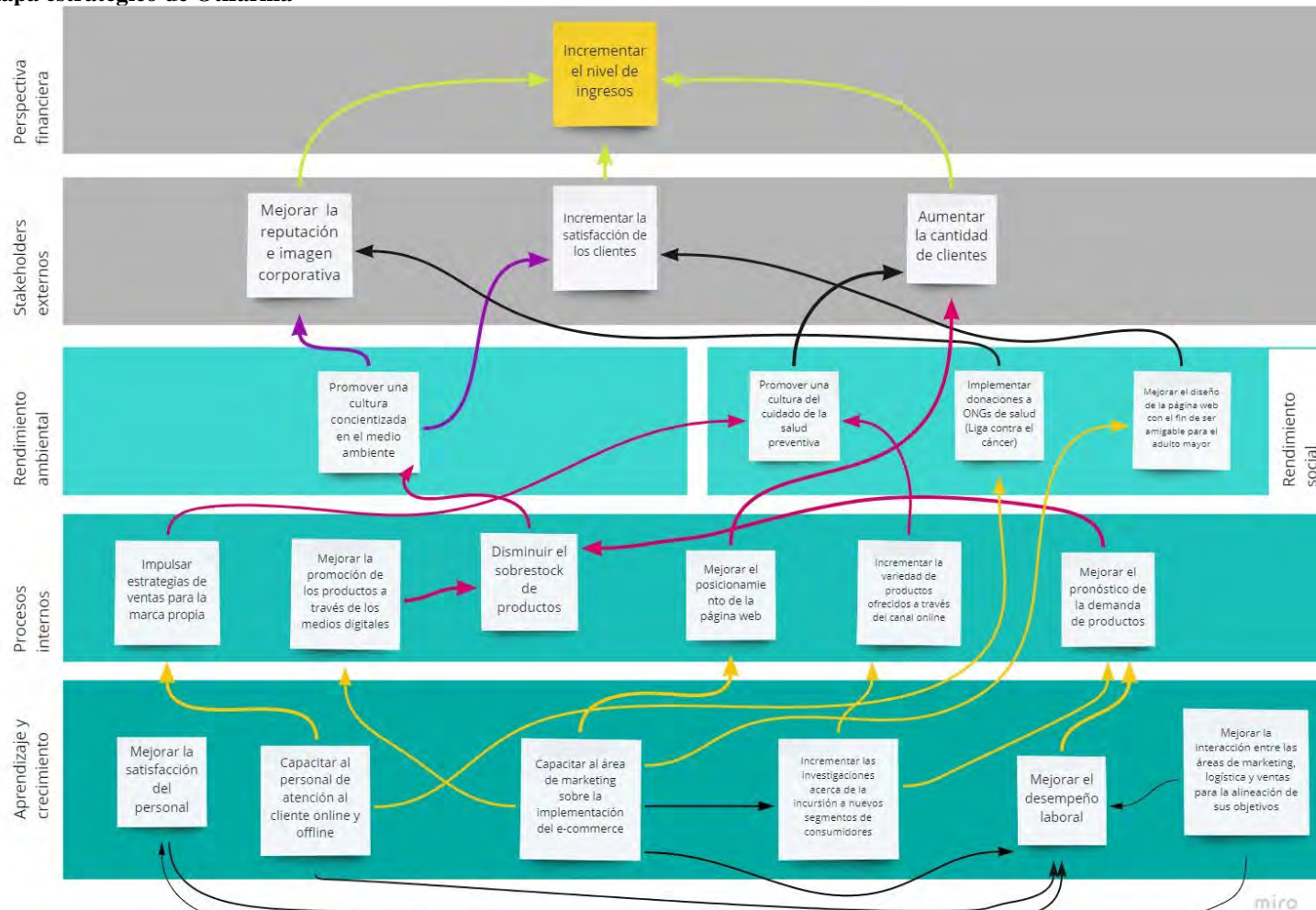
Tipo	#	Estrategias	Congruencia	Consonancia	Viabilidad	Ventaja	¿acepta?
Estrategia funcional RRHH	1	Generar un amplio conocimiento actualizado de las regulaciones de establecimientos de boticas y farmacias (A2) mediante la formación profesional de los químicos farmacéuticos de cada sucursal (F5) aprovechando la buena relación con los laboratorios (F8) solicitando charlas de capacitación en dichos temas o que Otifarma cubra una parte del % del costo total de la capacitación, curso o certificación.	SI	SI	SI	SI	SI
	2	Establecer un sistema de comisiones competitivo que permita generar un mayor nivel de ventas, retención y satisfacción del personal (D5, D1) con el fin de potenciar la marca empleadora de Otifarma frente a la amplia cantidad de competidores y los líderes de mercado (A1, A4). Ello a través del benchmark (A6), revisión de teoría y reforzando las evaluaciones de desempeño existentes para el personal de ventas (D3).	SI	SI	NO	SI	SI
	3	Mejorar el control interno y las evaluaciones de desempeño por áreas (D3) para conocer estadísticas, cumplimiento y definición de objetivos (D7) con el fin de mejorar el rendimiento de Otifarma frente a la competencia (A4). Ello a través de reuniones virtuales y presenciales para la presentación de reportes mensuales, trimestrales y anuales de cada área al gerente viendo avances y planes mejorando el flujo de información diversa (D8)	SI	SI	SI	SI	SI
	4	Fomentar la divulgación de la misión, visión, cultura, objetivos organizacionales, planes de las áreas y sus actividades (D2, D7) a través del uso de la tecnología que permita volver más competitiva a Otifarma (A4,46) implementando un sistema de comunicación interna integrada donde se pueda colaborar entre áreas virtualmente y complementarlo con reuniones periódicas presenciales.	SI	SI	SI	SI	SI
Estrategia Funcional de Ventas	5	Reforzar la comunicación de los programas de fidelización (F2) en todos los canales de la organización (F9) para retener y conseguir clientes (A1, A4), mediante la capacitación a la fuerza de ventas.	SI	SI	SI	SI	SI
	6	Aumentar las posibilidades de obtener una mayor comisión de la fuerza de venta (D1) generando una mayor demanda de productos (O3, O4) por medio de la táctica de venta cruzada o cross selling	SI	SI	SI	SI	SI
	7	Impulsar la venta de la categoría de vitaminas (O7) y suplementos en las redes sociales de la empresa (F9) a través de la generación de contenido y pauta publicitaria.	SI	SI	SI	SI	SI

Tabla AC1: Matriz Rumelt de Otifarma (continuación)

Estrategia Funcional de Marketing	8	Adaptarse a las nuevas tendencias del consumidor (O9), y aprovechar el crecimiento del sector (O1), empleando uno de los canales online (página web) de la empresa (F7, F9) a través de la implementación el comercio electrónico.	SI	SI	SI	SI	SI
	9	Generar una mayor conexión con el cliente a través de la tecnología (A6) reforzando su presencia en redes sociales transmitiendo la buena comunicación cordial y asertiva característica de Otifarma (F3) al momento de dar a conocer sus programas de fidelización, ofertas, puntos de venta, delivery (F2, F9) invirtiendo en pautas publicitarias provista por su buen nivel de liquidez (F6).	SI	SI	SI	SI	SI
Alianzas, fusiones, subcontratación	10	Gestionar la incorporación (F1) en alguna asociación del sector farmacéutico retail (O8) para pertenecer a una red de contactos, obtener más información del sector y generar posibles alianzas estratégicas por medio de la postulación.	SI	SI	SI	SI	SI
	11	Establecer alianzas estratégicas con competidores (O8) para aprovechar mayores volúmenes de compra y obtener precios competitivos (D6). Además de poder acceder a una mayor oferta de productos del mercado.	SI	SI	SI	SI	SI
	12	Reducir los niveles de rotación de personal al optimizar los procesos de reclutamiento y selección del personal técnico en farmacia (D1) a través de la subcontratación de empresas especializadas que permitan a Otifarma ser más competitivo como empleador (A1,A4). De esta manera, se reduce la carga laboral del área de RRHH y se generan mayores eficiencias en procesos como el reclutamiento interno, comunicación intena y evaluaciones de desempeño (D9, D2, D3).	SI	SI	SI	SI	SI
Estrategias Intensivas	13	Ampliar la gama de productos de la marca propia (F6, F7, F10) de la categoría de suplementos y vitaminas (O7, O10), a través del proceso de maquila, tales como, tabletas de vitamina C, diferentes tipos de colágeno, píldoras, entre otros.	SI	SI	SI	SI	SI
	14	Incrementar las ventas del producto propio, Pulmo Active (F10), destacando sus beneficios en las personas adultas y de la tercera edad, y pacientes post covid (O2, O6), a través de la elaboración de una efectiva campaña publicitaria.	SI	SI	SI	SI	SI
Estrategia funcional TIC	15	Optimizar el manejo de la información de Otifarma (D8) evitando reprocesos que generen mayores costos (D6) a través de la implementación de un sistema ERP que permita manejar información integral; hacer un seguimiento del rendimiento de las áreas (D3) y se obtenga una base de datos que permita tomar decisiones de manera rápida con el fin de aumentar la competitividad de la empresa (A4, A6)	SI	SI	NO	NO	NO

ANEXO AD: Mapa estratégico de Otifarma

Figura AD1: Mapa estratégico de Otifarma



miro

ANEXO AE: Balanced Scorecard Sostenible (BSCS) de Otifarma

Tabla AE1: Balanced Scorecard Sostenible (BSCS) de Otifarma

Perspectiva	Objetivos	Indicador	Iniciativa	% actual	Meta 1	Meta 2	Meta 3	Frecuencia
Financiera	Incrementar el nivel de ingresos	Crecimiento de las ventas de delivery: (Ingresos del canal de delivery del año actual/ Ingresos del canal de delivery del año anterior) x 100%	Aumentar el nivel de ventas respecto del año anterior	Aumenta 21% en promedio	Aumentar los ingresos en 25%	Aumentar los ingresos en 30%	Aumentar los ingresos en 35%	Anual
		Crecimiento de las ventas de la marca propia: (Ingresos de la marca propia del año actual/ Ingresos de la marca propia del año anterior) x 100%	Aumentar el nivel de ventas respecto del año anterior	Aumenta 16% en promedio	Aumentar los ingresos en 20%	Aumentar los ingresos en 30%	Aumentar los ingresos en 35%	Anual
Stakeholders externos	Incrementar la satisfacción de los clientes	Número de consumidores que califiquen la atención con 4 puntos o más/Total de consumidores encuestados	Implementar una encuesta de satisfacción de clientes luego de cada compra con incentivos para el llenado como sorteos	-	80%	85%	90%	Trimestral
	Incrementar la cantidad de clientes	(Número de pedidos atendidos a través del e-commerce/ total de pedidos) x 100%	Implementar promociones, sorteos y descuentos especiales para los clientes que compran en la página web	-	Aumentar la cantidad de pedidos en 11%	Aumentar la cantidad de pedidos en 15%	Aumentar la cantidad de pedidos en 20%	Mensual
		(Cantidad de pedidos de la marca propia del año actual/ Cantidad de pedidos de la marca propia del año anterior) x 100%	Impulsar la venta de la marca propia	9%	Aumentar la cantidad de pedidos en 11%	Aumentar la cantidad de pedidos en 15%	Aumentar la cantidad de pedidos en 20%	Mensual
	Mejorar la reputación e imagen corporativa	Resultados de la encuesta de imagen corporativa y reputación	Implementar una encuesta de imagen corporativa y reputación que se realice de manera anual	-	> 15 puntos	>16 puntos	>18 puntos	Anual

Tabla AE1: Balanced Scorecard Sostenible (BSCS) de Otifarma (continuación)

Perspectiva	Objetivos	Indicador	Iniciativa	% actual	Meta 1	Meta 2	Meta 3	Frecuencia
Rendimiento ambiental	Promover una cultura concientizada en el medio ambiente	(Gastos totales de los servicios de agua y electricidad del año actual/ Gastos totales de los servicios de agua y electricidad del año anterior) x 100%	Estudio de consumo eléctrico y de agua en las sucursales y oficinas	-	Reducción del 6%	Reducción del 8%	Reducción del 11%	Anual
		Cantidad de bolsas de papel empleadas / cantidad de bolsas totales empleadas	Reemplazar el uso de las bolsas de plástico con bolsas de papel para la entrega de pedidos delivery	-	100%	100%	100%	Anual
			Eliminar paulatinamente la entrega de bolsas de plástico y papel para la entrega de productos en punto de venta	-	50%	30%	0%	Anual
		Cantidad de residuos generados por sobrestock de productos/ residuos totales	Disminuir la cantidad de residuos generados por el sobrestock de productos	-	20%	15%	10%	Anual
Rendimiento social	Promover una cultura del cuidado de la salud preventiva	Cantidad de interacciones de los usuarios/Cantidad de publicaciones aludidos a la salud preventiva	Brindar información acerca de los cuidados de la salud preventiva en las redes sociales (promoción de suplementos y vitaminas, tips de salud, entre otros)	-	10%	15%	20%	Anual
	Implementar donaciones a ONGs de salud (Liga contra el cáncer)	(Cantidad de donaciones a las ongs de salud (Liga contra el cáncer) del año actual / Cantidad de donaciones a las ongs de salud (Liga contra el cáncer) del año anterior) x 100%	Establecer alianzas con asociaciones no gubernamentales como Liga contra el cáncer para contribuir a las donaciones de la iniciativa. Colocar en los establecimientos las latas de donaciones para recepción de público general.	Actualmente, las donaciones solo las comprenden las recibidas por el público en general	Aumentar en 15%	Aumentar en 25%	Aumentar en 35%	Anual
	Mejorar el diseño de la página web con el fin de ser amigable para el adulto mayor	(Cantidad de usuarios registrado como adulto mayor/ Cantidad total de usuarios registrados) x 100%	Diseñar la página web página considerando la experiencia del usuario (adulto mayor)	-	10%	15%	25%	Mensual

Tabla AE1: Balanced Scorecard Sostenible (BSCS) de Otifarma (continuación)

Perspectiva	Objetivos	Indicador	Iniciativa	% actual	Meta 1	Meta 2	Meta 3	Frecuencia
Procesos internos	Impulsar estrategias de ventas para la marca propia	Cantidad de promociones publicadas de packs de productos que incluyen la marca propia	Implementar la venta cruzada de productos de la marca propia con productos de alta rotación	1	3	4	5	Trimestral
		(Monto total de incentivos de la marca propia del mes / Monto total de incentivos del mes) x 100%	Generar un sistema de incentivos atractivo para el impulso de la venta de marca propia en las sucursales	Actualmente se gasta un promedio de 300 mensuales en incentivos de marca propia	Aumentar en 20%	Aumentar en 30%	Aumentar en 35%	Anual
	Mejorar la promoción de los productos a través de los medios digitales	Cantidad de interacciones por usuarios en las RS/ Total de visualizaciones de los usuarios en las RS	Crear contenido para las redes sociales (Facebook, Instagram y Página web), promocionando los productos de BO	-	35%	40%	48%	Mensual
	Disminuir el sobrestock de productos	(Cantidad de productos sobrestock vendidos a través de promociones y ofertas/ Cantidad total de productos en sobrestock) x 100%	Incrementar las unidades vendidas de productos en sobrestock a través de promociones y ofertas en campañas en redes sociales	-	15%	20%	25%	Bimestral
	Mejorar el posicionamiento de la página web	(Cantidad de visitas a la página web año actual / cantidad de visitas a la página web año anterior) x 100%	Implementar SEO y SEM para mejorar el posicionamiento de la página web en los motores de búsqueda	Actualmente se reciben 1500 visitas en promedio anual	Aumentar en 75%	Aumentar en 85%	Aumentar en 90%	Anual
	Incrementar la variedad de productos ofrecidos a través del canal online	Cantidad de productos ofrecidos por categoría del año actual	Agregar en la página web el surtido de productos por categoría en base a las preferencias del consumidor	Actualmente hay 6 productos por categoría	Aumentar 20 productos por categoría	Aumentar en 40 productos por categoría	Aumentar en 60 productos por categoría	Anual
	Mejorar el pronóstico de demanda de los productos	(Número de reportes de pronóstico que cumplieron con las metas propuestas/ número de reportes proyectados) x 100%	Incrementar la eficacia de los reportes de pronóstico de demanda de los productos de las categorías	-	75%	80%	85%	Anual

Tabla AE1: Balanced Scorecard Sostenible (BSCS) de Otifarma (continuación)

Perspectiva	Objetivos	Indicador	Iniciativa	% actual	Meta 1	Meta 2	Meta 3	Frecuencia
Habilidades y capacidades	Capacitar al personal de atención al cliente online y offline	Nota final obtenida en las capacitaciones	Capacitar a los técnicos de farmacia en base a un protocolo de comunicación estandar hacia el cliente en los canales online y presencial. Especificando el tono de la comunicación, mensajes frecuentes, terminología y nivel de formalidad.	-	Nota > 16	Nota > 17	Nota > 18	Trimestral
		Nivel de cumplimiento del protocolo de delivery	Desarrollar protocolos de la entrega delivery al cliente bajo las recomendaciones del Ministerio de Salud	-	95%	100%	Mantener el 100%	Semestral
		Nota final obtenida en las capacitaciones	Capacitar al personal técnico de farmacia sobre el despacho y empaquetado previo para los pedidos delivery. usando los empaques de bolsa de papel	-	Nota > 16	-	-	Una sola vez
	Capacitar al área de marketing sobre la implementación del e-commerce	Nota final obtenida del curso	Inscribir a la jefa de marketing en un curso especializado de e-commerce	-	Nota > 17	-	-	Una sola vez
	Incrementar las investigaciones acerca de la incursión a nuevos segmentos de consumidores	(Cantidad de propuestas ejecutadas al año/ Cantidad de propuestas presentadas al año) x 100%	Ampliar los segmentos de consumidores	-	20%	26%	34%	Anual
	Mejorar la interacción entre las áreas de marketing, logística y ventas para la alineación de sus objetivos	Cantidad de reuniones llevadas a cabo para alinear los objetivos y metas en conjunto	Mantener actualizadas a las áreas de cada una de sus iniciativas	-	2	2	3	Mensual
		Cantidad de reporte de las áreas	incrementar el nivel de reporte de alcance de objetivos de las áreas	-	1	1	1	Mensual
	Mejorar la satisfacción del personal	Puntaje obtenido en las encuestas	Implementar encuestas de satisfacción al personal	-	70 pts	75 pts	80 pts	semestral
		Reconocimiento al trabajo bien hecho mediante premios	Promover el reconocimiento de los empleados	-	1	1	1	Anual
	Mejorar el desempeño laboral	(Cantidad de objetivos cumplidos designados por área/ Total de objetivos trazados del año del área) x 100%	Realizar mediciones de desempeño según los objetivos planteados por cada área	-	4	4	4	Anual

ANEXO AF: Presupuesto de las iniciativas para Otifarma

Tabla AF1: Presupuesto de gastos de las iniciativas para Otifarma

Presupuesto de iniciativas								
TC						3,7	3,9	4,01
Estrategia	Actividades	Cantidad	Unidades	Moneda	Costo unitario	Flujo de inversión 1	Flujo de inversión 2	Flujo de inversión 3
Estrategia de marketing - implementación del e-commerce	Capacitación del área de Marketing	1	número	PEN	440,00	S/.440,00	-	-
	Contratación de especialista en marketing digital e ecommerce	1	mensual	PEN	2200,00	S/.26.400,00	S/.26.400,00	S/.26.400,00
	Adquisición de pasarela de pagos: IZYPAY	1	mensual	PEN	3.44% + S/0.69 + IGV por cada venta	S/.180.435,02	S/.234.067,52	S/.315.865,15
	SEM	1	mensual	USD	100,00	S/.4.440,00	S/.4.680,00	S/.4.812,00
	Publicidad en redes	-	semanal	PEN	70,00	S/.3.360,00	S/.3.360,00	S/.3.360,00
	Compra de bolsas de papel n°12	10	millar	PEN	150,00	S/.1.500,00	S/.1.500,00	S/.1.500,00
	Compra de bolsas de papel n°40	5	millar	PEN	700,00	S/.3.500,00	S/.3.500,00	S/.3.500,00
	Stickers de seguridad	75	planchas de 200 und	PEN	40,00	S/.3.000,00	S/.3.000,00	S/.3.000,00
	Donaciones a Liga contra el Cáncer	5%	porcentaje anual	PEN	-	S/.12.798,97	S/.14.718,81	S/.17.662,57
Incrementar las ventas del producto propio, Pulmo Active	Pauta publicitaria del producto en redes	12	anual	PEN	100,00	S/.1.200,00	S/.1.200,00	S/.1.200,00
	Pauta publicitaria de los packs promocionales	3	trimestral	PEN	35,00	S/.420,00	-	-
		4	trimestral	PEN	35,00	-	S/.560,00	-
		5	trimestral	PEN	35,00	-	-	S/.700,00

Tabla AF1: Presupuesto de gastos de las iniciativas para Otifarma (continuación)

Presupuesto de iniciativas									
TC						3,7	3,9	4,01	
Estrategia	Actividades	Cantidad	Unidades	Moneda	Costo unitario	Flujo de inversión 1	Flujo de inversión 2	Flujo de inversión 3	
	Contratación de community manager	1	número	PEN	1.500,00	S/.18.000,00	S/.18.000,00	S/.18.000,00	
	Merchandising: muestras gratis	400	anual	PEN	1,12	S/.448,00	S/.448,00	S/.448,00	
	Banners	10	número	PEN	100,00	S/.1.000,00	S/.1.000,00	S/.1.000,00	
	Nueva maquilación de productos		1	millar	PEN	28,00	S/.28.000,00	-	-
			2	millar	PEN	28,00	-	S/.56.000,00	-
			1	millar	PEN	28,00	-	-	S/.28.000,00
Inversión Total						S/.284.941,98	S/.368.434,33	S/.425.447,73	

Tabla AF2: Proyección de ventas

Proyecciones de Ventas								
Estrategia	Actividades	Unidad	En soles (S/) al año					
			Cantidad 1er Año	Cantidad 2do Año	Cantidad 3er Año	Flujo de ingresos 1er Año	Flujo de ingresos 2do Año	Flujo de ingresos 3er Año
Implementación del E-commerce	Ingreso de ventas por delivery		-	-	-	S/.4.428.828,75	S/.5.757.477,38	S/.7.772.594,46
	Cobro del servicio de delivery	Cantidad de pedidos anuales	63995	73594	88313	S/.255.979,32	S/.294.376,22	S/.353.251,46
Aumentar las ventas del producto propio: Pulmo Active	Impulso de la marca propia	Latas vendidas mensualmente	84	109	147	S/.79.395,00	S/.103.213,50	S/.139.338,23
Total de ingresos						S/.4.764.203,07	S/.6.155.067,09	S/.8.265.184,14

ANEXO AG: Modelo de consentimiento informado

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación, denominada “Propuesta estratégica para una cadena de boticas peruana. Estudio de caso: Otifarma”, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo: Claudia Stefany Basauri Alvarado y Kelly Betzabeth Gonzales Andia, y cuenta con la supervisión y asesoría del docente Regina Soriano.

El objetivo de contar con la información solicitada sobre las experiencias sobre el sector farmacéutico es analizar una propuesta estratégica para la cadena de boticas peruana Otifarma y diseñar su implementación y evaluación. Dicha información será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La recopilación de información será codificada usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas sus respuestas durante la intervención, los audios y filmación correspondiente serán destruidas.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas. En caso de tener alguna duda, puede comunicarse a los siguientes correos: claudia.basauri@pucp.edu.pe o kelly.gonzales@pucp.edu.pe.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo

Claudia Stefany Basauri Alvarado

Kelly Betzabeth Gonzales Andia

20145639

20145401

Yo, NOMBRE, PUESTO, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica “Propuesta estratégica para una cadena de boticas peruana. Estudio de caso: Otifarma”. Asimismo, reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento.

