

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



**Business Consulting para Farmaben de la Sociedad de Beneficencia de
Huancayo**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR
LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

José Manuel, Duran Pascual, DNI: 45154218.
Wilder Vidal, Ferrer Rodríguez, DNI: 20114085.
Carolay Rosarella, García Arroyo, DNI: 73065405.
Katherin Leyla, Montes Paucar, DNI: 46924787.

ASESOR

Beatrice Elcira Avolio Alecchi, DNI: 09297737.
ORCID: 0000-0002-1200-7651.

JURADO

Juan Pedro Rodolfo, Narro Lavi.
Carlos Armando, Bazán Tejada.
Beatrice Elcira, Avolio Alecchi.

Surco, febrero 2023.

Declaración Jurada de Autenticidad

Yo, Beatrice Avolio Alecchi, docente del Departamento Académico de Posgrado en Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado “Tesis para Obtener el Grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresas Otorgado por la Pontificia Universidad Católica del Perú” del/de la autora(a)/ de los(as) autores(as)

José Manuel, Duran Pascual.

Wilder Vidal, Ferrer Rodríguez.

Carolay Rosarella, García Arroyo.

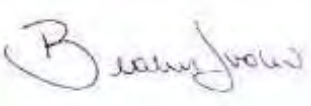
Katherin Leyla, Montes Paucar.

dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 17%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 16/02/2023.
- 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:

Huancayo, 16 febrero de 2023.

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora:	
<u>Avolio Alecchi, Beatrice.</u>	
DNI: 09297737.	Firma
ORCID: 0000-0002-1200-7651	

Agradecimientos

A Dios primero, por darme vida, salud y por cuidar siempre de mí. A mis padres Elida Paucar y Dioniso Montes, por su apoyo incondicional. A mi hermano Irvin Montes, por sus consejos y por apostar por mí. A los docentes de CENTRUM PUCP por compartir sus conocimientos.

Katherin Leyla Montes Paucar.

A Dios, por ser fuente principal en mi vida. A mis padres, Rosa Arroyo y Carlos García, por las recomendaciones, orientaciones y apoyo incondicional en cada etapa de mi vida. A mi hermano Álvaro, por el aliento continuo para llegar a ser alguien mejor día tras día, y convertirse en mi orgullo y ejemplo a la vez. A mi abuelita Luzmila por seguir siendo mi ser incondicional desde donde se encuentre.

Carolay Rosarella García Arroyo.

El principal agradecimiento a Dios quién es el que pone las oportunidades de éxito y nos brinda fortaleza y guía para seguir adelante. A mi familia por su comprensión y apoyo constante en mi etapa de estudios y a todas las personas que apoyaron en la realización de este trabajo.

José Manuel Duran Pascual.

Agradecido con Dios porque con él todo se puede, a los profesores de Centrum PUCP por sus enseñanzas, en especial a la Dra. Beatrice por su paciencia y comprensión.

Wilder Vidal Ferrer Rodríguez.

Dedicatorias

A mi madre Elida, por forjarme una buena persona y por todo su apoyo desmedido a lo largo de mi vida. A Aleshka, Gael y Cataleya, para que cuando me recuerden se sientan motivados a luchar por sus objetivos.

Katherin Leyla Montes Paucar.

Este trabajo está dedicado a mi abuelita Luzmila; por seguir siendo luz en mis días, por sus consejos, enseñanzas, y tiempo a mi lado.

Carolay Rosarella García Arroyo.

La presente tesis la dedico de una manera muy especial y cariño a mis padres ya que fueron el principal cimiento para el desarrollo de mi vida profesional, y también a mis queridos hermanos ya que nos inspiramos y empujamos entre nosotros para salir adelante con responsabilidad, respeto y amor.

José Manuel Duran Pascual.

Dedico el presente trabajo a mi esposa Sara y mis hijas Camila y Rafaela, por su comprensión y constante apoyo para cumplir con mis objetivos.

Wilder Vidal Ferrer Rodríguez.

Resumen Ejecutivo

La Sociedad de Beneficencia de Huancayo SBH es una institución de trayectoria en la provincia, ya que desde hace años emprende acciones de índole social para el beneficio y apoyo de la población más vulnerable de esta región geográfica. La SBH está compuesta de unidades de negocio que funcionan a razón de suministrar sostenibilidad financiera a la misma. En este sentido, la unidad de negocio con mayor responsabilidad en los ingresos y rendimiento de la SBH, es Farmaben que con las mismas intenciones benéficas de la SBH comercializa productos farmacéuticos cuyos usuarios finales son los pobladores de Huancayo en situación de riesgo. Sin embargo, Farmaben ha dejado entrever diferentes problemas estructurales que se han traducido principalmente en retrocesos competitivos, falencias en el clima laboral, desmotivación entre los trabajadores y disminución de liquidez y auto sostenibilidad. Lo anterior es consecuencia del cambio administrativo derivado de un funcionamiento público a uno privado, conduciendo a todo este tipo de problemática. De cara a esta situación se formularon una serie de alternativas de solución enfocadas en la gestión del recurso humano y la implementación de un tipo de gestión por objetivos, con el fin de renovar la forma en cómo funciona y articula el actual recurso humano de Farmaben. Así mismo, se diferenció una propuesta de valor que le permita retomar los espacios competitivos y estimular la fidelidad de los clientes. Según la composición de las iniciativas, Farmaben podrá retomar una posición competitiva en el mercado farmacéutico, además de optimizar sus indicadores de rentabilidad y rendimiento anual.

Abstract

The Huancayo Benevolent Society is an institution with a long history in the province, since for years it has been undertaking social actions for the benefit and support of the most vulnerable population in this geographic region. The SBH is made up of business units that function to provide financial sustainability to it. In this sense, the business unit with the greatest responsibility for the income and performance of the SBH is Farmaben, which, with the same charitable intentions as the SBH, markets pharmaceutical products, whose final users are the inhabitants of Huancayo in a situation of risk. However, Farmaben has hinted at different structural problems that have resulted mainly in competitive setbacks, shortcomings in the work environment, demotivation among workers and a decrease in liquidity and self-sustainability. The foregoing is a consequence of the administrative change derived from a public operation to a private one, leading to all this type of problem. Faced with this situation, a series of solution alternatives were formulated that focused on a transformation of the business model and the implementation of a type of management by objectives, in order to renew the way in which the current resource works and articulates. Farmaben human. Likewise, a value proposal was differentiated that allows it to resume competitive spaces and stimulate customer loyalty. Depending on the composition of the initiatives, Farmaben will be able to regain a competitive position in the pharmaceutical market, in addition to optimizing its profitability and annual performance indicators.

Tabla de Contenidos

Agradecimientos	1
Dedicatorias	4
Resumen Ejecutivo	5
Abstract	6
Lista de Tablas	10
Lista de Figuras	12
Capítulo I. Situación General.....	14
1.1. Presentación de la Sociedad de Beneficencia de Huancayo 2022	14
1.2. Modelo de Negocio	14
1.3. Misión, Visión y Valores de la Compañía.....	19
1.4. Objetivo de Largo Plazo	21
Capítulo II. Análisis del Contexto	23
2.1. Análisis Externo	23
2.2. Análisis Interno	61
2.3. Análisis Estratégico FODA.....	78
Capítulo III. Problema Clave	80
3.1. Metodología de Trabajo	80
3.2. Lista de Problemas	80
3.3. Matriz de Complejidad versus Beneficio.....	85
3.3. Problema Central	86
Capítulo IV. Revisión de Literatura.....	89
4.1. Mapa de Literatura	89
4.2. Revisión de Literatura.....	89

Capítulo V. Análisis de Causa Raíz.....	114
5.1. Analisis de Causa	115
5.2. Principales Causas del Problema en la gestión de Recursos Humanos de Farmaben que no promueve la mejora del rendimiento de sus colaboradores	117
5.3. Matriz de Priorización.....	123
5.4. Conclusión.....	124
Capítulo VI. Alternativas de Solución	125
6.1 Objetivos y Alternativas de Solución.....	125
6.2. Alternativas Propuestas.....	126
6.3. Conclusiones	143
Capítulo VII. Plan de Implementación	144
7.1. Actividades.....	144
7.2. Diagrama de Gantt de Implementación.....	147
7.3. Costo de la Implementación.....	147
7.4. Factores Clave de Éxito para la Implementación.....	150
7.5. Conclusiones	150
Capítulo VIII. Resultados Esperados.....	152
8.1. Desarrollo del plan de ventas con la participación de los colaboradores de Farmaben “Vendiendo aumento mi Desempeño”	152
8.2. Evaluación de los colaboradores de Farmaben e Implementación de Software de Desempeño para mejorar la gestión “Trabajando me voy Formando”	154
8.3. Aplicación de Programa de Desarrollo del Talento Humano “En Farmaben nos Capacitamos”	155

8.4. Aplicación de Plan de motivación no remunerativa: “El más productivo de Farmaben”	155
8.5. Implementación de un Programa de Recompensas: Bonificación en Porcentajes por “Rebasar la Meta”	156
8.6. Desarrollo de acciones dirigidas a la implementación de un Programa: “La hora del café”	156
8.7. Conclusiones	156
Conclusiones y Recomendaciones	157
Conclusiones	157
Recomendaciones	157
Referencias	158
Apéndices	171
Apéndice A. Diagnóstico de la situación de la Gestión de Recurso Humano	171
Apéndice B. Manual de Funciones y Procedimientos para Gestión de Calidad	180
Apéndice C. Cuestionario MbM Gestión por motivación	189
Apéndice D. Cuestionario de Satisfacción Laboral Sonia Palma	190
Apéndice E. Resultados esperados de la Gestión de Recursos Humanos por Objetivos	192
Apéndice F. Software de gestión de Desempeño	200

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Asignación del 5% del costo de ventas del juego de lotería a las Sociedades de Beneficencia Pública de Perú, 2019-2020</i>	15
Tabla 2 <i>Aspectos claves de la misión del departamento de farmacia</i>	19
Tabla 3 <i>Aspectos claves de la visión de la SBH</i>	20
Tabla 4 <i>Matriz de impacto: análisis de factores PESTEL</i>	41
Tabla 5 <i>Matriz de impacto: análisis de las 5 Fuerzas de Porter</i>	56
Tabla 6 <i>Cuenta de resultados Farmaben</i>	61
Tabla 7 <i>Balance de Farmaben</i>	62
Tabla 8 <i>Matriz FODA SBH</i>	79
Tabla 9 <i>Matriz de complejidad versus beneficio Farmaben SBH</i>	86
Tabla 10 <i>Categoría, Causas y Alternativas de Solución del Problema Central</i>	125
Tabla 11 <i>Objetivos de las Alternativas de Solución</i>	126
Tabla 12 <i>Plan de ventas</i>	129
Tabla 13 <i>Estructura de Gestión de desempeño</i>	134
Tabla 14 <i>Sesiones de capacitación para la Gestión de Calidad</i>	136
Tabla 15 <i>Presupuesto de la capacitación</i>	136
Tabla 16 <i>Indicadores Propuestos</i>	142
Tabla 17 <i>Actividades a Desarrollar</i>	144
Tabla 18 <i>Presupuesto de Capital</i>	149
Tabla 19 <i>Factores Claves</i>	150
Tabla 20 <i>Estimación de flujo de caja</i>	153
Tabla 21 <i>TIR y VAN mensual del plan de ventas Farmaben</i>	153

Tabla 22 <i>Proyección de ventas anual</i>	154
Tabla 23 <i>Cálculo de TIR y VAN anual</i>	154



Lista de Figuras

Figura 1 <i>Estructura Organizativa de la SBH</i>	18
Figura 2 <i>Nivel de aprobación del presidente Castillo de Perú</i>	24
Figura 3 <i>Evolución del PIB Nacional de Perú</i>	26
Figura 4 <i>Población de Perú, marzo 2022</i>	29
Figura 5 <i>Crecimiento de las ciudades de Perú, 2020</i>	30
Figura 6 <i>Características socioeconómicas de la población vulnerable de Perú, 2019</i>	31
Figura 7 <i>Características demográficas de la población vulnerable de Perú</i>	31
Figura 8 <i>Características demográficas de la población vulnerable de Perú, 2019</i>	32
Figura 9 <i>Población con discapacidad de Perú, 2020</i>	33
Figura 10 <i>Tráfico de datos en Perú desde Teléfonos Móviles, 2016-2021</i>	35
Figura 11 <i>Tráfico de datos en Perú desde Teléfonos Móviles, 2016-2021</i>	36
Figura 12 <i>Hogares con TIC en Perú, 2020-2021</i>	36
Figura 13 <i>Hogares y el uso de la computadora en Perú, 2020-2021</i>	37
Figura 14 <i>Actividades de limpieza por derrame petrolero en Perú, 2022</i>	39
Figura 15 <i>Distribución de cadenas de farmacias y boticas en Perú, 2021</i>	46
Figura 16 <i>Top de ventas del sector farmacéutico en América Latina en 2020</i>	47
Figura 17 <i>Estructura Organizativa de la SBH</i>	65
Figura 18 <i>Estructura Organizativa por Cargos de la red de boticas Farmaben SBH</i>	68
Figura 19 <i>Farmaben SBH en Facebook y Página Web</i>	77
Figura 20 <i>Mapa de la Literatura</i>	90
Figura 21 <i>Aspectos de la gestión de calidad</i>	95
Figura 22 <i>Generación de valor por medio de la gestión de Talento Humano</i>	98

Figura 23 <i>Proceso de Motivación</i>	110
Figura 24 <i>Colaboradores de Farmaben</i>	114
Figura 25 <i>Diagrama Causa Efecto</i>	116
Figura 26 <i>Matriz de Priorización</i>	123
Figura 27 <i>Flujograma de Ventas</i>	130
Figura 28 <i>Nuevo Organigrama</i>	132
Figura 29 <i>Flujograma de los resultados del Programa</i>	138
Figura 30 <i>Posibles recompensas para Colaboradores de Farmaben</i>	140
Figura 31 <i>Modelo de Gestión para Farmaben</i>	141
Figura 32 <i>Diagrama de Gantt</i>	148

Capítulo I. Situación General

1.1. Presentación de la Sociedad de Beneficencia de Huancayo 2022

La creación de la Sociedad de Beneficencia de Huancayo (SBH) se remonta al 19 de octubre de 1847, es decir, tiene 175 años de fundada. Su sede se encuentra en un edificio propiedad del Estado. La actividad que se lleva a cabo en esta infraestructura tiene por finalidad la prestación de servicios relacionados con la protección social dirigida a las poblaciones más vulnerables en el ámbito local provincial. Su premisa está enfocada al resguardo de los derechos humanos, identidad de género, interculturalidad e intergeneracional; lo que le convierte en una organización que otorga apoyo al Estado. Para cumplir con este fin, brinda los siguientes servicios de protección social:

- Los Centros de Atención Residencial para Niñas, Niños y Adolescentes (CAR NNA):
CAR Domingo Savio y CAR Ana María Gelicich Dorregay.
- Los Centros de Atención Residencial para Personas Adultas Mayores (CAR PAM):
CAR San Vicente de Paúl.

Es importante mencionar que jurídicamente, con la entrada en vigor del Decreto Legislativo N.º 1411 que regula la naturaleza jurídica, funciones, estructura organizativa y otras actividades de las Sociedades de Beneficencia (2018) adquiere y se constituye como empresa privada con autonomía administrativa, económica y financiera. Lo anterior demuestra que la misma se rige por el Código Civil y la Ley General de Sociedades. Sin embargo, internamente continúa teniendo personalidad jurídica de derecho público; por lo cual en materia legal se ampara en las normas y control de la Procuraduría Pública Provincial y la Contraloría General de la República y como órgano descentralizado la SBH. Para el año 2019 reportó un total de activo integrado y un pasivo-patrimonio consolidado de S/. 69,445,253.07 (Contraloría General de la República, 2020).

1.2. Modelo de Negocio

La SBH enfrentó cambios en la orientación del enfoque público por el de gestión privada, en este marco el artículo 15.2 del Decreto Legislativo N° 1411 (2018) reglamentó el aporte de los juegos de loterías, estableciendo que percibirán “no menos del 5 % respecto a la venta bruta que genere el juego de lotería o similares, organizados a través de los contratos de asociación en participación” (p, 21). A razón de lo anterior, los convenios establecidos con la empresa Intralot de Perú S.A., a partir del año 2019 dividen el 5 % del costo de ventas entre las SB de Huancayo, Jaén, Arequipa y Lima (Bolsa de Valores de Lima, 2020b) lo cual significó para la SBH una disminución en la asignación, como se puede apreciar en la Tabla 1:

Tabla 1

Asignación del 5% del costo de ventas del juego de lotería a las Sociedades de Beneficencia Pública de Perú, 2019-2020

millones S/.	2019 trimestral				2020 trimestral			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Ventas	211.8	263.1	281.1	291.1	220.3	67.8	287.6	383.8
Fondo de Premios	137.9	186.3	203.6	221.8	159.3	56.8	230.4	294.3
	65.1%	70.8%	72.4%	76.2%	72.3%	83.8%	80.1%	76.7%
Sociedad de Beneficencia	3.0	2.3	2.8	2.4	2.4	0.2	1.4	3.2
	1.4%	0.9%	1.0%	0.8%	1.1%	0.3%	0.5%	0.8%
	Total 2019 S/. 10.5 millones				Total 2020 S/. 7.2 millones			

Nota. Tomado de Bolsa de Valores de Lima (2020).

Sumado a esto, la SBH no cuenta con partida presupuestaria por no pertenecer al Estado, por lo tanto, en virtud de su labor social orienta su modelo de negocios a la obtención de recursos propios, cumpliendo con las características de una empresa privada por medio de la actividad comercial, lo que además convierte en una fuente de empleo para la localidad. En este contexto, la organización ha creado unidades de negocios productivas que están bajo la supervisión y control de la Gerencia de Negocios, las cuales se mencionan a continuación:

- En cuanto a cementerio y servicios funerarios: cuya unidad de negocio está representada por el Cementerio General de Huancayo y Cementerio Tunso de Hualahoyo.

- La Farmacia y Centro Médico, compuesta por la Cadena de boticas Farmaben y Centro Médico San Felipe.
- Por último, la Casa de Préstamo.

En este sentido, cada una de las unidades de negocios, pertenecen a un departamento jerárquico y funcional, que posee un determinado plan operativo, así como del presupuesto de sustento. Complementariamente se describen los servicios representativos de cada unidad de negocio, como son:

- La atención médica, conformada por las campañas médicas permanentes con profesionales de reconocida trayectoria.
- El personal altamente especializado, que aglutina expertos químicos farmacéuticos y técnicos en farmacia titulados con comprobada experiencia.
- La consulta farmacéutica, a cargo del consejo profesional de los químicos farmacéuticos.
- Los servicios de reparto a domicilio sin recargo, por transporte y entrega.
- Los servicios de atención funeraria, disponible 24 horas, con servicios preparatorios a domicilio.
- Los servicios fúnebres, los cuales se realizan en las instalaciones de la organización y fuera de estas, porque cuentan con la atención de traslado de mobiliario necesario para la oferta de servicios funerarios particulares y a domicilio.
- Los servicios de entierro y crematorio, ofrecidos a la población según la demanda.
- Las diferentes modalidades de préstamo, llevada a cabo por medio de la casa de préstamos, la cual ofrece a los clientes préstamos personales y préstamos para pequeñas y medianas empresas, tipo Pyme.

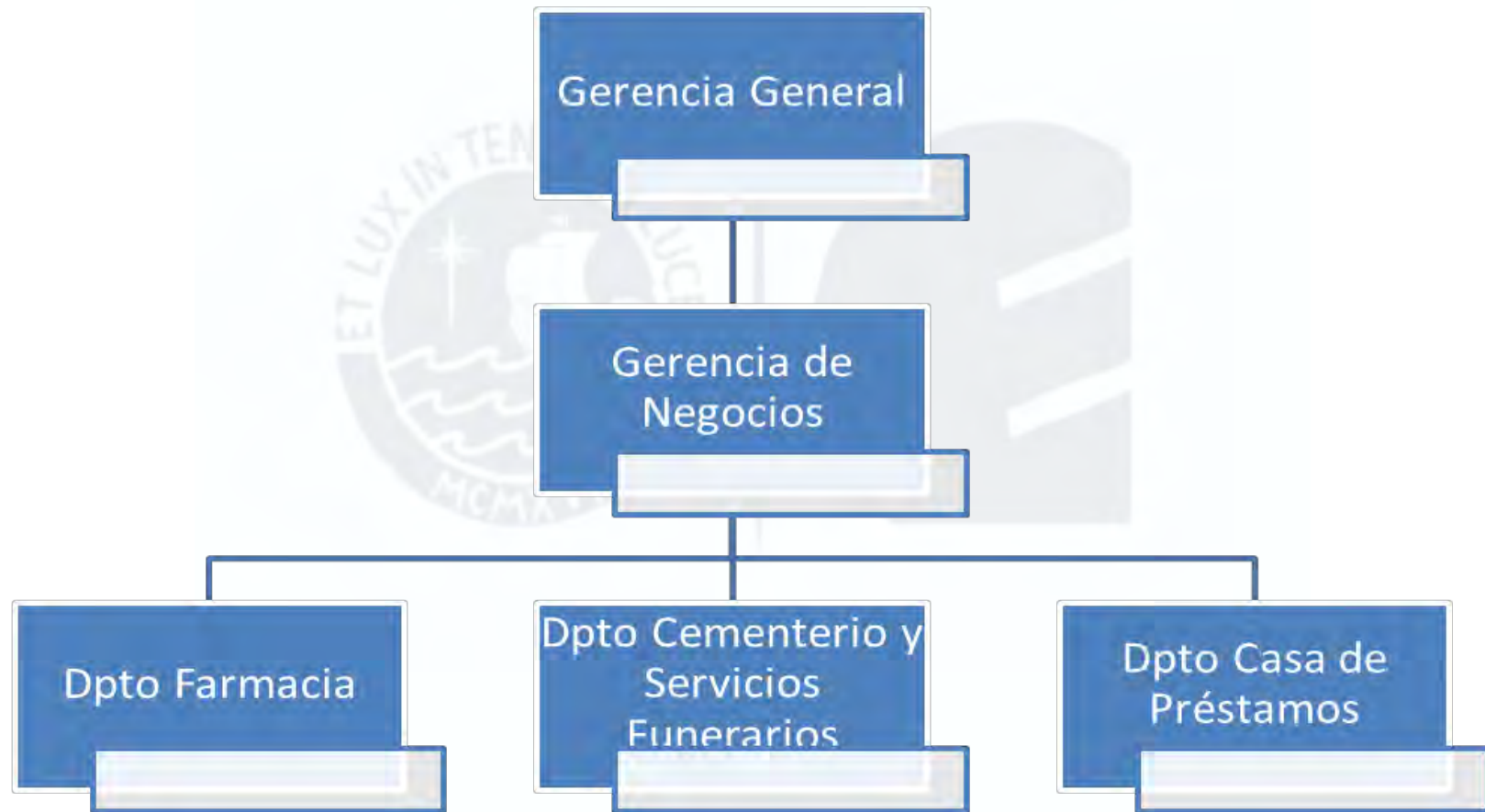
Lo descrito se corresponde con los servicios actuales que suministran las unidades de negocio que se estructuran bajo la administración de la SBH, las mismas que están destinadas a mejorar y apoyar la calidad de vida de los moradores de la provincia de Huancayo. No obstante, la unidad de negocio que más aporta a la rentabilidad de la Sociedad de Beneficencia de Huancayo es el departamento de Farmacia, el mismo que se encarga de la operatividad de la cadena de boticas Farmaben y el Centro Médico San Felipe.

Tomando en consideración lo descrito en cuanto a la justificación de la identificación del objeto de estudio en el departamento de Farmacia de la SBH se añade a su vez que el modelo de negocio se trata de una red de farmacias que funcionan 24-7, las cuales ofrecen el servicio de consulta farmacéutica y despacho a domicilio y un centro médico con servicio de consulta particularizada y modalidad de campañas masivas de atención en sitio.

En este sentido, todo el control administrativo en cuanto a presupuesto, gestión, personal y finanzas, es realizado por el personal adjunto al departamento de Farmacia, quienes se ubican físicamente en la sede de la SBH. En este mismo sentido, la estructura organizativa y representativa se presenta esquemáticamente en la Figura 1:

Figura 1

Estructura Organizativa de la SBH.



Nota. Tomado de Sociedad de Beneficencia de Huancayo, 2021, p 179.

1.3. Misión, Visión y Valores de la Compañía

1.3.1. Misión

La misión se refiere a la función que la empresa tiene en la sociedad; es el medio para lograr la visión organizacional orientada a satisfacer las expectativas del cliente objetivo al cual se dirige el producto o servicio (González & Rodríguez, 2019). En este sentido, la misión de la cadena de boticas Farmaben, es la siguiente:

Prestar servicios médicos y farmacéuticos a la población de Huancayo, con una perspectiva de protección social y regidos administrativamente por la Gerencia de Negocios de la SBH, ofreciendo productos de farmacia a precios asequibles, así como de servicios de consulta médica y farmacéutica particularizada y en campañas, dirigidos a todas las personas residentes de la provincia y que se encuentren en situación de riesgo y vulnerabilidad. (SBH, 2022, párr. 2)

Al analizar su formulación siguiendo la matriz propuesta por González y Rodríguez (2019), se observa que cumple con los criterios de evaluación referidos a clientes, producto/servicio, mercado, técnica y filosofía, como se puede apreciar en la Tabla 2:

Tabla 2

Aspectos claves de la misión del departamento de farmacia

Criterios	Descripción
Clientes	Personas residentes la provincia de Huancayo
Productos y/o servicios	Servicios médicos y farmacéuticos
Mercado	Provincia de Huancayo
Técnica	Gestión administrativa por la Gerencia de Negocios de la SBH
Filosofía	Protección social

Nota. En la tabla se expone los aspectos de la misión del departamento de farmacia.

Analizando el contenido de la misión de la SBH, se pudo encontrar que no hay previsión de argumentos competitivos de calidad, precios, fidelización, rareza, entre otros que sustenten o en su defecto, complementen la razón de ser benéfica y proteccionista de la sociedad, así como, en

la filosofía no detalla de valores como responsabilidad y eficiencia, los cuales son de gran importancia para cualquier empresa u organización.

1.3.2. Visión

La visión se refiere al posicionamiento de la empresa en el futuro y está formulada con base en los recursos que esta posea (González & Rodríguez, 2019), sus metas están enfocadas en alinear a los colaboradores por medio de una expresión que dirige todos los esfuerzos hacia el logro de la competitividad empresarial (Mendoza, 2021). En virtud de lo anterior, la SBH tiene como visión la siguiente:

Convertirnos para el 2024 en una red de farmacias y centro médico líder en atención social en el país, con la capacidad de ser financieramente sostenible y servir a la vez a los clientes más vulnerables y con mayor riesgo socioeconómico. (SBH, 2022, párr. 3)

Al efectuar el análisis que se presenta en la Tabla 3, se determinó que el departamento de farmacias, contiene la fórmula de valor o ventaja competitiva calidad en el servicio (Porter, 1990 por Mendoza, 2021).

Tabla 3

Aspectos claves de la visión de la SBH

Criterios	Descripción
Cómo sueñan	En el mediano plazo, 2014.
Hacia dónde quieren llegar	Al primer posicionamiento de servicios médicos y farmacéuticos sociales en el país
Su rol	Prestar un servicio médico y farmacéutico de calidad en el Perú
En qué se quieren convertir	Ser líder en la atención social del Perú
Características como empresa al futuro	Ser una empresa financieramente sostenible

Nota. En la tabla se muestra los aspectos de la visión de la Sociedad de Beneficencia de Huancayo 2022

Sin embargo, no hace mención a su recurso humano como fortaleza interna para alcanzarla, aunado a que no agrega mayores elementos característicos del producto, más allá de una calidad

genérica del servicio, en complemento con que el plazo es cortoplacista, debe extenderse al largo plazo (Serna, 2008 por González & Rodríguez, 2019). Tampoco se menciona la expansión en cuanto a calidad.

1.3.3. Valores y Cultura

Por su función, la cultura organizacional sirve como un instrumento de control de las actitudes y comportamiento de todos los colaboradores, los vincula socialmente indicándoles que hacer, los compromete con la empresa y les trasmite el sentido de pertenencia e identidad (Campos, 2019). En este sentido, se distingue en la declaración de valores del departamento de farmacia, los de tipo fundamental y los operativos (Paradiso, 2020).

Los primeros se relacionan con la ética empresarial de honestidad, respeto y solidaridad; los segundos se refieren a los factores claves del negocio que se necesitan para competir: vocación de servicio, proactividad y trabajo en equipo. Es importante destacar que el departamento de farmacia reconoce el valor de su recurso humano, pero la experiencia burocrática que le antecede al formar parte del sector público ha significado que el cambio en la cultura no se haya materializado, aún no se reemplazan los controles y procedimientos por la implementación de la evaluación del desempeño.

1.4. Objetivo de Largo Plazo

Los objetivos constituyen el timón de mando de la empresa, indican hacia dónde se dirige, lo que aspira alcanzar la organización y define su estrategia en el largo plazo en función de la rentabilidad y el crecimiento esperado, la flexibilidad, la fuerza competitiva y la responsabilidad social (Mendoza, 2021). En el caso del departamento de farmacia, según la información presentada en su portal institucional (SBH, 2022, párr. 4) son tres los objetivos que se han trazado en el largo plazo:

- OLP 1: Alcanzar la fidelización de la población de Huancayo, tanto los vulnerables como los no vulnerables.
- OLP 2: Asegurar la sostenibilidad financiera, mediante el incremento de la rentabilidad de las farmacias y centro médico, a través de una gestión enfocada en la productividad.
- OLP 3: Brindar un servicio de calidad a los beneficiarios de los albergues y comedores.

Al realizar el análisis, se puede observar que el segundo objetivo relaciona rentabilidad y crecimiento. Pese a ello, no existen formulaciones orientadas hacia la fuerza competitiva y la responsabilidad social.



Capítulo II. Análisis del Contexto

Se presenta un análisis detallado de los factores del macroentorno políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales (PESTEL) del microentorno mediante el modelo de las 5 Fuerzas de Porter y un resumen del análisis estratégico de la matriz de fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) realizando un análisis de la competencia.

2.1. Análisis Externo

2.1.1. PESTEL

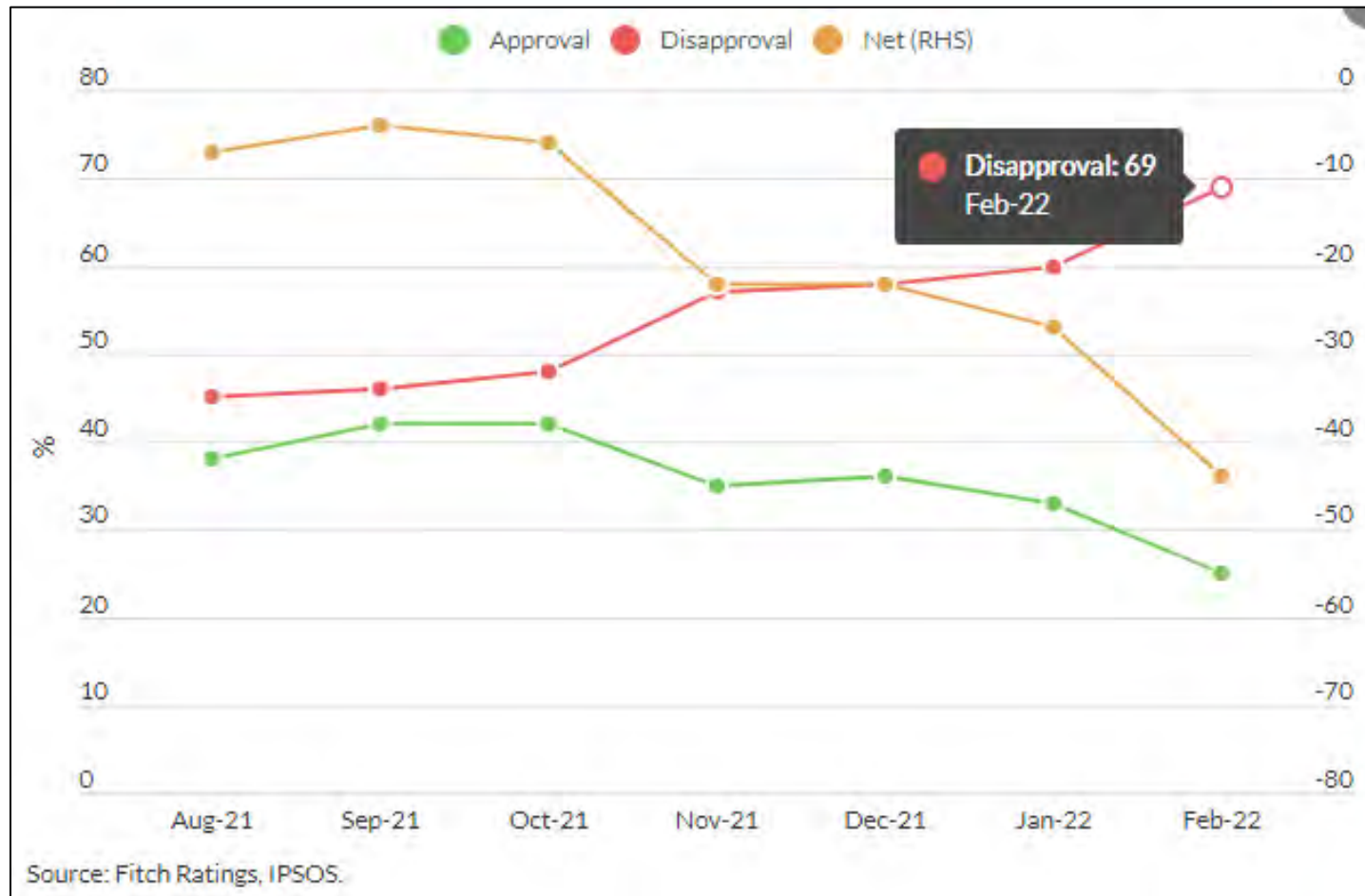
a. Factores Políticos (P)

En palabras de Berthim, Perú “desde 2017... se ha visto sacudido por enfrentamientos políticos prolongados entre la presidencia y el congreso, y experimentó una sucesión irregular de cuatro presidentes en tres años” (Chacón, 2022). Levitsky (citado por Patriau, 2022) afirma que el entorno político actual de Perú se caracteriza por su fragmentación e incertidumbre, la debilidad política del presidente Castillo al no tener un partido o movimiento que le respalde, la inexistencia de la carrera política fundamentada por la inexperiencia de sus actores claves y la fragilidad estructural del Estado penetrada por la corrupción.

Entonces, la inestabilidad política refleja una crisis de ingobernabilidad, con mandatos presidenciales consecutivos, cambios constantes en el Gabinete Ministerial con nombramientos de premier vinculados o cercanos al terrorismo y al narcotráfico, con denuncias por violencia de género y sin experiencia. Además, las tensiones entre el presidente, el gabinete y el congreso han desmejorado la formulación y ejecución de políticas; los intentos de juicio políticos son otra señal de estos roces; el tener un presidente enfrentando dos investigaciones por corrupción plantean riesgos para la gobernanza política, siendo inevitable la caída de la popularidad presidencial (Fitch Ratings, 2022). En la Figura 2 se puede apreciar el nivel de aprobación:

Figura 2

Nivel de aprobación del presidente Castillo de Perú.



Nota. Tomado de Fitch Ratings (2022).

En consecuencia, la desaprobación es alta, de acuerdo con los resultados del Barómetro Global de la Corrupción en América Latina y el Caribe para Perú, la mayoría de las personas representadas por un 65 % de la población, sostienen que la corrupción aumentó; un 94 % considera que la corrupción es un problema grave y 90 % afirman tener poca o ninguna confianza en las instituciones (Pring & Vrushi, 2019). Las estimaciones para el 2022-2050 establecen una mayor insatisfacción con el funcionamiento de la democracia, la desconfianza en los poderes del Estado y la influencia de las economías ilegales en el sistema político; se incrementará la participación política y ciudadana, el rol de la mujer; será menor la confianza en los partidos políticos y la institucionalidad (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2020).

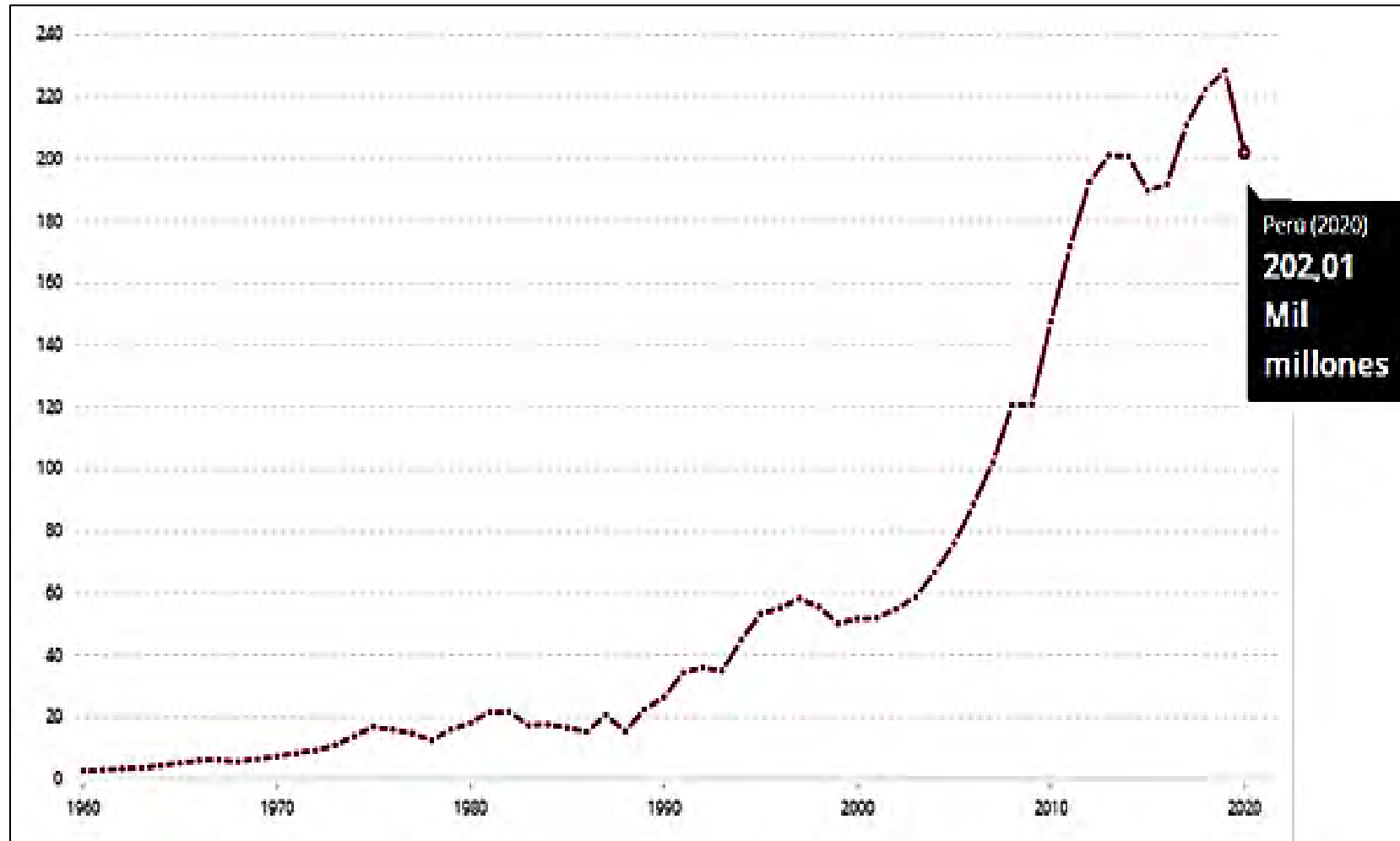
Todo esto deriva en una especie de incredulidad y desconfianza en el cliente, pudiendo abstenerse de concurrir a los servicios médicos y farmacéuticos, ya que puede vincular el negocio con la administración del Estado, cuyas instituciones son consideradas como poco confiables. En el ámbito político existen convenios gubernamentales entre el Estado Peruano y países como Estados Unidos, en los cuales intercambian asociaciones comerciales en diferentes rubros del mercado, uno de los cuales se trata del sector farmacéutico, lo que de hecho resulta ser muy beneficioso para la unidad de negocio y la porción del mercado al que atienden.

b. Factores Económicos (E)

Según cifras del Banco Mundial (2022) en 2020 el PIB de Perú bajó a 202,01 mil millones de USD. Las causas de esta caída obedecen a la cuarentena decretada ante la pandemia COVID-19, la informalidad, el hacinamiento en los hogares, las brechas en cobertura y calidad de servicios básicos y las precarias condiciones en el sector. En la primera mitad de 2021, el PIB creció 20,9 % como consecuencia de la flexibilización en la movilidad, el aceleramiento de obras públicas y continuación de proyectos de inversión privada (Banco Mundial, 2021).

Figura

3

Evolución del PIB Nacional de Perú.

Nota. Tomado de Banco Mundial, 2022.

Resumiendo, la información aportada por ComexPerú (2022) sobre las perspectivas económicas para el año 2022, diversas instituciones ofrecen su análisis:

- El Banco Mundial pronóstico un crecimiento del PBI del 3.2 % y estima un 3 % para el 2023.
- La Comisión Económica para América Latina (CEPAL) fijó un aumento del 4.4 %.
- El Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) estableció un 3.4 % tomando como base la ausencia de confianza empresarial. Sobre la inflación, en el contexto de la variante Ómicron, prevé un 3.7 %.

Por otro lado, la guerra entre Ucrania y Rusia implicará un impacto en la economía que dependerá de la duración del conflicto y las sanciones económicas impuestas a Rusia; Perú es importador de parte del combustible que consume y el alza de los precios del petróleo y gas natural harán que los precios de la gasolina se eleven; también ocurre con los fertilizantes por lo cual afectará la producción agrícola, lo que hará subir los costos; aunado a esto el alza del precio del dólar hará que la inflación se incremente; sin embargo, el retiro de capitales y la inversión en metales como el oro y la plata impulsará el alza, lo que repercutirá en beneficios (González citado por ATV Noticias, 2022) .

Por último, las tendencias para el 2022-2050 determinan que se incrementará el desempleo, el empleo informal y el empleo vulnerable; aumentarán los ninis; la exportación dependerá cada vez más de los recursos minerales; existirá una mayor integración comercial; y se estancarán el indicador de la clase media, los índices de productividad y el crecimiento del PIB per cápita (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2020).

En esta línea de ideas, el crecimiento económico del sector farmacéutico repunta en una tendencia de 8,3% al cierre del 2021, con un incremento en el presupuesto público en esta misma

categoría, del 5,8% para el 2022 (Flórez, 2022) debido a todos los antecedentes introducidos por la pandemia del 2019. En este aspecto el pronóstico de recuperación económica previsto por los principales organismos monitores de la economía internacional, incidirán en el cumplimiento de los objetivos a largo plazo del departamento de farmacias, en lo que respecta a la rentabilidad y sostenimiento financiero de la red de farmacias y del Centro Médico.

c. Factores Sociales (S)

De acuerdo con las estimaciones del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2022) presentadas en la Figura 4, el Perú al mes de marzo de 2022 comparado con el año 2020, alcanzó los 33 millones 400 mil 410 habitantes (+2.32 %) distribuidos en 16 millones 543 mil 300 de sexo masculino (+2.13 %) y 16 millones 857 mil 100 de sexo femenino (+2.50 %), de las cuales 10 millones 96 mil 739 se encuentran en edad fértil (+1.19 %) destacando la población con edades entre los 20 a 59 años que agrupan a 18 millones 271 mil 394 habitantes (+2.06 %), en la etapa de vida comprendida de 30 a 59 años con 12 millones 961 mil 371 habitantes (+7.72 %), lo que denota el envejecimiento progresivo de su población.

En tanto para el 2020, con respecto a las personas en edad de trabajar el 73,1 % estaba entre los 4 a 49 años, la tasa de participación en las mujeres como fuerza laboral disminuyó 10 % en relación con el 2019 y la brecha entre hombres y mujeres marco 20.5%; la tasa de informalidad se ubicó en 75.3 %; en cuanto a su distribución espacial, el 81.5 % residía en zonas urbanas factor que incidió en el crecimiento de las ciudades, siendo Lima la de mayor auge con más de 9 millones de habitantes; en el caso de Huancayo se posicionó en el séptimo lugar como se observa en la Figura 5, con más de 500 mil habitantes (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2021a).

Figura 4

Población de Perú, marzo 2022.



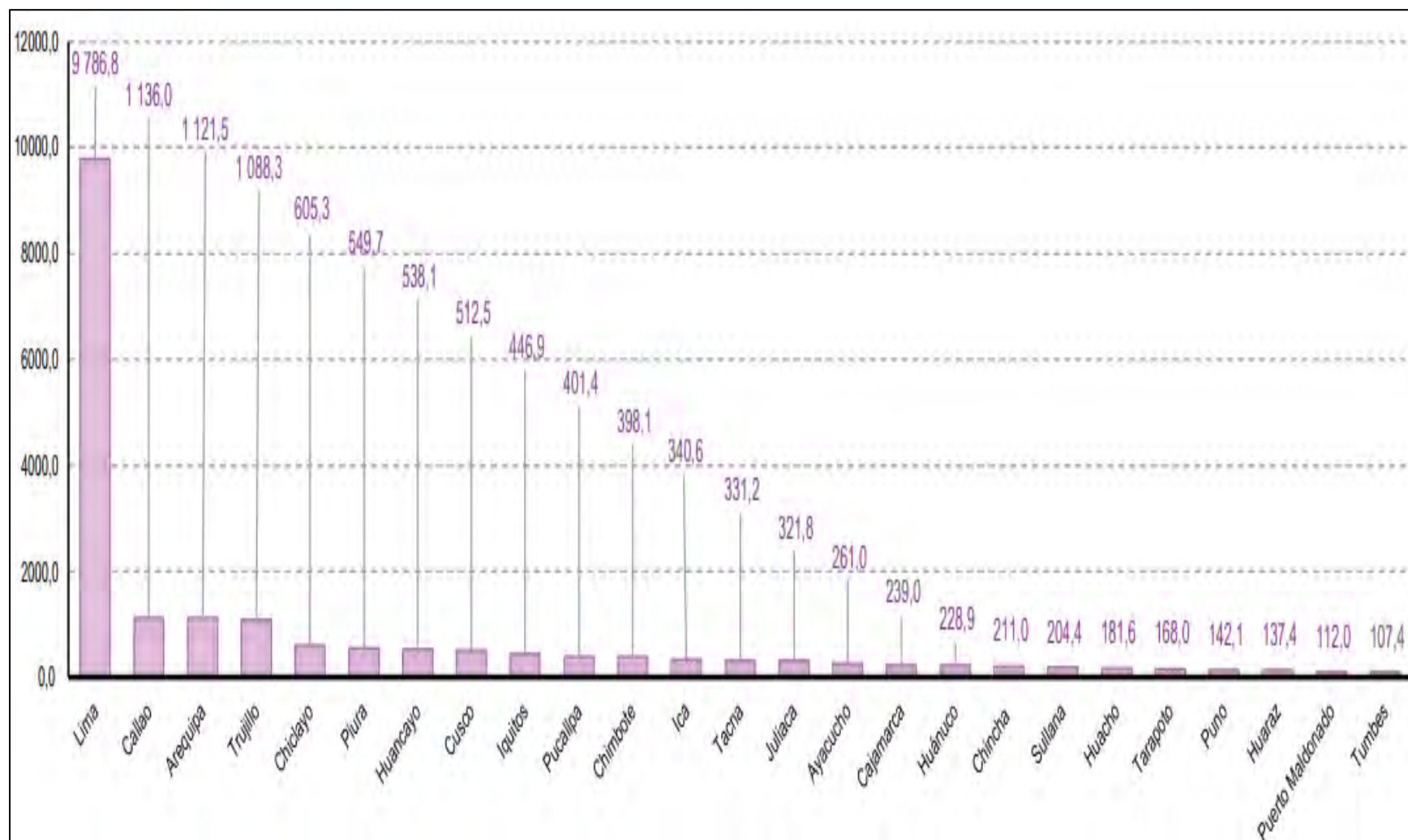
CUADRO Nº01: POBLACIÓN POR GRUPOS DE EDAD SEGÚN INEI, DEL DEPARTAMENTO DE **Todo**, PROVINCIA DE **Todo**, DISTRITO DE **Todo** AÑO 2022

00-04a	05-09a	10-14a	15-19a	20-59a	60a y +
2.828.900	2.662.353	2.675.760	2.548.344	18.271.394	4.413.659

CUADRO Nº02 : POBLACIÓN POR ETAPAS DE VIDA, SEGUN INEI, DEL DEPARTAMENTO **Todo** PROVINCIA DE **Todo** DISTRITO DE **Todo** AÑO 2022

00-11a	12-17a	18-29a	30-59a	60a y +
6.565.825	3.136.002	6.323.553	12.961.371	4.413.659

Nota. Tomado de Instituto Nacional de Estadística e Informática (2022).

Figura 5*Crecimiento de las ciudades de Perú, 2020.*

Nota. Tomado de Instituto Nacional de Estadística e Informática (2021).

En relación con el grupo poblacional vulnerable, en 2019 este estaba caracterizado socioeconómicamente, como se aprecia en la Figura 6: el 18% logró estudiar algún año de educación superior; 85.3 % trabajan en el sector informal de la economía; 53.5 % están subempleados; 20.2 % están afiliados al sistema de pensiones y 30.8 % tienen acceso al sistema financiero nacional.

Figura 6

Características socioeconómicas de la población vulnerable de Perú, 2019.

Indicador	Pobre	Vulnerable	No pobre No vulnerable
Pob. educación superior	9,0 %	18,0 %	45,8 %
Empleo informal	94,7 %	85,3 %	58,3 %
Subempleo	69,3 %	53,5 %	30,4 %
Afiliado a sistema de pensiones	10,1 %	20,2 %	43,8 %
Con acceso a sistema financiero	24,1 %	30,8 %	55,2 %

Nota. Tomado de Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020a).

Demográficamente, de acuerdo con lo observado en la Figura 7, según el ciclo de vida la población vulnerable está compuesta, en su mayoría por niños de 6 a 11 años (39.5 %) e infantes de 0 a 5 años (37.8 %).

Figura 7

Características demográficas de la población vulnerable de Perú,

Ciclo de vida	Pobre	Vulnerable	No pobre No vulnerable
Primera infancia (De 0 a 5 años)	30,8 %	37,8 %	31,4 %
Niñez (De 6 a 11 años)	28,7 %	39,5 %	31,7 %
⋮	⋮	⋮	⋮
Adulto (De 45 a 59 años)	14,5 %	30,2 %	55,3 %
Adulto Mayor (Mas de 60 años)	14,9 %	29,7 %	55,4 %

Nota. Tomado de Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020a).

Con respecto a la salud, en la Figura 8 se puede ver la distribución del acceso a los sistemas y servicios por parte del grupo poblacional vulnerable, el 59.8 % acceden al Sistema Integral de Salud (SIS) y 17.88 % a EsSalud; 34.9 % padece alguna enfermedad crónica como artritis, hipertensión, asma, reumatismo, diabetes TBC, VIH o colesterol; el 39.8 % tiene hogares con refrigeradora/congeladora y el 20.2 % tienen internet.

Figura 8

Características demográficas de la población vulnerable de Perú, 2019

Indicador	Pobre	Vulnerable	No pobre No vulnerable
Acceso sólo a SIS	75,8 %	59,8 %	26,4 %
Acceso sólo a EsSalud	7,1 %	17,8 %	38,1 %
Pob. con enfermedad crónica	27,6 %	34,9 %	48,0 %
Tenencia de internet	7,1 %	20,2 %	53,9 %
Hogares con refrigeradora/congeladora	21,9 %	39,8 %	73,1 %

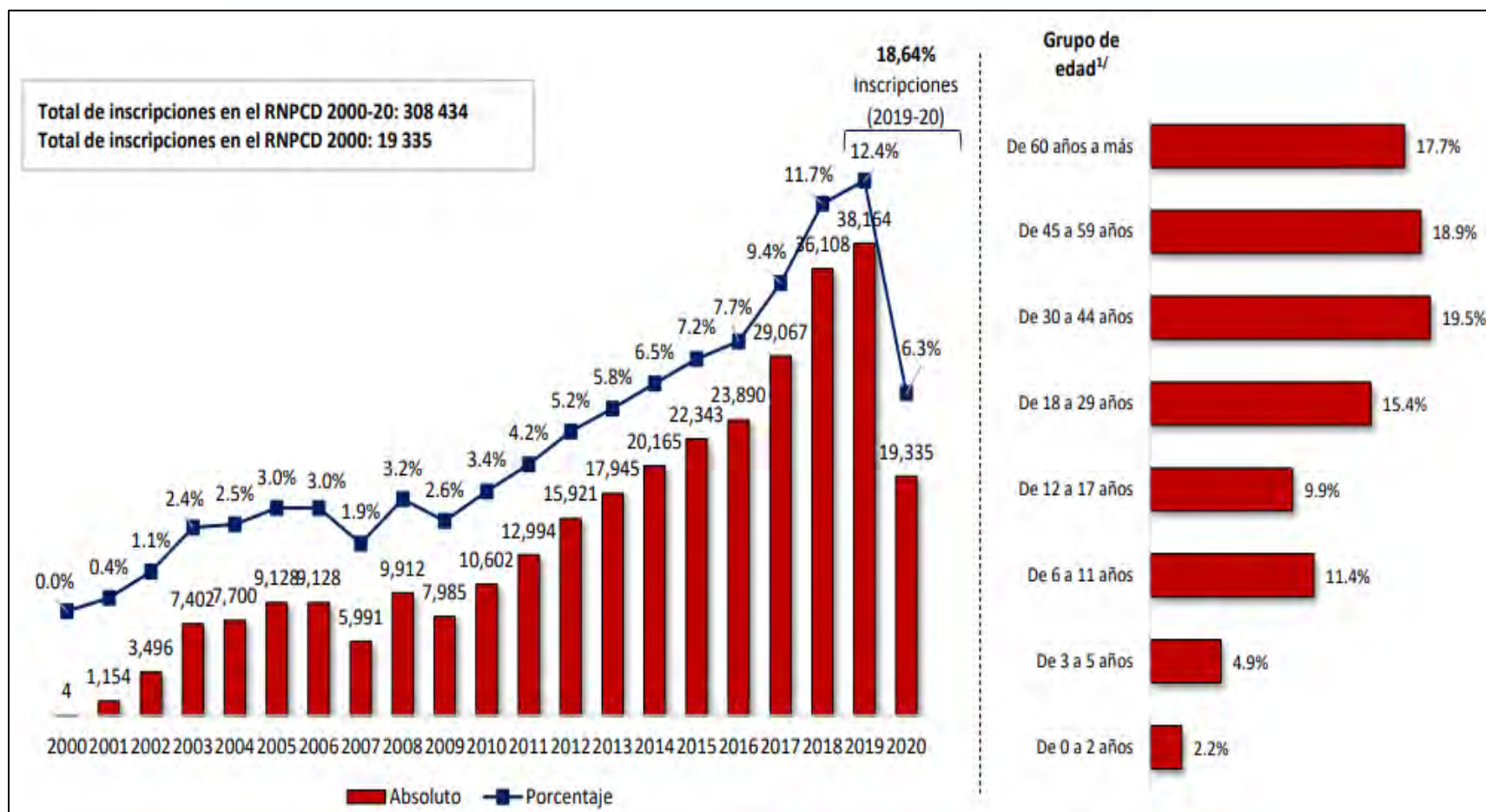
Nota. Tomado de Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020a).

Sobre las personas con discapacidad en la Figura 9, el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables y el Consejo Nacional para la Integración de la Persona con Discapacidad (2021) reportaron para el año 2020 con respecto al total desde el 2000, 19 mil 335 inscritos (6.3 %) de los cuales 57.5 % son hombres y 42.5 % mujeres, ubicándose en su mayoría en el grupo poblacional con edades entre los 30 a 44 años con un 19.5.

Para finalizar, las proyecciones para el 2022-2050, considerando el impacto del COVID-19, estiman que la población continuará creciendo levemente y se concentrará mayormente en centros urbanos, el índice de fecundidad disminuirá, se estancará el indicador de vida al nacer, cambiará la estructura etaria, reduciéndose la población adulta mayor e incrementándose el grupo de 0 a 19 años.

Figura 9

Población con discapacidad de Perú, 2020.



Nota. Tomado de Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables y Consejo Nacional para la Integración de la Persona con Discapacidad (2021).

Así mismo, aumentará la dependencia demográfica, se agudiza la brecha de la desigualdad de género; se incrementará la pobreza y la desigualdad de ingresos, crecerá la violencia de género, la violencia física y sexual en niños, niñas y adolescentes, el acoso sexual, la trata de personas, el consumo de sustancia ilícitas, el embarazo de niñas y adolescentes, la anemia, la obesidad y enfermedades no transmisibles (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2020). Ciertamente, este panorama no pretende ser muy beneficioso para el departamento de farmacia de la SBH, sin embargo, el prospecto de prevalencia etaria entre 0 a 19 años indica que en este grupo existen individuos en edad fértil, por ende, se identifica un potencial incremento en los productos farmacéuticos de control reproductivo, vitamínicos y antibióticos, los cuales estarán precedidos de la asistencia a consulta médica.

d. Factores Tecnológicos (T)

Según los datos del Reporte Digital 202: Perú (Kemp, 2022) sobre el uso de dispositivos y servicios de conexión digital, se reportan las siguientes cifras para el año 2020 y su comparación con el 2021:

- Existen 21,89 millones de usuarios de Internet, 233 mil (+1,1 por ciento) más que en 2021.
- La tasa de penetración de Internet es del 65,3 %.
- La velocidad media de conexión a internet móvil a través de redes celulares es de 14,65 Mbps, disminuyó 0,14 Mbps (-0,9 por ciento) con respecto al 2021.
- La velocidad media de conexión a Internet fija es de 42,26 Mbps, aumentando 9,07 Mbps (+27,3 por ciento) en relación con 2021.
- Hay 28,10 millones de usuarios de redes sociales, lo que equivale al 83,8 % de la población total, 1,1 millones (+4,1 por ciento) más que 2021.

- 24,80 millones son usuarios de Facebook (74 %).
- 17,50 millones son usuarios de YouTube (52.2 %).
- 8,90 millones son usuarios de Instagram (26.6 %).
- 12,17 millones son usuarios TikTok; 60,7 % mujeres, y 39,3 % hombres.
- 6,80 millones son usuarios de LinkedIn (20.3 %).
- 2,90 millones son usuarios de Snapchat (8.7 %).
- 2,20 millones son usuarios de Twitter (8.3 %).
- Se registraron 38,40 millones de conexiones móviles celulares, lo que equivale a 114,6 % de la población total (+4,0 %) más que 2021.

Por su parte, el Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (OPSITEL, 2022a) indicó que el tráfico de datos desde los dispositivos móviles se incrementó 22.5 veces en el periodo 2017-2021, esta evolución se aprecia en la Figura 10:

Figura 10

Tráfico de datos en Perú desde Teléfonos Móviles, 2016-2021.



Nota. Tomado de Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (2022).

En cuanto a las conexiones a internet fijo crecieron 10.8 %, según se observa en la Figura 11, siendo relevante que el sector residencial registró 2 millones 820 mil 750 conexiones, caso

contrario al comercial, donde se reportó una caída del 9.1 % (Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones, 2022b).

Figura 11

Tráfico de datos en Perú desde Teléfonos Móviles, 2016-2021.



Nota. Tomado de Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (2022).

Por otro lado, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2021b) señaló que para 2021 el 94,8 % de los hogares del país disponían de al menos una Tecnología de Información y Comunicación (TIC), según se observa en la Figura 12:

Figura 12

Hogares con TIC en Perú, 2020-2021.

Condición de tenencia de TIC	Ene-Feb-Mar 2020 P/	Ene-Feb-Mar 2021 P/	Variación (Puntos porcentuales)
Al menos una TIC	94,9	94,8	-0,1
Ninguna	5,1	5,2	0,1

Nota. Tomado de Instituto Nacional de Estadística e Informática (2021b).

También indicó que de estos hogares el 92,0 % lo utiliza para el hogar, un 7,8 % para el hogar y el trabajo; y el 0,2 % restante solo para el trabajo; de acuerdo con lo mostrado en la Figura

13:

Figura 13*Hogares y el uso de la computadora en Perú, 2020-2021.*

Perú: Hogares con al menos una computadora, según el uso que le dan			
Trimestre: Enero-Febrero-Marzo 2020 y 2021 (Porcentaje)			
Uso de la computadora	Ene-Feb-Mar 2020 P/	Ene-Feb-Mar 2021 P/	Variación (Puntos porcentuales)
Total	100,0	100,0	
Para uso exclusivo del hogar	94,0	92,0	-2,0 ***
Para uso exclusivo del trabajo	0,4	0,2	-0,2
Para el hogar y el trabajo	5,7	7,8	2,1 ***
* Existe diferencia significativa, con un nivel de confianza del 90%.			
** La diferencia es altamente significativa, con un nivel de confianza del 95%.			
*** La diferencia es muy altamente significativa, con un nivel de confianza del 99%.			

Nota. Tomado de Instituto Nacional de Estadística e Informática (2021b).

Finalmente, las proyecciones para el 2022-2050 considerando el impacto del COVID-19, estiman que ocurra la masificación del internet, en consecuencia el incremento de la conectividad digital, de la innovación, del acceso a la educación para el uso de la tecnología y del uso de teléfonos móviles inteligentes; aumento de patentes; del comercio electrónico y de la automatización del trabajo, reducción de la brecha digital; las *startup* tendrán mayor importancia (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2020). El panorama de la digitalización pone de manifiesto un reto para el departamento de farmacias, el mismo que consistirá en una posible transformación en *startup* mientras que va evaluando su gestión y las ganancias esperadas en el horizonte de 2024.

e. Factores Ecológicos (E)

Resumiendo, los datos aportados por el Ministerio del Ambiente (2021) en el Informe Nacional sobre el Estado del Ambiente 2014-2019:

- El aumento de la temperatura del aire ha causado la pérdida del 53.56 % de los glaciares,

afectando la disponibilidad del recurso hídrico.

- Los movimientos en masa, las inundaciones y la aridez están incidiendo negativamente en los bosques, sobre todo en zonas de selva.
- El aumento de la variabilidad climática ha disminuido la cantidad de peces y su distribución de recursos pesqueros, dejando vulnerable a la pesca y la industria que depende de esta.
- La frecuencia e intensidad del fenómeno El Niño expone a las poblaciones a fuertes lluvias, aumento del nivel del mar y oleajes anómalos que le obligan a desplazarse.
- La morbilidad por calor que deriva de los efectos del cambio climático ha incrementado la tasa de mortalidad y las continuas epidemias resultantes de las inundaciones.
- La agricultura también ha sufrido por el cambio del clima, el 72 % de las emergencias se deben a sequías, lluvias intensas, inundaciones y heladas.

Aunado a esto, a la fecha de esta investigación el Perú se encuentra enfrentado una de las crisis ambientales más agudas de su historia, con el derrame petrolero ocurrido en enero de 2022, producto del Tsunami causado por la erupción volcánica en el medio del Océano Pacífico que provocó un accidente en buque petrolero de REPSOL que se encontraba descargando en la refinería de La Pampilla (Di Bella, 2022).

Según el Ministerio del Ambiente el vertido fue de 1900 barriles de petróleo, cubrió más de 1400 hectáreas de mar y tierra y 500 hectáreas de reservas de fauna marina alcanzado las costas de cinco Distritos, la magnitud de esta situación llevó a declarar el estado de emergencia de 90 días (Méndez, 2022). En respuesta, REPSOL ha efectuado actividades de limpieza, como se observa en la Figura 14, quitando más de 2 mil m³ de arena comprometida en las zonas de playas: “Costa Azul, Ventanilla, Caveró, Pachacutec, Bahía Blanca, Playa Chica, Playa Grande, Isla Mata

Cuatro, Balneario Marina Sur, Balneario de la Marina Norte, Ancón, Miramar, Pocitas y Conchitas” (REPSOL, 2022).

Figura 14

Actividades de limpieza por derrame petrolero en Perú, 2022.



Nota. Tomado de Di Bella (2022).

Sus consecuencias en el ecosistema son graves, la muerte de la fauna marina-costera y más allá, se paraliza la vida de los pescadores y la industria turística (González, 2022). Ante este escenario las proyecciones establecidas para el 2022-2050 que incluyen el impacto del COVID-19 y estimaban una mayor pérdida de los bosques de la biodiversidad y la degradación de los ecosistemas, escasez hídrica; aumento de la variabilidad de las precipitaciones y temperatura, plásticos en los océanos, contaminación, frecuencia de eventos climáticos extremos; aceleración en el uso del suelo; incremento de las emisiones de gases de efecto invernadero, la producción de energía renovables, del uso de agroquímicos, vulnerabilidad ante peligros naturales (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2020); además deben ser revisadas y reevaluadas porque

deben contener los efectos de este desastre ecológico.

Sumado a lo explicado, el sector farmacéutico peruano se involucra en el aspecto de la responsabilidad social, en cuanto a trabajo pro comunitario y ambiental, sin embargo, no es un tema que se divulgue ampliamente en el ámbito científico como para detallar qué tipo de actividades puede adelantar la industria farmacéutica del país y que acercamientos efectuados por Humbo *et al* (2016) indican que las iniciativas ambientales de este sector subyacen en el manejo de residuos y prácticas de bioética en las pruebas de los productos.

f. Factores Legales (L)

Existen tres eventos que están afectando el entorno, las migraciones, la pandemia COVID.19 y el derrame petrolero. Con respecto a las migraciones se emite el Decreto Supremo N°015-2017-RE donde se aprueba la Política Nacional Migratoria 2017-2025 (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2017b) y el Decreto Legislativo N° 1350, Decreto Legislativo de Migraciones (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2017a).

Por otro lado, se prorroga la emergencia sanitaria vía Decreto Supremo N° 003-2022-SA, por 180 días calendario, vigentes a partir del 2 de marzo de 2022 (Ministerio de Salud, 2022). Finalmente, se declara la emergencia ambiental en la zona marina-costera por 90 días hábiles en vigor a partir del 21 de enero de 2022, a través de la Resolución Ministerial 021-2022-MINAM (Ministerio del Ambiente, 2022). Para finalizar, en la tabla 4 se presenta la matriz de impacto de los factores del macroentorno sobre la SBH, identificando oportunidades y amenazas:

Tabla 4*Matriz de impacto: análisis de factores PESTEL*

Factores	Descripción	Impacto			Tipo Factor	Frec	Impacto	
		Potencial	Tipo	Nivel				Relevancia
Político	P1 Inestabilidad política (clima de ingobernabilidad e incertidumbre)	3	-	3	2	A	3	2,75
	P2 Fragmentación política del Congreso	2	-	3	1	A	3	2,25
	P3 Fragilidad estructural del Estado (cambios en el gabinete, escándalos y renuncias)	1	-	3	1	A	3	2,00
	P4 Debilidad política del presidente (popularidad, vacancia, respaldo político)	1	-	3	1	A	3	2,00
	P5 Corrupción en el Gobierno (juicios políticos, investigaciones)	2	-	3	2	A	3	2,50
	P6 Tensiones (presidente, gabinete y congreso)	2	-	3	1	A	3	2,25

Tabla 4 (cont.)

Factores	Descripción	Impacto				Tipo Factor	Frec	Impacto
		Potencial	Tipo	Nivel	Relevancia			
Económico	P7 Instituciones (poca confianza)	2	-	3	1	A	3	2,25
	E1 Crecimiento del PIB: 20,95%	3	+	3	3	O	3	3,00
	E2 Proyección de crecimiento del PIB 3.2% a 4.4.%	3	+	3	3	O	3	3,00
	E3 Estimación de inflación 3,7%	3	-	3	3	A	3	3,00
	E4 Impacto de la guerra Rusia vs. Ucrania	2	-	1	2	A	2	1,75
	S1 Crecimiento de la población de 2,32%	3	+	3	3	O	3	3,00
Sociales	S2 Incremento de la fecundidad 1,19%	3	+	3	3	O	3	3,00
	S3 Crecimiento del grupo etario de 30-59 años 7,72%	3	-	1	3	A	2	2,25
	S4 Personas en edad de trabajar 73,1%	3	+	1	3	O	3	2,50
	S5 Fuerza laboral femenina -10%	3	-	1	3	A	3	2,50
	S6 Brecha entre la fuerza de trabajo masculina y femenina 20,5%	3	-	1	3	A	3	2,50

Tabla 4 (cont.)

Factores	Descripción	Impacto				Tipo Factor	Frec	Impacto	
		Potencial	Tipo	Nivel	Relevancia				
Tecn.	S7 Tasa de informalidad 75,3% Población vulnerable niños de 6 a 11 años (39,5%) e infantes de 0 a 5 años (37,8%)	3	-	1	3	A	3	2,50	
	S8 19335 personas discapacitadas	3	-	1	3	A	3	2,50	
	T1 Tasa de penetración de internet 65,3%	3	+	3	3	O	3	3,00	
	T2 28,10 millones de usuarios de redes sociales	3	+	3	3	O	3	3,00	
	T3 38,40 millones de conexiones móviles celulares	3	+	3	3	O	3	3,00	
	T4 Incremento del tráfico de datos 22,5 veces	3	+	3	3	O	3	3,00	
	T5 Incremento de las conexiones a Internet fijo residencial	3	+	3	3	O	3	3,00	
	T6 94,8% de los hogares tienen acceso a TIC	3	+	3	3	O	3	3,00	
	Ecológicos	E1 Pérdida del 53% de	3	-	3	2	A	3	2,75

Tabla 4 (cont.)

Factores	Descripción	Impacto				Tipo Factor	Frec	Impacto
		Potencial	Tipo	Nivel	Relevancia			
	los glaciares							
	E2 Vulnerabilidad de la agricultura	2	-	3	2	A	3	2,50
	E3 Vulnerabilidad de la industria pesquera	2	-	3	2	A	3	2,50
	E4 Incremento de la morbilidad por calor	2	-	3	2	A	3	2,50
	E5 Fenómeno El Niño	3	-	3	2	A	3	2,75
	E6 Derrame petrolero Repsol La Pampilla	3	-	1	2	A	2	2,00
Legales	L1 Política Nacional Migratoria	2	+	2	3	O	3	2,50
	L2 Prorroga de emergencia sanitaria COVID-19 180 días	3	+	2	3	O	2	2,50
	L3 Emergencia ambiental en la zona marina-costera 90 días	3	+	2	3	O	2	2,50

Nota. Impacto potencial: 3 = alto; 2 = medio; 1 = bajo, impacto tipo: - negativo; + positivo, impacto: 3 = aumentando; 2 = sin cambios;

1 = disminuyendo, impacto relevancia: 3 = crítico; 2 = importante; 1 = sin importancia, tipo factor: o = oportunidad; a = amenaza,

frecuencia: 3 = alta; 2 = media; 1 = baja.

2.1.2. Las cinco Fuerzas de Porter

a. La Entrada de Nuevos Competidores

El riesgo que ingresen nuevos competidores depende de las barreras actuales, es decir, de que tan fácil o no es entrar al entorno, entendiendo que si es muy fácil las barreras serán bajas, de lo contrario, serán altas. En este contexto se determinó lo siguiente:

- Economías de escala; es complejo para una nueva empresa la comercialización de medicamentos bajo el formato de cadenas de farmacias y boticas en Perú, considerando que el Grupo Intercorp a través de sus redes Inkafarma y Mifarma las cuales agrupan a nivel nacional 2218 establecimientos de un total de 3021.

Específicamente, en Huancayo existen 34 de ellas, lo que le permite fijar precios más bajos o más altos, direccionar compras a sus laboratorios fabricantes Quicorp S.A., Quifatex S.A., Química Suiza S.A.C. y Química LTDA, establecer convenios en condiciones ventajosas con fabricantes como Pfizer y GSK, también a productos genéricos. En la Figura 15 se puede apreciar esta distribución a nivel nacional.

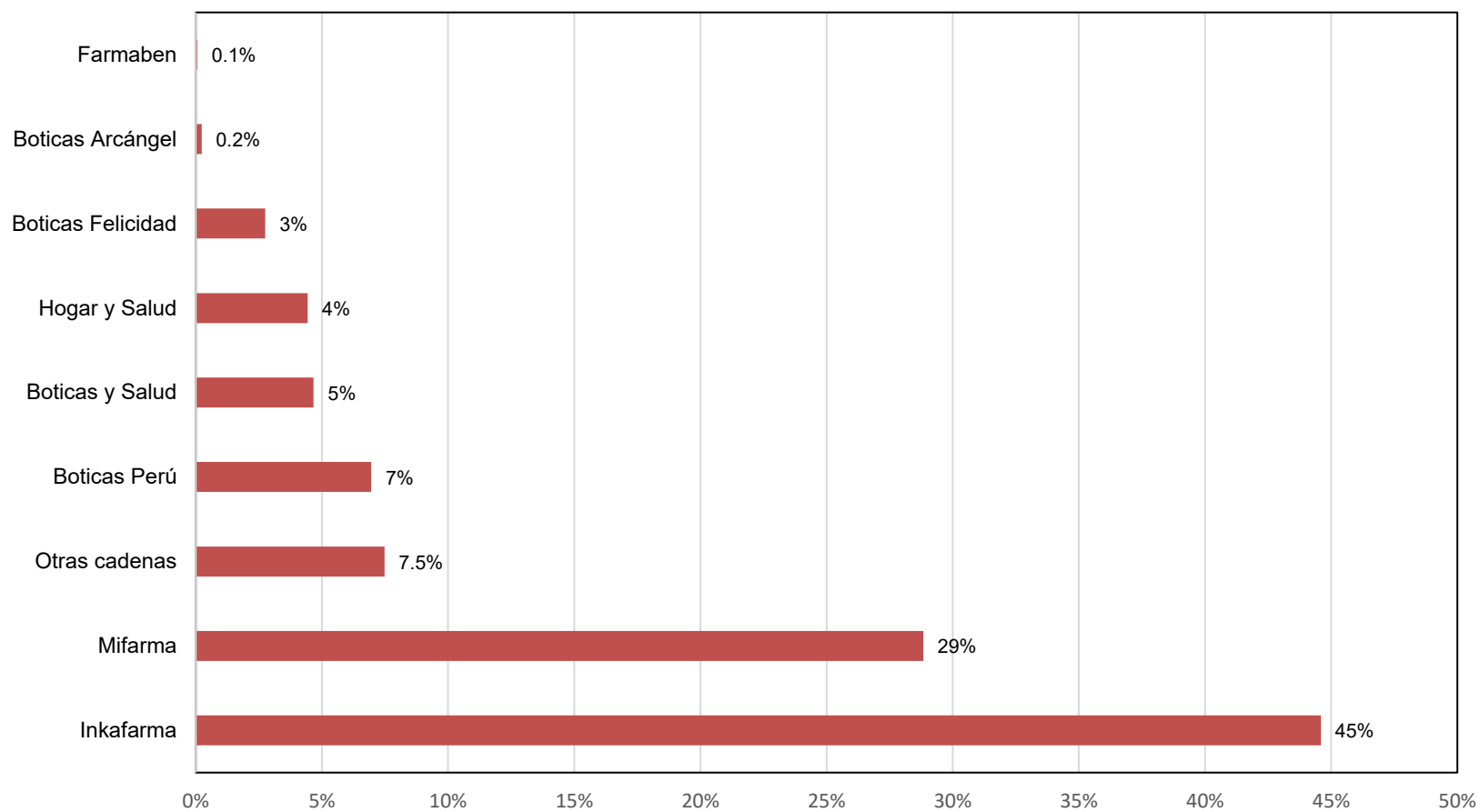
En consecuencia, se establece que la barrera de entrada es alta.

- Atractivo del sector; el mercado farmacéutico en Perú según se observa en la Figura 16, en 2020 ocupó la octava posición al vender más de mil 737 millones de productos farmacéuticos. En el año 2019 había reportado ventas por más de 4 mil millones de dólares, entre los laboratorios nacionales y extranjeros (Rojas, 2019).

Se determinó la atractividad del sector, la barrera de entrada es baja.

Figura 15

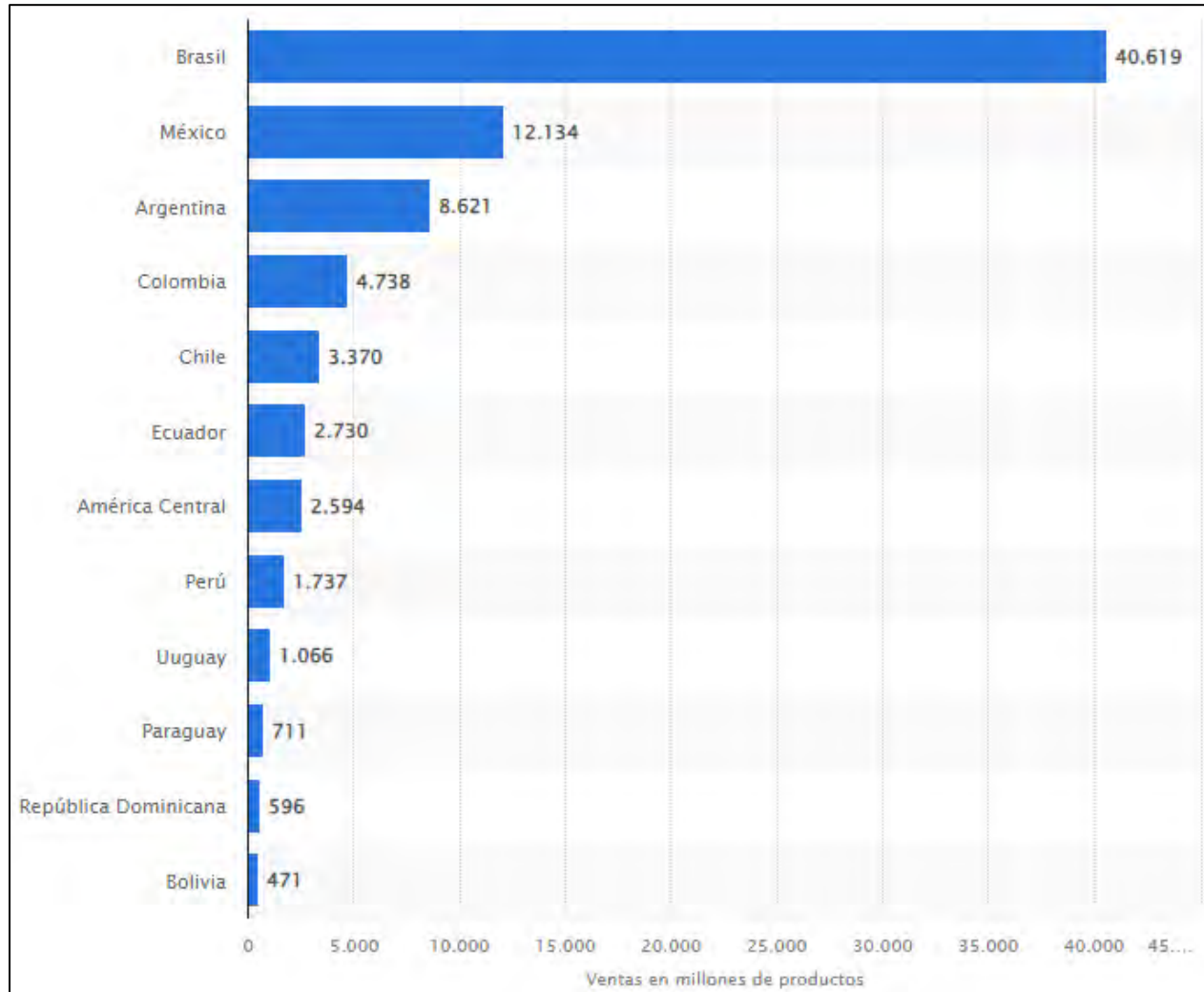
Distribución de cadenas de farmacias y boticas en Perú, 2021.



Nota. Tomado de Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas (2021).

Figura 16

Top de ventas del sector farmacéutico en América Latina en 2020.



Nota. Tomado de Statista Research Department, 2021.

- Represalias; en caso de ingresar nuevos competidores la SBH no está en capacidad de contrarrestarlos compitiendo en precios, aunque puede aumentar su inversión en marketing e impulsar estrategias de descuentos, promociones y ofertas. En tanto los demás competidores ya existentes si tienen la capacidad de competir no solo publicitariamente sino también en precios. La barrera de entrada es medio alta.
- Diferenciación del producto; en el caso de los productos farmacéuticos son muy diferenciados, están respaldados por laboratorios certificados, estudios clínicos, calidad con respecto a potencia, eficacia y seguridad; para ingresar un competidor nuevo deberá asegurar su entrada con productos innovadores, novedosos y con menores costes, de lo contrario no será tan fácil participar. La barrera de entrada es alta.
- Costes de cambio de proveedor; es complicado para un nuevo competidor ingresar sin contar con proveedores propios que le aporten condiciones favorables de precios.
- Acceso a los canales de distribución; al ingresar un nuevo competidor, este deberá realizar convenios con distribuidores que ya atienden a las actuales cadenas de farmacias y boticas, entre ellas Farmaben SBH; de resto, los canales de distribución se encuentran copados por las grandes cadenas Mifarma e Inkafarma; no obstante la transformación digital ha abierto la posibilidad de utilizar el comercio electrónico como un medio para distribuir los medicamentos, llegando a un mayor número de personas convirtiéndose en una amenaza. La barrera de entrada es medio alta.
- Lealtad de los clientes hacia la marca; SBH no cuenta con clientes muy fidelizados y no tiene estrategias para ello, caso contrario de sus principales competidores, específicamente Inkafarma cuenta con el Inkaclub para premiar a sus clientes por preferirlos. Entonces, para el ingreso de un nuevo competidor, este deberá dirigir parte

de su inversión a ganarse la lealtad de los clientes, acción que rinde frutos en el largo plazo, por lo tanto, debe estar dispuesto a asumir pérdidas en el inicio de la operación. En este sentido, y apalancándose en la fuerza de los competidores existentes, se establece que la barrera de entrada es medio alta.

- Inversión necesaria o requisitos de capital; apertura de un local comercial en Perú requiere de una inversión en dinero elevadísima, dado que es necesario tomar en cuenta el local comercial, incluyendo sus costos y mantenimiento, compras de medicamentos y productos misceláneos, pagos de salarios y capacitación del personal, aranceles por los trámites ante la municipalidad y otras entidades, por solo mencionar algunos. En consecuencia, la barrera de entrada es alta.
- Políticas gubernamentales; el Estado Peruano fija sanciones para el sector farmacéutico por concertaciones de precios, también si no informan sus precios de venta y el stock de medicamentos disponibles, si no cuentan con productos genéricos, con especial atención en aquellos relacionados con el tratamiento del COVID-19; además se encuentra en vigor la Ley Antimonopolio para preservar las condiciones de competencia que muy bien se pueden extender al resto de las unidades de negocio. Por lo tanto, la barrera de entrada es alta.

b. La Amenaza de Sustitutos

Por amenaza de los productos sustitutos se puede alegar

- Disponibilidad de sustitutos; la oferta de productos naturista en Perú, ha ido en importante incremento, alcanzando un 36% al 2020 distinguiéndose las variedades de complementos nutricionales, quinoa, nuez amazónica y lúcuma (Revista de Economía, 2021), por consiguiente, la amenaza es alta.

- Precio relativo entre el producto sustituto y el ofrecido; el precio de los productos naturistas con respecto a los farmacéuticos, es mucho menor, por cuanto, es un aspecto que efectúa cierta influencia en las tendencias de compras de un público que está apostando por la economía, por lo que la amenaza del precio relativo de los sustitutos es alta.
- Propensión del comprador a la sustitución; de acuerdo con los datos presentados por el Sistema de Inteligencia Comercial ADEX Data Trade, la propensión del público peruano a la adquisición e ingesta de productos naturista se encuentra en franco crecimiento, cerrando con un aumento del 36% para 2021, en virtud de que por divulgaciones del Colegio de Nutricionistas del Perú el 85% de los fallecidos en 2019 por causa comprobada de COVID-19 tenía comorbilidad de obesidad, lo cual facilita la asociación por parte del público que los productos naturistas son coadyuvantes en el tratamiento del peso y control de marcadores como hipertensión, diabetes y enfermedades coronarias. La amenaza de la propensión del comprador, es alta.

c. El poder de Negociación de los Clientes

Los clientes SBH son los habitantes del Distrito de Huancayo, para el año 2021 sumaban un total de 116,953 personas, esto es, 522.1 hab/km² (Distrito.pe, 2021). Por otro lado, a nivel nacional el público general demandó en ese mismo período un 62.4% de productos farmacéuticos (Conexión ESAN, 2017). Al realizar la estimación, estas cifras se traducen en una demanda de 72,978.6 habitantes, unos 325.7 hab/km². En tanto, la oferta privada está representada por un total de 39 farmacias y boticas agrupadas en cadenas. En razón de lo anterior, se determinó lo siguiente:

- Concentración de los compradores; los clientes son pocos y muchas las empresas que compiten. No obstante, los clientes conocen la demanda, sobre todo en la actualidad la

cual se ha incrementado por la necesidad de productos farmacéuticos para el tratamiento del COVID-19; además los clientes saben los precios del mercado porque en su mayoría compran en las Farmacias de Seguridad Social (EsSalud) y los establecimientos del Ministerio de Salud (MINSA), entonces el poder de negociación de los clientes es alto, su posición es fuerte, porque tienen toda la información para exigir precios más bajos.

- Volumen de compra; por lo general los clientes compran en pequeñas cantidades, el poder de negociación de los clientes es bajo. Sin embargo, Farmaben SBH tiene convenios establecidos con la Red de Salud Valle del Mantaro, Región Junín, EPS SEDAM Huancayo S.A., Municipalidad Provincial de Huancayo, Municipalidad Provincial de Concepción y Municipalidad Distrital de Chilca, cuyas compras a crédito y convertibilidad mensual a efectivo representan en sumatoria, grandes compras y se consideran transacciones importantes, por lo tanto, hace que el poder de negociación de los clientes sea medio alto.
- Relación entre la oferta y la demanda, hay mayor oferta privada a demanda, existen 39 establecimientos farmacéuticos agrupados por redes (Farmaben 2, Inkafarma 21, Mifarma 13, Boticas y Salud 2, Boticas Perú 1) el poder de negociación de los clientes es alto, porque tiene muchas más opciones donde comprar.
- Amenaza de integración vertical hacia adelante de los clientes, los clientes no dejarán de comprar para fabricar o exportar directamente los medicamentos que requieren, entonces el poder de negociación de los clientes no existe.
- Beneficios para los compradores, como se ha explicado hay mucha oferta, por lo tanto, Farmaben SBH ofrece créditos que son descontados por planilla mensualmente a los trabajadores de la Red de Salud Valle del Mantaro, Región Junín, EPS SEDAM

Huancayo S.A., Municipalidad Provincial de Huancayo, Municipalidad Provincial de Concepción y Municipalidad Distrital de Chilca; esto hace que el poder de negociación de los clientes sea alto.

- Posición monopolista del comprador, no es un solo cliente, además compra en las otras cadenas de farmacias o en farmacias y boticas independientes, en las cantidades que requiera, entonces el poder de negociación de los clientes no existe.
- Calidad de los productos, los productos farmacéuticos y misceláneos se diferencian por la marca/fabricante, el cliente relaciona calidad y valora la relación costo/beneficio si son de marcas reconocidas. En este caso, Farmaben SBH comercializa productos de laboratorios nacionales e internacionales, además de incluir productos de tres grandes multinacionales, esto hace que el poder de negociación de los clientes sea bajo.

d. El poder de Negociación de los Proveedores

Los productos farmacéuticos y misceláneos comercializados en la red de boticas Farmaben SBH son suministrados por distribuidores mayoristas de Laboratorios Portugal S.R.L., Laboratorios Terbol S.A.C, Famaindustria S.A., Farmacéutica Mont Blanc S.L., Neosalud S.A.C., Unimed del Perú S.A., Laboratorio Garden House, Laboratorio Elifarma, Bayer Perú S.A., Laboratorios Hersil S.A., Alitech S.A.C., Nestlé Perú S.A.C., Procter & Gamble del Perú S.A., Colgate-Palmolive Perú S.A., Unilever Andina Perú, S.A. y Worwag Pharma Perú S.R.L. En razón de lo anterior, se determinó lo siguiente:

- Concentración de los proveedores; Farmaben SBH compra sus productos a laboratorios nacionales y extranjeros, así como a tres grandes multinacionales, lo que demuestra que no están concentrados, por el contrario, están en un escenario de libre comercio, donde los precios son fijados por el mercado de la industria farmacéutica. Entonces el poder

de negociación de los proveedores es bajo.

- Relación entre demanda y oferta; es importante destacar que los laboratorios cubren parte de la demanda nacional de farmacias y boticas, cadenas de boticas, las Farmacias de Seguridad Social (EsSalud) y los establecimientos del Ministerio de Salud (MINSa), aunado a esto que en la actualidad no existe un exceso de oferta desde los proveedores, por el contrario en el escenario de la pandemia COVID-19, la demanda de productos farmacéuticos para su tratamiento se ha incrementado, causando escasez; por lo tanto, su influencia en los precios, calidad y condiciones les concede un poder de negociación alto a los proveedores.
- Diferenciación de productos de los proveedores; los productos no son homogéneos, cada laboratorio ofrece gran variedad de productos diferenciados en precio y calidad, en el caso de las multinacionales suma el factor marca reconocida mundialmente, entonces el poder de negociación de los proveedores es alto.
- Acceso a productos sustitutos; Farmaben SBH tiene acceso a comprar productos farmacéuticos genéricos y biosimilares que le permiten disminuir los costes y mejorar sus precios de venta, por lo tanto, el poder de negociación de los proveedores es bajo; sin embargo, al no poder acceder a los productos comercializados por las industrias químicas Quicorp S.A., Quifatex S.A., Química Suiza S.A.C. y Química LTDA quienes integran verticalmente a Inkafarma, Mifarma y Boticas Arcángel, el poder de negociación de los proveedores es medio alto.
- Existe amenaza de la integración vertical hacia adelante de los proveedores; Farmaben SBH en su plan de crecimiento considera crear/absorber un Laboratorio para reducir sus costes y aumentar su poder; el poder de negociación de los proveedores es bajo.

- Posición monopolística del proveedor; Farmaben SBH no compra a un solo proveedor, por lo tanto, el poder de negociación de los proveedores es bajo.
- Costos de cambios del proveedor; para Farmaben SBH cambiar de proveedor significa un alto costo, la búsqueda de un nuevo proveedor implica dirigir sus recursos administrativos para realizar las nuevas contrataciones, lo que significa un incremento de sus gastos, en consecuencia, el poder de negociación de los proveedores es alto.
- La mano de obra como proveedor; en Farmaben SBH el problema de gestión humana manifestado en un comportamiento de dejadez, abandono, quejas, con desmotivación, descontento e insatisfacción ocurre por el cambio de cultura organizacional, por ende, de los métodos de trabajos al pasar del modelo de la administración pública al de empresa privada; lo anterior influye en la rentabilidad de la empresa y la calidad del servicio prestado; en este caso, el poder de negociación de los proveedores es alto.

e. Rivalidad entre los Competidores Existentes

- Concentración de competidores; Farmaben SBH compite por un lado, con empresas que tienen una fuerza mayor con las marcas comerciales Inkafarma y Mifarma, las cuales están agrupadas bajo el nombre del Grupo Intercorp; y por el otro, con Boticas Perú y Boticas y Salud, dos cadenas con igual fuerza; dada la presión de las grandes cadenas la amenaza es alta.
- Diversidad de competidores; Farmaben SBH utiliza una estrategia de segmentación concentrada en sus clientes por convenios, en cuanto Botica Perú y Boticas y Salud emplean una estrategia de diferenciación de producto en servicio posventa; mientras que Inkafarma y Mifarma implementan estrategias de liderazgo en costo y diferenciación de producto; como se puede ver los competidores utilizan diferentes maneras de ofrecer lo

mismo, lo cual intensifica la competencia tornando difícil predecir los comportamientos; en consecuencia, la amenaza es alta.

- Costos de cambio; para Farmaben SBH cambiar su modelo negocio e ingresar en otro sector es más costoso que quedarse en el rubro farmacéutico, esto implicaría modificar toda su estructura organizativa y realizar adecuaciones para lograr la transición; por lo tanto, la amenaza es alta.
- Condiciones de costos; Farmaben SBH tiene costos fijos elevados al ser comparados con sus competidores Inkafarma y Mifarma, los cuales pueden reducir estos costos porque venden en grandes cantidades, lo que hace que su costo unitario sea menor; en el nivel medio se encuentran Boticas Perú y Boticas y Salud con costos fijos moderados; en los tres casos los competidores pueden asumir los costos fijos; haciendo que la amenaza sea alta.
- Barreras de salida; salir del negocio a Farmaben SBH no le resulta fácil, tiene contratos vigentes a través de los convenios crediticios debiendo cumplir hasta pactada una fecha, tendrá que supervisar la comercialización de los medicamentos hasta quedar sin stock asegurando que no lleguen al mercado informal, es necesario que cumplan las regulaciones vigentes para notificar el cierre, gestionar la venta de activos; estas actividades suponen costos elevados, la amenaza es alta.

En la Tabla 5 se presenta la matriz de impacto de los factores del análisis del microentorno sobre la SBH, identificando oportunidades y amenazas.

Tabla 5*Matriz de impacto: análisis de las 5 Fuerzas de Porter*

Criterios	Descripción	Impacto				Tipo Factor	Frec	Impacto
		Potencial	Tipo	Nivel	Relevancia			
Entrada de nuevos competidores	F1.1 Economías de escala	3	-	3	3	A	3	3,00
	F1.2 Atractivo del sector	1	+	2	3	O	2	2,00
	F1.3 Represalias	2	-	3	3	A	2	2,50
	F1.4 Diferenciación del producto	3	+	4	2	O	3	3,00
	F1.5 Costes de cambio de proveedor	3	+	2	2	O	1	2,00
	F1.6 Acceso a los canales de distribución	2	-	3	3	A	3	2,75
	F1.7 Lealtad de los clientes hacia la marca	2	+	3	3	O	3	2,75
	F1.8 Inversión necesaria o requisitos de capital	3	-	2	2	A	1	2,00
	F1.9 Políticas gubernamentales	3	+	3	3	O	3	3,00
	F1.1 Economías de escala	3	-	3	3	A	3	3,00

Tabla 5 (cont.)

Criterios	Descripción	Impacto				Tipo Factor	Frec	Impacto
		Potencial	Tipo	Nivel	Relevancia			
	F1.2 Atractivo del sector	1	+	2	3	O	2	2,00
	F1.3 Represalias	2	-	3	3	A	2	2,50
	F1.4 Diferenciación del producto	3	+	4	2	O	3	3,00
	F1.5 Costes de cambio de proveedor	3	+	2	2	O	1	2,00
	F1.6 Acceso a los canales de distribución	2	-	3	3	A	3	2,75
	F1.7 Lealtad de los clientes hacia la marca	2	+	3	3	O	3	2,75
	F1.8 Inversión necesaria o requisitos de capital	3	-	2	2	A	1	2,00
	F2.1 Disponibilidad de sustitutos	3	+	3	3	O	3	3,00
	F2.2 Precio relativo entre el producto sustituto y el ofrecido	3	-	3	3	A	3	3,00
Amenaza de sustitutos	F2.3 Propensión del comprador a la sustitución	3	-	3	3	A	2	2,75

Tabla 5 (cont.)

Criterios	Descripción	Impacto				Tipo Factor	Frec	Impacto
		Potencial	Tipo	Nivel	Relevancia			
Poder de negociación de los clientes	F3.1 Concentración de los compradores	3	-	3	3	A	2	2,75
	F3.2 Volumen de compra	2	+	3	3	O	2	2,50
	F3.3 Relación entre la oferta y la demanda	3	-	3	3	A	3	3,00
	F3.4 Costos de cambiar de proveedor	1	-	3	3	A	1	2,00
	F3.5 Amenaza de integración vertical hacia delante de los clientes	0	-	0	0	A	0	0,00
	F3.6 Beneficios para los compradores	3	+	3	3	O	3	3,00
	F3.7 Posición monopolística del comprador	0	-	0	0	A	0	0,00
	F3.8 Calidad de los productos	1	+	3	3	O	3	2,50

Tabla 5 (cont.)

Criterios	Descripción	Impacto				Tipo Factor	Frec	Impacto
		Potencial	Tipo	Nivel	Relevancia			
Poder de negociación de los proveedores	F4.1 Concentración de los proveedores	1	+	3	3	O	3	2,50
	F4.2 Relación entre la oferta y la demanda	3	+	3	3	O	3	3,00
	F4.3 Diferenciación de productos de los proveedores	3	+	3	3	O	3	3,00
	F4.4 Acceso a productos sustitutos	2	+	3	2	O	2	2,25
	F4.5 Amenaza de integración vertical hacia delante de los proveedores	1	-	2	2	A	1	1,50
	F4.6 Posición monopolística del proveedor	1	+	3	3	A	1	2,00
	F4.7 Costos de cambios del proveedor	3	-	3	2	A	1	2,25
	F4.8 Mano de obra como proveedor	3	-	3	3	A	3	3,00

Tabla 5 (cont.)

Criterios	Descripción	Impacto				Tipo Factor	Frec	Impacto
		Potencial	Tipo	Nivel	Relevancia			
Rivalidad entre competidores existentes	F5.1 Concentración de competidores	3	-	3	3	A	3	3,00
	F5.2 Diversidad de competidores	3	-	3	3	A	3	3,00
	F5.3 Costos de cambio	3	-	3	3	A	1	2,50
	F5.4 Condiciones de costos	3	-	3	3	A	3	3,00
	F5.5 Barreras de salida	3	-	3	2	A	3	2,75

2.2. Análisis Interno

Con el fin de evaluar e identificar los recursos y competencias con las que cuenta la SBH, específicamente la red de boticas Farmaben, se efectuó el análisis interno de la organización, iniciando con la presentación de la cuenta de resultados disponibles para la unidad y de acuerdo con los datos de la Tabla 6:

Tabla 6

Cuenta de resultados Farmaben

Período terminado:	2022 30-jun	2022 31-mar	2021 31-dic	2021 30-sep
Ingresos totales	749,49	752,49	721,40	714,48
Ingresos	749,49	752,49	721,40	714,48
Otros ingresos de explotación	-	-	-	-
Consumos y otros gastos externos	525,45	516,24	494,78	495,84
Beneficio bruto	224,04	236,25	226,62	218,64
Total, gastos de explotación	727,73	714,61	687,19	693,43
Gastos de personal	201,88	198,14	199,56	189,91
Investigación y desarrollo	-	-	-	-
Amortizaciones	28,82	-	-	-
Gastos financieros (ingresos)	-12,00	-	-	-
- Neto de Operaciones	-12,00	-	-	-
Gastos extraordinarios (ingresos)	-	-	-	-
Otros gastos de explotación	-16,42	0,23	-7,15	7,68
Resultado de explotación	21,76	37,88	34,21	21,05
Ingresos financieros	-	-11,00	-12,84	-12,05
Enajenación de instrumentos financieros	-	-	-	-
Otros - Neto	11,38	-	-0,16	-
Resultado ordinario antes de impuestos	10,37	26,88	21,21	9,00
Impuesto sobre beneficios	15,38	11,19	34,29	-2,77
Resultado del ejercicio procedente de las operaciones continuadas	-5,00	15,69	-13,08	11,77
Resultado atribuido a intereses minoritarios	-	-	-	-
Activos en controladas	-	-	-	-
Ajuste US PCGA (GAAP)	-	-	-	-

Tabla 6 (cont.)

Período terminado:	2022 30-jun	2022 31-mar	2021 31-dic	2021 30-sep
Resultado procedente de las operaciones continuadas	-5,00	15,69	-13,08	11,77
Resultado operaciones interrumpidas	-	-	-	-
Resultado atribuido al grupo	-5,00	15,69	-13,08	11,77
Total, ajustes al ingreso	-	-	-	-
Resultado procedente de las operaciones continuadas (neto de minoritarios)	-5,00	15,69	-13,08	11,77
Ajuste del resultado	-	-	-	-
Resultado del ejercicio	-5,00	15,69	-13,08	11,77

Nota. Valores expresados en millones de soles.

De la cuenta de resultados se puede destacar que a pesar de que la unidad contó con un incremento en los ingresos a razón del 2021 en períodos trimestrales, de igual manera se incrementaron los gastos de explotación y los gastos de personal, obteniéndose resultados negativos para los dos primeros trimestres del 2022; de manera similar se cuenta con el balance presentado por la unidad, a través de los datos de la Tabla 7:

Tabla 7*Balance de Farmaben*

Período terminado:	2022 30-jun	2022 31-mar	2021 31-dic	2021 30-sep
Total, activos corrientes	655,58	644,81	668,20	701,24
Efectivo e inversiones a corto plazo	112,23	76,46	94,69	90,88
Tesorería	-	76,46	59,72	90,91
Efectivo y equivalentes	112,23	-	34,97	-
Inversiones a corto plazo	-	-	-	-

Tabla 7 (cont.)

Período terminado:	2022 30-jun	2022 31-mar	2021 31-dic	2021 30-sep
Deudores comerciales y otras cuentas corrientes a cobrar	70,40	94,66	91,84	100,55
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	18,00	23,18	7,04	18,96
Existencias	462,19	2406,03	466,57	456,21
Pagos por adelantado	-	10,56	12,01	13,76
Otros activos corrientes	10,77	3,09	3,09	39,80
Total, activos	1255,68	1269,43	1315,86	1363,08
Propiedad, planta y equipo - Neto	499,99	531,03	550,58	547,78
Propiedad, planta y equipo - Bruto	-	-	915,16	-
Amortización acumulada	-	-	-364,57	-
Fondo de comercio	10,70	-	-	-
Inmovilizado intangible - Neto	10,70	10,90	11,22	11,61
Inversiones a largo plazo	-	-	-	-
Período terminado:	2022 30-jun	2022 31-mar	2021 31-dic	2021 30-sep
Total, activos corrientes	655,58	644,81	668,20	701,24
Efectivo e inversiones a corto plazo	112,23	76,46	94,69	90,88
Tesorería	-	76,46	59,72	90,91
Efectivo y equivalentes	112,23	-	34,97	-
Inversiones a corto plazo	-	-	-	-
Deudores comerciales y otras cuentas corrientes a cobrar	70,40	94,66	91,84	100,55
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	18,00	23,18	7,04	18,96
Existencias	462,19	2406,03	466,57	456,21
Pagos por adelantado	-	10,56	12,01	13,76
Otros activos corrientes	10,77	3,09	3,09	39,80
Total, activos	1255,68	1269,43	1315,86	1363,08
Propiedad, planta y equipo - Neto	499,99	531,03	550,58	547,78
Propiedad, planta y equipo - Bruto	-	-	915,16	-
Amortización acumulada	-	-	-364,57	-
Fondo de comercio	10,70	-	-	-
Inmovilizado intangible - Neto	10,70	10,90	11,22	11,61
Inversiones a largo plazo	-	-	-	-

Tabla 7 (cont.)

Período terminado:	2022 30-jun	2022 31-mar	2021 31-dic	2021 30-sep
Otros activos no corrientes	52,40	-	-	-
Activos fiscales diferidos	14,09	82,69	85,86	102,44
Otros activos	467,17	-	-	-
Total, pasivo corriente	797,97	784,84	777,44	960,80
Acreeedores comerciales y otras cuentas por pagar	559,66	516,34	536,49	457,77
A pagar / acumulado	-	-	-	-
Gastos acumulados	0,00	-	-	-
Instrumentos financieros derivados	-	-	-	-
Deudas con entidades de crédito y obligaciones u otros valores negociables	97,61	101,45	103,30	102,50
Otros pasivos corrientes	140,70	167,04	137,65	400,52
Total, pasivo	1252,81	1261,55	1323,67	1355,68
Saldos con entidades de crédito y otros pasivos financieros	405,33	243,36	258,57	284,14
Deudas con entidades de crédito y otros pasivos financieros no corrientes	184,81	-	-	-
Arrendamiento financiero	220,52	243,36	258,57	284,14
Pasivos por impuesto diferido	-	-	-	-
Intereses minoritarios	-	-	-	-
Otros pasivos no corrientes	-135,31	233,36	287,67	110,75
Patrimonio neto	2,87	7,88	-7,81	7,39
Total, de acciones preferentes	-	-	-	-
Fondo de comercio	-	-	-	-
Capital	133,53	140,07	140,07	140,07
Prima de emisión	-	-	-	-
Reservas (pérdidas) acumuladas	-122,82	-117,81	-133,50	-108,18
Acciones propias en cartera	-	-	-	-
ESOP Acciones a empleados	-	-	-	-
Ganancia (Pérdida) acumuladas	-	-	-	-
Diferencias de conversión	-7,83	-14,38	-14,38	-24,50
Total, pasivo y patrimonio neto	1255,68	1269,43	1315,86	1363,08

Nota. Valores expresados en millones de soles.

El balance presentado por la unidad advierte una tendencia de aumento en las ventas, sin embargo, los pasivos corrientes y financieros se han incrementado de igual forma para el primer

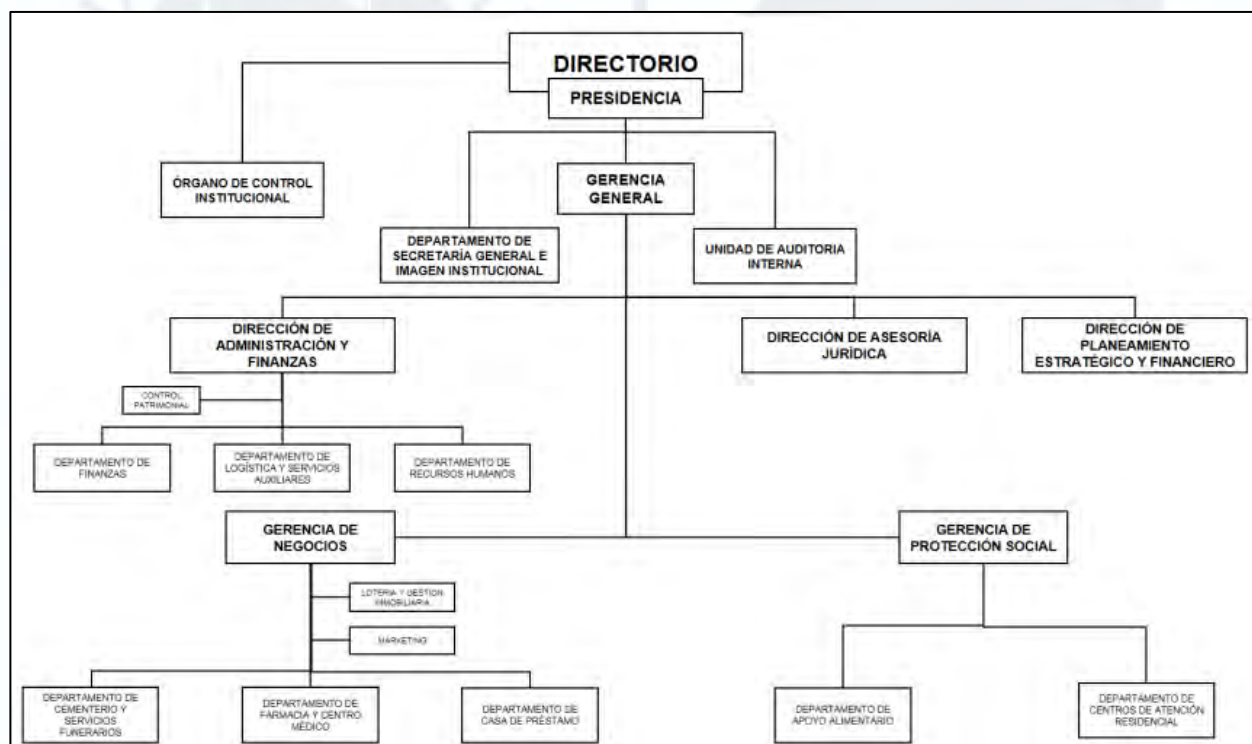
semestre del 2022, dando como resultado una disminución del capital contable para el transcurso del 2022.

2.2.1. Administración

La SBH cuenta con un Directorio de representación institucional, además de supervisarla y gestionarla, integra dos representantes del MINP, dos del Gobierno Local Provincial y uno del Gobierno Regional; un presidente y Órganos de Control Institucional. Gráficamente, su estructura organizativa se presenta en la Figura 17:

Figura 17

Estructura Organizativa de la SBH.



Nota. Tomado de Sociedad de Beneficencia de Huancayo, 2019.

En línea vertical descendente están subordinadas a la Presidencia la Gerencia General y como apoyo tiene el Departamento de Secretaría General e Imagen Institucional y la Unidad de Auditoría Interna.

Dependen de la Gerencia General, las siguientes unidades funcionales:

- Dirección de Administración y Finanzas.
- Dirección de Asesoría Jurídica.
- Dirección de Planeamiento Estratégico y Financiero.
- Gerencia de Negocios.
- Gerencia de Protección Social.

Específicamente, la red de boticas Farmaben es una unidad productiva de la SBH supervisada y controlada por la Gerencia de Negocios.

2.2.2. Operación

Por un lado, la visión de Farmaben SBH es manejar un ritmo de trabajo en equipo con conocimiento, calidad humana y profesionalismo para lograr entrar en la mente y corazón de la población, propiciando que los consumidores antepongan su preferencia hacia la cadena de boticas y de esta manera ser líderes en el mercado de farmacéutico a nivel local, regional y nacional gracias a la calidad ofrecida. En cuanto a su misión, como parte de la SBH vela por el bienestar en la salud de la población, proporcionando productos y servicios que demuestren calidad, garantía y ahorro en la compra, además de superar las expectativas de los consumidores. Los servicios que ofrecen son los siguientes:

- Atención Médica: campañas médicas permanentes con profesionales de reconocida trayectoria.
- Personal Altamente Especializado: cuentan con Químicos Farmacéuticos y Técnicos en Farmacia titulados con experiencia.
- Consulta Farmacéutica: consejo profesional de los Químicos Farmacéuticos.
- Servicio de Reparto a Domicilio sin recargo.

Comercializan productos farmacéuticos, consumo, bazar, galénicos y perfumería, nacionales e importados, adquiridos en Laboratorios Portugal S.R.L., Laboratorios Trébol S.A.C, Famaindustria S.A., Farmacéutica Mont Blanc S.L., Neosalud S.A.C., Unimed del Perú S.A., Laboratorio Garden House, Laboratorio Elifarma, Bayer Perú S.A., Laboratorios Hersil S.A., Alitech S.A.C., Nestlé Perú S.A.C., Procter & Gamble del Perú S.A., Colgate-Palmolive Perú S.A., Unilever Andina Perú, S.A. y Worwag Pharma Perú S.R.L.

2.2.3. Financiero

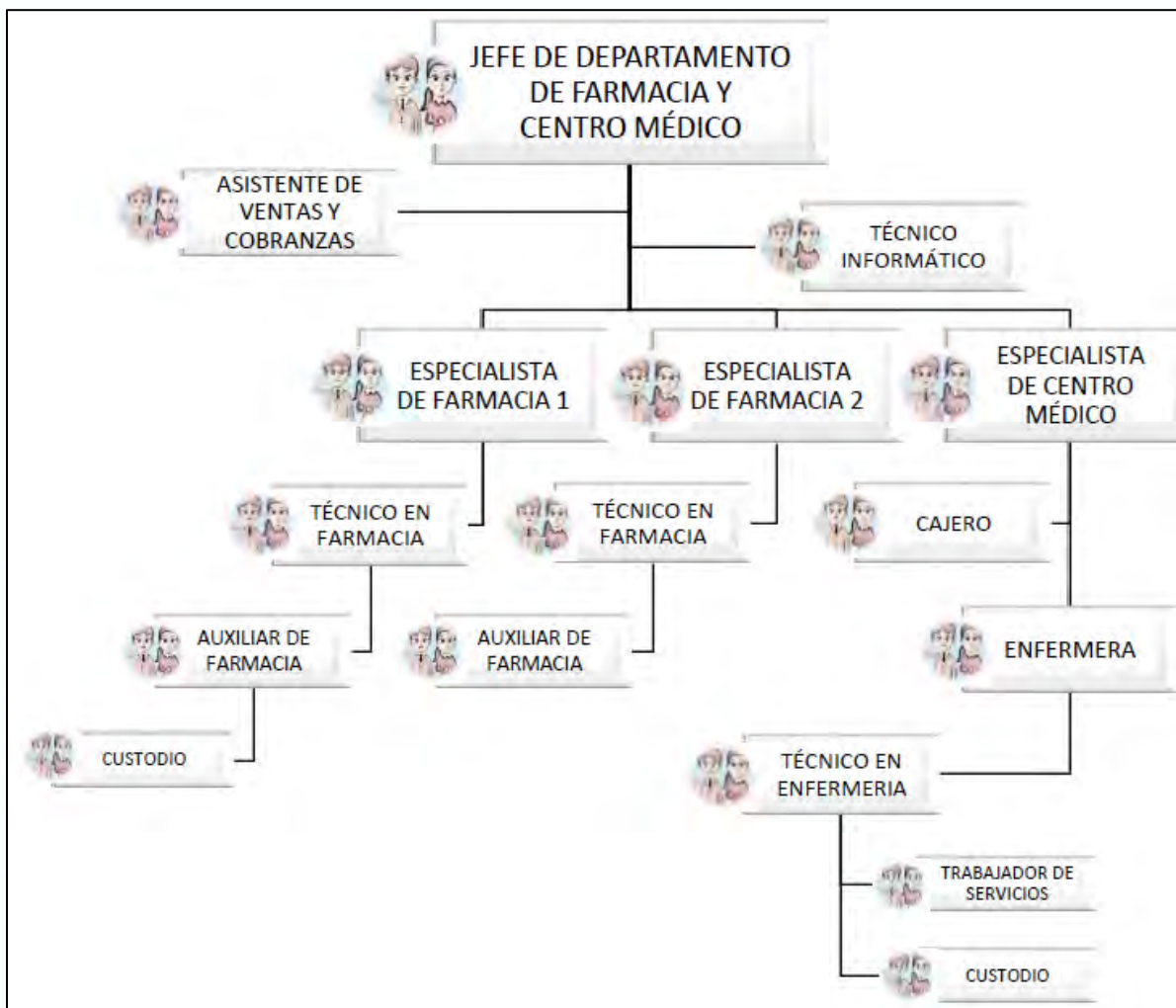
Desde el punto de vista financiero, busca la generación de ingresos; mientras que, desde la perspectiva social, su objetivo es proveer productos de calidad y garantía, con los mejores precios para los consumidores locales, satisfaciendo sus necesidades y brindando ofertas o promociones de descuento.

2.2.4. Recursos Humanos

En cuanto a sus trabajadores, en ambas sedes conforman un total de 15 trabajadores, de acuerdo a la siguiente distribución, incluyendo las áreas de apoyo y la Jefatura del Departamento, según se aprecia en la Figura 9: un jefe de Departamento de Farmacia y Centro Médico, un Asistente de Ventas y Cobranzas, un Técnico Informático, dos Especialistas de Farmacia, tres Técnicos en Farmacia, tres Auxiliares de Farmacia y dos Custodios. El jefe de Departamento de Farmacia y Centro Médico es un profesional titulado universitariamente, colegiado y habilitado, como Químico Farmacéutico, Médico, Administración o profesión afin; con capacitación especializada en el área y cuatro años de experiencia en el ejercicio profesional, de los cuales dos años desempeñando labores en la conducción de equipos de trabajo orientados a las ventas.

Figura 18

Estructura Organizativa por Cargos de la red de boticas Farmaben SBH.



Nota. Tomado de Sociedad de Beneficencia de Huancayo, 2021, p 180.

Sus funciones son:

- Planificar, dirigir y supervisar las actividades administrativas, de ventas y servicios de los establecimientos farmacéutico y Centro Médico.
- Coordinar, dirigir y controlar las actividades de adquisición y comercialización de productos farmacéuticos y de consumo.
- Formular y proponer lineamientos y directivas para mejorar y ampliar los servicios de

Farmacia y Centro Médico.

- Proponer políticas y estrategias orientadas a alcanzar mayor rentabilidad.
- Dirigir la programación mensual de adquisición de productos farmacéuticos y de consumo, formular pedidos y supervisar la ejecución de las prestaciones hasta el otorgamiento de conformidad.
- Controlar la distribución de los productos farmacéuticos y de consumo, en las Farmacias, Boticas y Centro Médico.
- Supervisar el control de inventario y movimiento de almacén de productos farmacéuticos y de consumo (entradas y salidas) y requerir informe de productos con pronta expiración.
- Supervisar la administración del Centro Médico.
- Planificar, coordinar, dirigir y supervisar las actividades de prestación de servicios de salud preventiva y asistencial.
- Generar promoción de atenciones médicas con profesionales externos.
- Mantener informado al Gerente de Negocios sobre el desarrollo y avance de sus actividades.
- Participar en la elaboración de planes, presupuestos y demás lineamientos e instrumentos de gestión institucional.
- Promover las relaciones de respeto y cordialidad con el personal a su cargo y entre los mismos, a fin de cautelar un adecuado clima laboral.
- Ejercer el control de la permanencia y rendimiento del personal a su cargo.
- Mantener la confidencialidad respecto a los asuntos tratados en reuniones o conferencias de alto nivel.

- Cumplir los procedimientos y sistemas relacionados con las actividades que desarrolla; así como el Reglamento Interno de Trabajo y otras disposiciones administrativas establecidas por la entidad.
- Hacer buen uso de los recursos, además del cuidado y mantenimiento de los equipos a su cargo.

El Asistente de Ventas y Cobranzas es un profesional técnico con estudios de Secretariado, Contabilidad, Administración o profesión afín al cargo; con dos años de experiencia laboral en cargos similares. Sus funciones son:

- Recibir y cobrar dinero o equivalente de efectivo por los productos o servicios vendidos.
- Emitir comprobante de pago, entregando una copia al cliente/usuario, guardando y custodiando las copias restantes para el control y arqueo posterior.
- Brindar atención cordial y de calidad al cliente o usuario.
- Arquear caja y entregar al área de Finanzas o depositar en las cuentas bancarias de la institución en forma diaria los ingresos captados el día anterior.
- Orientar y atender a los clientes en el pago de la contraprestación.
- Emitir informes de manera mensual sobre las ventas y cobranzas.
- Elaborar cuadros o gráficos financieros, contables o estadísticos sobre el desarrollo de las actividades comerciales de la unidad de negocio.
- Llevar el control de letras para su protesto e informar sobre el estado de los mismos.
- Apoyar en el proceso de ventas en los establecimientos farmacéuticos y Centro Médico.
- Atender el ingreso de los pacientes.
- Informar del número de pacientes atendidos.
- Cumplir los procedimientos y sistemas relacionados con las actividades que desarrolla;

así como el Reglamento Interno de Trabajo y otras disposiciones administrativas establecidas por la entidad.

- Mantener informado al jefe de Departamento sobre el desarrollo y avance de sus actividades.
- Hacer buen uso de los recursos, además del cuidado y mantenimiento de los equipos a su cargo.

El Técnico Informático es un profesional titulado con estudios en computación o informática; con dos años de experiencia laboral en cargos similares. Sus funciones son:

- Efectuar mantenimiento y reparación de hardware y software.
- Administrar los sistemas informáticos utilizados en la unidad de negocio.
- Realizar configuración de redes.
- Efectuar recepción, revisión, almacenamiento, ingreso al sistema valorizado, distribución de medicamentos y productos afines a las boticas.
- Realizar control de transferencias y canjes de medicinas y otros.
- Elaborar reportes mensuales de ventas de las boticas y movimientos de almacén.
- Efectuar apoyo técnico informático en el Centro Médico Especializado San Felipe.
- Diseñar, implementar y controlar el sistema informático para el cobro de ingresos de Farmacias, Boticas y Centros Médicos de la Sociedad de Beneficencia de Huancayo.
- Programar el sistema, el giro de boletas y facturas.
- Controlar el desarrollo de los procesos de emisión de comprobantes.
- Apoyar en el proceso de ventas en los establecimientos farmacéuticos y Centro Médico.
- Apoyar las actividades administrativas del jefe de Departamento de Farmacia y Centro Médico.

- Cumplir los procedimientos y sistemas relacionados con las actividades que desarrolla; así como el Reglamento Interno de Trabajo y otras disposiciones administrativas establecidas por la entidad.
- Mantener informado al jefe de Departamento sobre el desarrollo y avance de sus actividades.
- Hacer buen uso de los recursos, además del cuidado y mantenimiento de los equipos a su cargo.

El Especialista de Farmacia es un profesional universitario Químico Farmacéutico, colegiado y habilitado; con capacitación especializada en el área; de tener tres años de experiencia laboral, de los cuales dos como Regente Farmacéutico. Sus funciones son:

- Ejecutar labores administrativas del establecimiento a su cargo.
- Efectuar el control de calidad de la mercadería adquirida, para expendio en los establecimientos farmacéuticos.
- Elaborar informes administrativos y económicos.
- Fungir como responsable del control estricto del vencimiento de los productos farmacéuticos y afines.
- Formular pedidos de productos farmacéuticos y afines de manera oportuna, de acuerdo a las necesidades requeridas para la atención diaria, así como otorgar las conformidades de prestación oportunamente.
- Mantener actualizado la documentación pertinente a la exigencia de la DIGEMID.
- Diseñar y proponer estrategias de venta para cumplir con las metas previstas.
- Valorizar y actualizar los precios de los productos farmacéuticos y afines.
- Controlar la venta y fecha de vencimiento de los productos, así como aplicar políticas

de canjes que ofrecen los proveedores.

- Reportar de manera diaria al área de Finanzas, sobre las ventas realizadas al contado.
- Organizar y controlar las ventas al crédito con las entidades públicas y privadas, informando al jefe de Departamento de manera oportuna.
- Mantener la confidencialidad respecto a los asuntos e información comercial que haya tenido alcance.
- Cumplir los procedimientos y sistemas relacionados con las actividades que desarrolla; así como el Reglamento Interno de Trabajo y otras disposiciones administrativas establecidas por la entidad.
- Mantener informado al jefe de Departamento de Farmacia y Centro Médico sobre el desarrollo y avance de sus actividades.
- Hacer buen uso de los recursos, además del cuidado y mantenimiento de los equipos a su cargo.

El Técnico de Farmacia es un profesional titulado en Farmacia o Enfermería, con dos años de experiencia en venta o expendio de productos farmacéuticos. Sus funciones son:

- Brindar atención cordial y de calidad al cliente.
- Recibir, seleccionar, ordenar y expender medicamentos y afines.
- Orientar al cliente sobre el correcto uso de los productos y medicamentos.
- Controlar el ingreso y salida de medicamentos y productos afines con su respectiva valorización.
- Realizar inventarios (mensuales, semestrales, anuales y por necesidad institucional).
- Controlar las fechas de vigencia de los medicamentos y demás productos, y reportar con anticipación la proximidad de los vencimientos.

- Emitir el comprobante de pago y entregar la copia que corresponde al cliente.
- Entregar al área de Finanzas o depositar en las cuentas bancarias de la institución en forma diaria los ingresos captados el día anterior.
- Orientar y atender a los clientes en el pago de la contraprestación.
- Emitir informes de manera mensual sobre las ventas y cobranzas.
- Elaborar los reportes diarios de ingresos.
- Reportar de manera diaria al Gestor de Ventas y Cobranzas, las ventas efectuadas al detalle.
- Velar por el aseo y limpieza del establecimiento, así como asegurar que los productos se encuentren en condiciones de ser entregados al cliente.
- Colaborar con las estrategias de venta diseñadas por el Departamento de Farmacia y Centro Médico, para el cumplimiento de metas.
- Apoyar en la elaboración de pedidos de medicamentos y demás productos por disminución de stock.
- Organizar y clasificar por tipología los productos farmacéuticos y productos afines.
- Mantener la confidencialidad respecto a los asuntos tratados en reuniones o conferencias de alto nivel.
- Cumplir los procedimientos y sistemas relacionados con las actividades que desarrolla; así como el Reglamento Interno de Trabajo y otras disposiciones administrativas establecidas por la entidad.
- Mantener informado al Especialista de Farmacia sobre el desarrollo y avance de sus actividades.
- Hacer buen uso de los recursos, además del cuidado y mantenimiento de los equipos a

su cargo.

El Auxiliar de Farmacia es un profesional con estudios técnicos en farmacia, computación, administración o afines; con un año de experiencia en labores de venta o expendio de productos farmacéuticos. Sus funciones son:

- Recibir, seleccionar y despachar medicamentos.
- Llevar el control de ingreso y egreso de medicamentos y elaborar pedidos para mantener el stock de mercadería.
- Envasar, poner etiquetas y acondicionar productos farmacéuticos.
- Realizar inventarios y controlar la fecha de vencimiento de los medicamentos.
- Velar por el aseo y mantenimiento de los equipos y materiales de farmacia.
- Preparar informes periódicos de consumo y distribución.
- Controlar el despacho de medicamentos de acuerdo a recetas médicas.
- Apoyar en la venta de medicamentos y productos al público en general, entregando el correspondiente comprobante de pago.
- Verificar la legalidad del dinero recibido.
- Colaborar en la elaboración de informes de ventas y fechas de vencimiento de medicamentos para mantener los niveles de existencia óptimos.
- Valorizar las recetas atendidas.
- Elaborar los reportes de la venta diaria.
- Cumplir los procedimientos y sistemas relacionados con las actividades que desarrolla; así como el Reglamento Interno de Trabajo y otras disposiciones administrativas establecidas por la entidad.

- Mantener informado al Especialista de Farmacia sobre el desarrollo y avance de sus actividades.
- Hacer buen uso de los recursos, además del cuidado y mantenimiento de los equipos a su cargo.

El Custodio es un personal con instrucción de secundaria completa y un año de experiencia en cargos similares. Sus funciones son:

- Custodiar y proteger los bienes inmuebles propios, alquilados o cedidos por convenio a la SBH.
- Desarrollar sus actividades de acuerdo al cronograma de trabajo establecido y a los turnos rotatorios.
- Efectuar rondas de vigilancia permanente, estar alerta y despierto durante el servicio nocturno.
- Alertar a las autoridades competentes de personas sospechosas alrededor de los bienes inmuebles de la institución.
- Controlar y registrar el ingreso y salida de bienes de propiedad de la entidad, según corresponda.
- Comunicar cualquier hecho delictivo o inmoral que verifique en el desarrollo de su labor.
- Atender a los usuarios con cordialidad y amabilidad.
- Constatar permanentemente las medidas de seguridad adoptadas.
- Registrar en los cuadernos de ocurrencias las actividades diarias.
- Formular apreciaciones y recomendaciones cuando la situación lo requiera.
- Cumplir los procedimientos relacionados con las actividades que desarrolla; así como

el Reglamento Interno de Trabajo y otras disposiciones administrativas establecidas por la entidad.

- Hacer buen uso de los recursos, además del cuidado y mantenimiento de los equipos a su cargo.

2.2.5. Marketing

Tiene presencia en la red social Facebook y cuenta con página web, como se puede ver en la Figura 18. No cuentan con Ecommerce, App o programas de fidelización para sus clientes.

Figura 19

Farmaben SBH en Facebook y Página Web.



FARMABEN
LA RED DE BOTICAS CON CORAZÓN

Quiénes Somos

Somos **FARMABEN** es una área productiva de la Gerencia de Negocios de la Sociedad de Beneficencia de Huancayo, que a través de los años, supo ganar el liderazgo en el compromiso de velar por el bienestar y salud de nuestros clientes. Ponemos a su disposición la asesoría personalizada de un equipo de Químicos Farmacéuticos de un alto nivel profesional quienes le brindarán información especializada sobre el producto o tema de su interés, todo en beneficio de su salud.

Ubicados en: Jr. Loreto 166 Telef. 064-504783 y Jr. Puno 940 Telef. 064-504675

Nota. Tomado de Farmaben - SBH, s.f. y Farmaben la red de boticas con corazón, s.f.

2.3. Análisis Estratégico FODA

Una vez realizado el análisis del macro y micro entorno se construye la matriz FODA para identificar debilidades, amenazas, fortalezas y debilidades. Esta se presenta en la Tabla 8:

Tabla 8*Matriz FODA SBH*

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - La farmacia tiene dos locales comerciales. - La presencia de Farmaben en las redes sociales e Internet no es significativa, mientras que en los servicios funerarios y casa de préstamos es casi inexistente - Hay poca fidelidad en los clientes de la casa de préstamos, estos prefieren relacionarse con entidades más especializadas en el tópico, como son las bancarias. - Sus medios de comercialización y distribución son tradicionales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento de la inflación. - La población peruana crece lentamente y el incremento de la fecundidad es bajo y la tasa de mortalidad es baja. - Las cadenas de farmacias y boticas Inkafarma y Mifarma presionan el mercado por ser una economía de escala. - Los bajos precios de los productos genéricos y biosimilares con respecto a los de marca reconocida. - Los trabajadores se resisten al cambio de cultura organizacional y modelo de trabajo de la empresa privada. - Las estrategias de liderazgo de costo y diferenciación de producto agresivas de las cadenas Inkafarma y Mifarma.
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Farmaben tiene reconocimiento social por ser parte de la primera Institución fundada en la provincia. - Por ser parte de la SBH, Farmaben cuenta con el amparo legal del Estado. - Los servicios funerarios son solicitados por tener esquema de precios solidarios para el tipo privado - La casa de préstamos es una opción expedita para solventar requerimientos financieros que no pueden esperar por respuesta bancaria. - La SBH profesionales de trayectoria, titulados, colegiados y habilitados para ejercer en el sector farmacéutico. 	<ul style="list-style-type: none"> - El PIB de Perú se ha incrementado y se proyecta siga esa ruta. - La tasa de penetración de internet en Perú alcanza el 65,3%, hay 28,10 millones de usuarios de redes sociales en Perú. - Hay más de 38 millones de conexiones móviles celulares en Perú, el tráfico de datos se ha incrementado. - Hay un incremento de las conexiones a Internet fijo residencial, la gran mayoría de los hogares tienen acceso a las TIC. - Diferenciación del producto (entrada). - Políticas gubernamentales que favorecen la sana competencia. - Más distribuidores y/o fabricantes de productos genéricos y biosimilares. - Incremento de la demanda de productos farmacéuticos por enfermedades estacionales y pandemias.

Nota. Análisis FODA

Capítulo III. Problema Clave

La SBH, como se ha señalado en el primer capítulo, ya no responde administrativamente al Estado Peruano y desde el año 2018 funciona como una empresa privada. En respuesta a este escenario crea diversas unidades de negocio, siendo de interés para este Business Consulting, la red de boticas Farmaben, en virtud de que esta unidad de negocio es el responsable de al menos el 65% de los ingresos anuales en la Sociedad de Beneficencia de Huancayo.

3.1. Metodología de Trabajo

Dado que esta investigación pretende dar solución al problema de cambio en la orientación del enfoque público por el de gestión privada en Farmaben SBH, se eligió la herramienta Design Thinking la cual busca alternativas centradas en el usuario enfocándose en sus necesidades reales. A partir de la premisa esgrimida en la herramienta, se recabó información proveniente de una entrevista con el Gerente de Negocios, con el propósito de identificar los principales problemas en la organización, así como de causas y consecuencias; por otro lado, esta información fue complementada con las impresiones de los responsables de las tiendas físicas en cada sucursal, acerca de las problemáticas latentes y de las posibilidades de solución para las mismas. A continuación, se definió el perfil de usuario recopilando datos por medio de una encuesta a fin de idear alternativas de solución.

3.2. Lista de Problemas

En una primera entrevista, sostenida con el Gerente de Negocios de la SBH se identificaron los problemas relacionados con la red de boticas Farmaben.

3.2.1. Farmaben aún no consolida una posición competitiva en el mercado

La estructura competitiva del mercado farmacéutico en Huancayo está compuesta por dos grandes cadenas nacionales pertenecientes al Grupo Intercorp, esta son Inkafarma y Mifarma.

Inkafarma cuenta con 1347 locales comerciales a nivel nacional, 21 se localizan en Huancayo; mientras que Mifarma tiene 871 locales comerciales en todo el territorio nacional, 13 están en Huancayo.

También, existen cadenas de menor tamaño como Boticas Perú con 210 locales comerciales a nivel nacional, una ubicada en Huancayo y; Boticas y Salud con 141 locales comerciales en todo Perú, dos localizados en Huancayo. Mientras que Farmaben solo cuenta con dos establecimientos. En cuanto a las líneas estratégicas de los competidores se observa que tres de ellos orientan su propuesta de valor a los precios y la calidad; destaca Inkafarma que lo hace hacia el ahorro. En las cadenas Inkafarma y Mifarma se puede apreciar una mayor segmentación de los productos ofrecidos. Inkafarma es quien lidera el mercado de redes de farmacias y boticas.

La estrategia de marketing resaltante es la desarrollada por Inkafarma porque se basa en una estrategia de fidelización a largo plazo que consta de tres programas, además de apoyar la iniciativa EsSalud. En cambio, Farmaben presenta como propuesta de valor la calidad de servicio, pero no cuenta con una estrategia de marketing definida. Con respecto a promoción, todas utilizan una promoción activa en redes sociales, siempre destacando Facebook e Instagram como plataformas idóneas con mayor alcance y consumo del usuario peruano; sin embargo, solo una de ellas se ha decidido por la plataforma TikTok.

Si bien la estrategia de contenido se mantiene constante, los usuarios se han acostumbrado paulatinamente al acceso digital por e-commerce y atención al cliente por *call center*. Bajo este concepto, Inkafarma se mantiene con su propuesta de valor con el ahorro general y por su modalidad de retiro en boticas se hace poco necesario la implementación del delivery.

Considerando todos los aspectos descritos, se entiende que los competidores de Farmaben han consolidado su posición competitiva identificando en efecto que Farmaben no cuenta con una

infraestructura más articulada, más allá de las dos sucursales existentes en Huancayo, lo que limita ampliamente el reconocimiento y la fidelidad de los clientes, además de confinar una diferenciación más amplia de la propuesta de valor en cuanto a estrategias de marketing y ventas. Esto último, se logra visualizar en el manejo publicitario que actualmente realiza la organización, la cual se basa en un espacio web estático y una actividad casi imperceptible en Facebook con 414 *likes* al *fan page*.

3.2.2. La gestión de Recursos Humanos de Farmaben no promueve la mejora del rendimiento de sus colaboradores

En Perú, el Gobierno promulgó el Decreto Legislativo N° 1411, en el año 2018, estableciendo que las Sociedades de Beneficencia Pública (SBP) pasan a tener autonomía administrativa, económica y financiera bajo la supervisión del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP), esto significó el inicio de un proceso de reordenamiento y transformación de las 102 SBP registradas (República del Perú, 2021).

En consecuencia, las SBP enfrentaron cambios en la orientación del enfoque público por el de gestión privada, específicamente para los Departamentos de Recursos Humanos, implicó el reto de manejar dos sistemas laborales, el de carrera administrativa (Decreto Legislativo N° 276, 1984) y el de actividad privada (Decreto Legislativo N° 728, 1997) este último aplicable para los nuevos ingresos y al que progresivamente deberán incorporarse los servidores más antiguos. Entonces, por ley fue necesario reformar el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), el Cuadro para Asignación de Personal (CAP), el Manual de Organización y Funciones (MOF) y el Reglamento Interno de Trabajo (RIT).

Bajo este nuevo esquema funciona Farmaben, la cual sufrió modificaciones en los documentos de gestión mencionados, contando al día de hoy con Manual de Operaciones, Cuadro

de Categorías y Funciones, Política salarial y Cuadro de Necesidades de Personal, hecho que ha ido afectando a los colaboradores, cuyas funciones y perfiles deberían estar basados en resultados, promoción, productividad y competitividad, surgiendo una resistencia sobre todo del personal con más años dentro de la organización, quienes se niegan a aprender a trabajar bajo el nuevo enfoque, entonces su conducta refleja dejadez y abandono.

Por otro lado, se tiene a los trabajadores nuevos, contratados bajo el régimen laboral del D. L. Nro. 728, quienes han ido aprendiendo las viejas costumbres del personal nombrado, a su vez la remuneración que perciben es menor a la del personal nombrado, razón por el cual existen quejas, insatisfacción y falta de motivación. Sumado a ello las fuertes discrepancias entre el personal nombrado y los directivos - alta gerencia, debido a estos cambios que devienen del D. L. Nro. 1411, muchos del personal antiguo han sido rotados a áreas no claves de Farmaben, o incluso a otros departamentos.

Sin embargo, este cambio, implementación y modificación de los documentos de gestión, poco o nada han servido para sacar adelante Farmaben, ya que al entrevistarnos con los colaboradores se ha podido evidenciar que existe insatisfacción por parte de ellos, no están comprometidos con su organización, no tienen indicadores claros de productividad, no trabajan por resultados o metas, pudiéndose identificar una especie de creencia de inamovilidad en mucho de ellos, sobre todo en los colaboradores de atención al público, ya que a pesar de la apatía y poco compromiso con las metas organizacionales no son removidos y no son objetos de sanciones administrativas.

3.2.3. Farmaben presenta problemas para asumir compromisos a corto plazo

De acuerdo con los resultados obtenidos en los últimos períodos fiscales, se identifica que Farmaben no es una unidad de negocio rentable, presentando una insuficiente liquidez para poder

hacer frente a posibles obligaciones que le permitan darle la vuelta a su actual posición competitiva. Además, esta situación se refleja en la cantidad de los pasivos corrientes generados, el incremento paulatino en los gastos de explotación, así como de las cuentas por cobrar son situaciones que impactan en la liquidez de la organización, limitándola para tomar decisiones estratégicas, como una posible reestructuración con miras a un posicionamiento competitivo.

De igual manera, esta situación consigue su eco en la diversificación de la oferta, porque si bien la visión de la empresa persigue la prestación de un servicio de calidad, se ha identificado que existe una barrera de entrada alta en cuanto a competidores y a productos sustitutos, por lo cual Farmaben solo se restringe a la comercialización de productos farmacéuticos sin otro aditamento que le sea distintivo y diferenciador al negocio.

3.2.4. La infraestructura de Farmaben es insuficiente para emprender una gestión articulada de recurso humano

La organización es reflejo de un proceso transicional, de una administración pública que se atiene a un cierto régimen, el cual fue descrito en el apartado destinado al problema de la gestión del recurso humano, en cuanto a los roles, funciones y manual de atribuciones. Sin embargo, este tipo de manejo exhorta a un tratamiento en sitio, donde se cuente con una presencia física de un departamento local para la programación, planificación, control y seguimiento de la gestión presupuestaria, operativa y de recursos humanos. De tal manera que se pueda identificar desviaciones y corregirlas en sitio, situación inexistente en la actualidad, ya que la red de boticas Farmaben está bajo un gobierno centralizado en la sede del SBH y cuyo monitoreo se efectúa a distancia, con intervenciones esporádicas ante cualquier eventualidad reportada por el responsable de la tienda.

3.2.5. La propuesta de valor de Farmaben no se encuentra debidamente diferenciada

Retomando los aspectos problemáticos identificados en la consolidación de la posición competitiva de Farmaben, la propuesta de valor del negocio no está debidamente diferenciada en cuanto el mensaje de la oferta que se dirige al público objetivo, no discierne de una información precisa y característica, como bien puede ser la calidad de los productos, el precio de venta, la oferta de rubros especiales (siendo un caso el de los medicamentos para quimioterapias) servicio de atención especializada, deliverys e imagen publicitaria.

Esto repercute, directamente en la rentabilidad del negocio y la generación de liquidez para afrontar compromisos a corto plazo, ya que al no existir un reconocimiento del público derivado en una propuesta de valor única y diferenciada el volumen de ventas no podrá ser significativo, ni proyectarse a un posible mejoramiento. Por lo tanto, al tiempo que el negocio pueda constituir una sólida y única propuesta de valor deberá efectuar los ajustes presupuestarios pertinentes para tal finalidad.

3.3. Matriz de Complejidad versus Beneficio

A fin de priorizar los problemas identificados se construyó la matriz de complejidad versus beneficios que se presenta en la Tabla 9, obteniendo como resultado el siguiente: el problema de gestión del recurso humano en Farmaben tiene un mayor valor/beneficio, aunque su nivel de complejidad es alto, se determina su criticidad con respecto al posicionamiento competitivo porque las estrategias de solución que se implemente en el primero impactarán positivamente en este último.

Caso similar el que ocurre con el problema asociado a la propuesta de valor sin diferenciar, lo cual al caracterizarse debidamente influirá directamente sobre la capacidad del negocio para asumir compromisos a corto plazo, así como de la infraestructura adecuada para la gestión del recurso humano.

Tabla 9*Matriz de complejidad versus beneficio Farmaben SBH*

Problema	Beneficio	Complejidad	Criticidad	Total	Peso ponderado definido
Posición competitiva	0,02	0,01	0,02	0,06	0,06
La gestión de Recursos Humanos de Farmaben no promueve la mejora del rendimiento de sus colaboradores	0,15	0,10	0,15	0,35	0,94
Incapacidad para asumir compromisos a corto plazo	0,05	0,05	0,05	0,15	0,35
Infraestructura insuficiente para la gestión del recurso humano	0,03	0,015	0,045	0,09	0,09
Propuesta de valor sin diferenciar	0,10	0,10	0,15	0,35	0,09
	Total			1,0	1,0

Nota. Matriz de complejidad.

3.3. Problema Central

Se determinó que el problema central en Farmaben SBH es: la gestión de Recursos Humanos de Farmaben no promueve la mejora del rendimiento de sus colaboradores, identificándose con esto la necesidad de un sistema de gestión de desempeño laboral por objetivos, es decir, es requerido que las funciones de los colaboradores de Farmaben sea efectuada de acuerdo con objetivos medibles y factibles, así como de que cada colaborador se sienta motivado en el ejercicio de sus funciones, procurando la empatía con el resto de los compañeros y una comunicación fluida con la cadena jerárquica de la organización.

3.3.1. Sustancia

Se identificó que el 80 % de los trabajadores de Farmaben son mujeres y el 20 % restante, hombres; la edad promedio es de 37 años. El 54 % son servidores antiguos que aún están incorporados al régimen laboral de carrera administrativa, mientras que el 46 % es de nuevo ingreso. Esta situación causa disparidad en las remuneraciones originando descontento e

insatisfacción.

3.3.2. *Locación*

El problema de gestión de recursos humanos es responsabilidad directa del Departamento de Recursos Humanos de la SBH, quien debe afinar estrategias en conjunto con el Gerente de Negocios para conseguir mejorar la satisfacción y desempeño del recurso humano.

3.3.3. *Propiedad*

La necesidad de generar recursos propios exige que Farmaben responda con efectividad a la misión y propósito institucional de la SBH, por lo tanto, además de un enfoque social debe tener uno estratégico, siendo de gran importancia la gestión del recurso humano para mantener y mejorar los estándares de calidad a fin de asegurar la adecuada atención al grupo poblacional vulnerable. En virtud de su relevancia social y la complejidad del problema de la gestión humana en la cadena de boticas Farmaben de la SBH; es un reto hacer una evaluación del desempeño del talento humano de manera estratégica, conectada con la actual naturaleza jurídica privada.

3.3.4. *Magnitud*

Al no intervenir en la gestión del recurso humano, los colaboradores continuarán sintiendo que el trabajo es cansado, rutinario y agobiante. Por lo tanto, un punto de mejora para la empresa es implementar un programa de incentivos, el incremento de las remuneraciones y el establecimiento de nuevas políticas de pagos y beneficios acorde a las ofrecidas por el mercado. Lograr cambios en el clima organizacional positivos aumentará el valor de quienes laboran en Farmaben, logrando sinergias en el equipo de trabajo, impactando en la prestación del servicio y atrayendo más clientes e incrementando el nivel de ingresos.

3.3.5. *Tiempo*

En los tres años que lleva operando Farmaben bajo la figura de empresa privada no ha logrado la cohesión del personal, tampoco ha conseguido que los colaboradores orienten su trabajo hacia los resultados, incidiendo negativamente en la imagen de la organización ante los clientes, quienes la perciben como una farmacia pequeña que brinda ayuda y los medicamentos que venden son de menor costo que los ofrecidos por la competencia.



Capítulo IV. Revisión de Literatura

Con el propósito de revisar propuestas que se relacionan con el cambio de la gestión de Recursos Humanos de Farmaben, ya que no promueve la mejora del rendimiento de sus colaboradores se realizó una revisión de la literatura a partir de la problemática identificada. En tal sentido, la Figura 20 muestra el mapa de la literatura en el cual se desglosa los temas a ser conceptualizados con apoyo de fuentes documentales.

4.1. Mapa de Literatura

La misma se realizó por medio de la técnica del análisis de documentos, posterior a la búsqueda de información relacionada con la gestión de Recursos Humanos de Farmaben y la mejora del rendimiento de sus colaboradores como consecuencia del cambio administrativo derivado de un funcionamiento público a uno privado; lo cual podría afectar el rendimiento de los colaboradores quienes han demostrado poco interés en sus puestos, apatía, inconformidad y desmotivación, consecuencia de la situación que atraviesan, afectando su desempeño.

Por consiguiente, para comprender la situación desde una perspectiva holística se hizo necesario ampliar la explicación del problema con la definición producto de la revisión literaria de los temas siguientes: (1) Gestión, (2) Gestión del recurso humano, (3) Rendimiento, (4) Indicadores para medición de productividad laboral, (5) Evaluación de desempeño del Recurso humano, (6) Capacitación de personal, (7) Motivación laboral, (8) Remuneración salarial, (9) Comunicación interpersonal de los trabajadores y supervisores. Es importante señalar que en la definición de cada tema hay subtemas de interés para la comprensión del problema.

4.2. Revisión de Literatura

En adelante se explica detalladamente y de acuerdo a la exposición de diversos autores, la estructura documental de los temas relacionados con el problema central, según muestra la Figura 20:

Figura 20

Mapa de la Literatura

Problema Central	Tema	Importancia	Estructura y Fuentes Bibliográficas Revisadas
La gestión de Recursos Humanos de Farmaben no promueve la mejora del rendimiento de sus colaboradores	1. Gestión.	Permite determinar la técnica para conducir la productividad de la organización	<ul style="list-style-type: none"> Definición (Arrunátegui Aguirre, 2017) Gestión de Organización (Lozano Mejía, 2021). Gestión de la Calidad, Pautas para impulsar la Gestión de Calidad (Salazar Paredes, 2022). Características de la Gestión de la Calidad, Pertenencia organizacional (Véliz Lecca, 2021). Liderazgo y desempeño Laboral (Vasco Bocanegra, 2019)
	2. Gestión de Recurso Humano.	Con la gestión de RRHH se define la forma de administrar el rendimiento del personal	<ul style="list-style-type: none"> Definición de la Gestión del Recurso Humano (Flores Pedemonte, 2021) Recurso Humano como Fuerza Impulsora (Chiavenato, 2006 citado por Castillo Áreas (2021)
	3. Rendimiento.	Determina la dirección de la productividad laboral	<ul style="list-style-type: none"> Definición Rendimiento (Chiavenato, 2000) Rendimiento laboral (Gabini, Sebastián, 2018) Dimensiones del rendimiento (Campbell y McHenry, 1990) Gestión por Competencias (Rueda Galvis et al., 2020).
	4. Indicadores para medición de productividad laboral.	Permiten efectuar la medición del rendimiento y posterior control y monitoreo	<ul style="list-style-type: none"> Cuadro de mando y KPI (Álvarez Orozco, Marcos, 2015)
	5. Evaluación de desempeño del Recurso humano.	Permite la sistematización de la gestión de RRHH, así como de la puesta en práctica de la comunicación interpersonal	<ul style="list-style-type: none"> Definición (CEUPE, Magazine, 2022) Aspectos relacionados con la Evaluación de Desempeño (IMF Blog de Recursos Humanos, 2022) Objetivos de la Evaluación de Desempeño (Metabanchoy et al., 2019) Tipos de Evaluación de Desempeño (Canossa Montes de Oca, 2021). Estructura de la Entrevista (Ortiz López, 2020)
	6. Capacitación de personal.	Es el medio para garantizar el cumplimiento de las funciones organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> Definición (Orozco, A. 2017) Definición (Chiavenato, 2009) Ciclo de la Capacitación (Universidad de Chile, 2018) Función (Cota Luévano, et al., 2017)
	7. Motivación laboral.	Impulso de los colaboradores para cumplir con las metas pautadas	<ul style="list-style-type: none"> Definición (Peña Rivas, 2018) Teoría de los dos Factores de Herzberg (Chiavenato, 2000b) Características de la Motivación Laboral (García Sanz, 2012)
	8. Remuneración salarial.	Es el refuerzo de la motivación, materializándose como el beneficio afectivo que recibe el colaborador por cumplir las metas	<ul style="list-style-type: none"> Definición (García Sanz, 2012)
	9. Comunicación interpersonal de los trabajadores y supervisores.	Es la garantía de la comprensión del mensaje y atención de instrucciones de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> Definición (Cebrián, 2019) Acepciones de la comunicación interpersonal (Gavilanes Pinela, 2020) Las habilidades sociales (Torre Carril, 2016)

Nota. La figura elaborada se realizó para orientar el desarrollo de los apartados posteriores.

4.2.1. Gestión

La gestión se trata de la generación de un efecto en la ejecución de una tarea en específico, la cual se logra con detalle, eficacia y esfuerzo, todo en la consecución de un propósito. De manera complementaria se añade la argumentación presentada por Arrunátegui Aguirre (2017), en la cual advierte un acercamiento orientado a un tipo de actividad profesionalizada que pretende el cumplimiento ordenado y sistemático de objetivos organizacionales, así como de los medios y recursos, para ello con la intención de diferenciar una estrategia que pueda ser aplicable a la estructura de negocios correspondiente y ser eficiente en la realización de las actividades empresariales.

En la explicación encontrada la forma eficiente para la ejecución eficaz de las actividades empresariales y cumplimiento de objetivos involucrados, encierra como propósito inherente la calidad del producto y/o servicio asociado a dicha actividad empresarial; es decir, la gestión y su modelado persigue la calidad en la producción empresarial. Sin embargo, el aspecto de calidad es un asunto complejo, en el que participan los eslabones y unidades principales que conforman la estructura de la organización.

Este parecer ciertamente es un tanto paradójico cuando se trata de una sociedad de beneficencia, puesto que son entidades que por lo general son administradas por el Estado, considerándose así como instituciones públicas y de presupuesto público, no obstante, en el modelo de negocio de las sociedades de beneficencia de régimen público la calidad se asume como un tema intrínseco a la gestión de la organización, pero se desestima como para ser objeto de acciones de inversión y ajustes presupuestarios, en aras de garantizar su marco de acción (Lozano Mejía, 2021).

Gestión de Calidad

En el ámbito de una gestión privada es vital generar y conservar criterios de productividad, los cuales no deben ir disociados de la calidad del producto o servicio. La calidad es una visión de una organización productiva, la misma que exhorta al destino de recursos para la innovación en el plano de la gestión tecnológica y de recursos humanos, abarcando los requerimientos de formación, investigación y educación (Salazar Paredes, 2022). En consecuencia, en el mercado participan clientes que cada vez son más exigentes y las empresas emergentes con la vista puesta en un perfil competitivo que le permita irrumpir con éxito en todo este horizonte, es que procuran actuar bajo un modelo de gestión de calidad.

Este es un aspecto cuya preocupación reside primordialmente en la alta dirección de la organización, por cuanto, con una prospectiva de su situación los gerentes y la alta dirección reformularán la estructura de la empresa, para garantizar una planilla que se alinee con objetivos de innovación, mejora continua e investigación, por tanto, los roles y atribuciones deben ir en función de estas (Véliz Lecca, 2021). En este orden de ideas, Salazar Paredes (2022) indica acerca de ciertas pautas para impulsar una adecuada gestión de calidad en la prestación de un servicio social de beneficencia.

Instituir la Capacitación: El personal que actualmente forma parte de la planilla de una organización por lo general aprende de un antecesor o lo hace de manera empírica, por ende, es muy poco probable que las tareas asociadas a sus competencias puedan realizarse de manera eficiente, puesto que el trabajador no sabe exactamente cómo hacerlo; es en este punto donde la directiva de la organización debe emprender acciones que se dirijan a formar y capacitar a este nuevo personal, en consonancia con los objetivos organizacionales, operacionales, valores, misión y visión, con ello convertirlos en un recurso competente y valioso.

En el caso de las sociedades de beneficencia, en palabras de Véliz Lecca (2021) no se identifica un panorama claro de formación y capacitación del personal que se va incorporando a la planilla, por cuanto, la experiencia y transmisión de conocimientos de supervisores y compañeros es el criterio de prevalencia, lo que trae como consecuencia que cuando el personal ya ha cumplido más de un año de ejercicio laboral ya está más que familiarizado con las actividades, pudiendo coadyuvar a la propiciación de un ambiente de monotonía y pérdida de pertenencia organizacional.

Instituir el Liderazgo: El liderazgo es un tema de bastante concurrencia dentro del marco de los modelos de gestión, puesto que un líder es el motor y la brújula de las acciones empresariales internas y de las pujas por el cumplimiento de los programas operacionales y objetivos de largo plazo. En efecto, un líder debe conocer el proceso a cabalidad sus necesidades y debilidades, así como de sus potencialidades; paralelamente el líder debe conocer a su personal, indagar acerca de sus inquietudes y de los focos de debilidad y bajo rendimiento, para que con miras en los intereses de la organización y con base en la empatía representativa de su posición puede emprender las mejores decisiones para ambas partes (Salazar Paredes, 2022).

Las instituciones públicas pueden presentar ciertos focos de debilidad en cuanto a la práctica de un liderazgo innato, conforme lo que explica (Vasco Bocanegra, 2019) ya que, por lo general los líderes de igual manera son llamados responsables de unidad, los mismos que deben rendir cuentas administrativas de las ejecuciones mensuales y anuales, el cual accede al cargo por mérito o nombramiento del control estatal. Ciertamente esta descripción apunta a que el tipo de liderazgo no es natural en estas instituciones, es más que todo impuesta a razón de los criterios del Estado.

En algunas organizaciones puede que este esquema sea de beneficio y funcione a la estructura de trabajo, pero en la mayoría, suele extenderse un clima laboral de desgano, desapego e insatisfacción, lo que lejos de incrementar la eficiencia y productividad, ralentiza la práctica laboral, reflejándose a su vez en los indicadores de rendimiento individual y grupal y en indicadores de alto nivel, como los Estados Financieros.

Inculcar la Seguridad en el Personal: Este es un aspecto de vital importancia, cuando las organizaciones atraviesan procesos de reestructuración organizacional que pueden basarse en modificaciones y ajustes estratégicos como bien pueden ser, la migración a un sistema ERP y/o la actualización de manuales de atribución y operativos, por cuanto, el desconocimiento de los nuevos procesos y exigencias del acontecer operativo puede infligir temor en los trabajadores, inseguridad y en consecuencias, errores que afectarán el desempeño de la actividad.

Ante tal situación un modelo de gestión debe estar en la capacidad de producir e incentivar la generación de liderazgo que puedan manejar las situaciones descritas con el personal y los cambios empresariales, haciendo las rotaciones que considere necesarias y con miras a ser fructíferas para los intereses de la organización; el liderazgo de una gestión de calidad tiene que conocer exactamente el perfil de los trabajadores, reconociendo fortalezas y debilidades, lo cual será el sustento de las decisiones de rotación y asignación de nuevas responsabilidades. Estas acciones redundan en un paso adelante para dirimir el miedo y la inseguridad de los trabajadores ante los nuevos esquemas que puede plantear la organización, pudiendo a la vez solicitar una intervención de capacitación para fortalecer las competencias laborales de los mismos. De acuerdo a lo descrito, un modelo de gestión de calidad exhorta a la realización de las prácticas descritas, las mismas que se esquematizan a través de la Figura 21:

Figura 21

Aspectos de la gestión de calidad



Nota. Representación cíclica de cada una de los aspectos de calidad.

La figura 21 indica que los aspectos de la gestión de calidad, son cíclicos es requerido iniciar una capacitación al personal para cultivar la actitud de una labor productiva que se reflejará en beneficios salariales, mientras que la misma dinámica del proceso de la mano con el personal directivo y de supervisión estimulará el nacimiento de líderes. Estos líderes que conducirán los destinos empresariales a partir de las actividades con los trabajadores de base, de la mano de este líder podrán devenir situaciones de transformación en la empresa, sin que el personal y sus supervisores se sientan desestimados y marginados del proceso por percibirse con miedos e inseguridades.

4.2.1. Gestión de Recurso Humano

De acuerdo con la disertación encontrada en la investigación presentada por Flores Pedemonte (2021) un modelo de gestión organizacional no debe dejar de lado el aspecto del talento humano, por cuanto, ninguna institución puede funcionar si personal y las personas no pueden prescindir de las instituciones. En esta misma línea, el autor explica que la organización debe

hacerse preguntas relativas a sus requerimientos en talento humano, así como del perfil aptitudinal que los mismos deben poseer.

Es así que se identifican los siguientes cuestionamientos básicos en relación con el tópico, ¿qué tipo de personal se necesita?, ¿de cuántas personas se deberá conformar la planilla?, ¿qué tipo de conocimiento deben manejar estas personas?, ¿qué tantos recursos deben contar la organización para sostener la planilla laboral que amerita sus actividades?

Dichas preguntas conforman la estructura del reclutamiento de personal, así como de la conformación de áreas y divisiones de trabajo, cuyos responsables serán los que se enmarquen en los criterios presentados. Por otro lado, la gestión del talento humano debe actuar conforme a los lineamientos de la visión y misión organizacional, así como tener en cuenta otros aspectos complementarios y no menos importantes como la demografía, la economía local y el clima empresarial, porque los mencionados inciden en el rendimiento financiero de una institución y más aún si esta ópera con fines de lucro.

La gestión del talento humano posee una relevancia del tipo estratégico, pues para que una empresa adquiera posicionamiento y reconocimiento en el mercado su talento humano debe apoyar, impulsar y optimizar sus estrategias de ejecución, apuntando a una condición productiva. Esto es un rasgo propio de una organización que cuenta con un personal altamente competente y los competentes son potenciales para desarrollar pertenencia institucional.

El talento humano viene a ser el responsable de atisbar la ruta más favorable para que una organización establezca el modelo de gestión pertinente con su prospectiva y objetivos a largo plazo. Cuando una empresa cuenta con un talento humano capacitado y competente inicia todas las estrategias y mecanismos posibles para conservar este bastión, siendo estas una de las condiciones elementales para un posicionamiento competitivo, ya que una empresa que no puede

conservar a sus trabajadores difícilmente se conserve con un estatus de reconocimiento en el mercado.

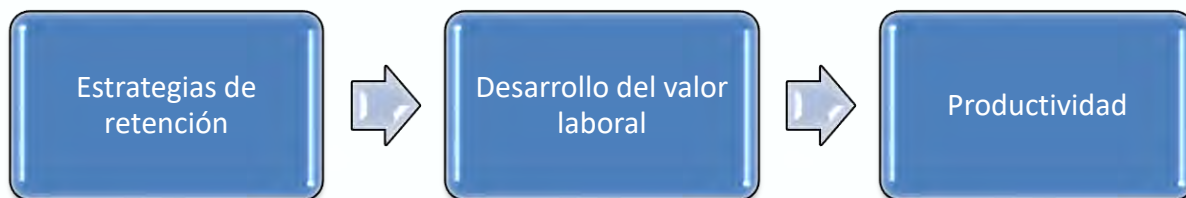
De igual manera, se reconoce en la gestión del talento humano la fuerza esencial y brazo propulsor de una carrera empresarial, porque son ellos los que sacan adelante las tareas fundamentales, su conocimiento y dominio del ámbito, son los que producen los resultados esperados, los mismos que no se corresponden con hechos aislados, sino con una labor mancomunada y orquestada entre los trabajadores de base y los que asumen la responsabilidad de las áreas. La gestión del talento humano se ocupa de idear los canales y métodos para captar y atraer el personal que una institución amerita para el cumplimiento de los objetivos, así como de incentivar la aptitud de atención de las labores individuales de trabajo.

En las mismas palabras de Flores Pedemonte (2021) la misión de la Gestión del Talento Humano, consiste en “atraer, retener y desarrollar un conjunto especial de personas que puedan dar un valor importante para las empresas” (p.26). La postura de la gestión de talento humano señala que la generación de valor en una organización, se debe iniciar desde unas estrategias de retención para el personal que ya ha desarrollado las competencias sugeridas, para posteriormente hacerle comprender al personal del valor que tiene su presencia, su esfuerzo, su trabajo y sus iniciativas para la organización, convirtiéndose así estos dos escalafones en un estímulo significativo para la productividad de esta.

En tal sentido, este tipo de gestión apuesta por la generación de valor a la empresa, la misma que puede ocurrir por las vertientes que se aprecian en la Figura 23.

Figura 22

Generación de valor por medio de la gestión de Talento Humano



Nota. En la figura las vertientes que sustenta la generación de valor de la gestión de Talento Humano.

Todo lo anteriormente desarrollado, hace énfasis en la importancia que reside en el modelo de gestión para que una organización pueda rendir y ser productiva; de igual manera explica la importancia de los modelos que se han explicado, como lo fue el de la gestión de calidad y la gestión del talento humano. Estos son los que en la actualidad rigen a muchas empresas con regímenes privados y significan un reducto importante al momento de diseñar una estrategia que le permita a la red de boticas Farmaben y Centro Médico reestructurar y revalorar su Talento Humano y sus procesos organizacionales, en pro de impulsar la productividad del SBH, por ende, le otorgará posicionamiento en el mercado correspondiente con la participación de la unidad de negocios estudiada. Por otro lado, vale la pena precisar que el Recurso Humano como fuerza impulsora de toda organización requiere de un tipo de gestión que favorezca una administración eficaz, de cara al cumplimiento de una serie de objetivos predispuestos, los cuales deberán ser cónsonos con las capacidades y roles del personal o de los colaboradores.

Por ende, algunas investigaciones en el área, como las afirmaciones encontradas por Chiavenato (2006) citado por Castillo Áreas (2021) explican de la necesidad de imprimir un valor especial a la labor única de cada colaborador, ya que estos al sentirse motivados y satisfechos generaran un clima laboral armonioso, permitiendo un flujo de actividades. Sin embargo, esta

valorización de los colaboradores de una organización debe enmarcarse en una gestión por competencias, por cuanto, cada uno debe encontrarse ejerciendo funciones afines con sus capacidades y actitudes, definiendo de los méritos de ascenso y promociones, en virtud de que un trabajador que realiza actividades y labores que conoce, además de hacerlo con experticia será más productivo y eficiente.

4.2.3. Rendimiento

Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos” (Chiavenato, 2000, p. 359). Sin embargo, el rendimiento no es fácil de medir, ya que no es suficiente con la contabilidad de horas de trabajo o la cordialidad hacia los compañeros (as) de trabajo, sino que más bien está relacionada con la gestión por competencia y los indicadores de productividad de forma individual.

En otros tiempos el rendimiento en entornos laborales estaba enfocado en el juicio unilateral del gerente sobre el comportamiento de cada empleado, pero en la actualidad las diferentes herramientas que existen para evaluarlo han dejado de entorpecer los resultados con relación al desempeño, convirtiéndose en uno de los constructos más atendidos por la psicología organizacional en los últimos tiempos. No obstante, el rendimiento posee dimensiones complejas de ser atendidas porque como expresa Gabini (2018) comúnmente la eficacia relativa al desempeño se confunde con la productividad, aunque está relacionada con el rendimiento no es un indicador de medición.

En este sentido, el rendimiento está relacionado con la asignación y con el contexto en el que se desentraña y produce la misma, afectando de manera positiva o no el accionar del trabajador, por tanto, en el caso de los colaboradores de Farmaben los aspectos de mayor relevancia para fomentar el rendimiento parecen ser la capacitación, la motivación y la remuneración. No obstante,

Campbell y McHenry (1990) a pesar de los más de 40 años de su publicación, siguen estando vigentes en materia de comprender y evaluar el rendimiento en ocho dimensiones relacionadas con las habilidades específicas de la tarea, habilidades no específicas de la tarea, comunicación oral y escrita, demostración de esfuerzo, mantenimiento de la disciplina personal, facilitación del rendimiento en equipo, supervisión y control de los recursos de la organización y adecuada gerencia y administración de las políticas de la empresa.

Dichas dimensiones están enfocadas al rendimiento por asignación y por contexto, que son los dos momentos específicos de la acción laboral en los que los trabajadores realizan una valoración de la exigencia, el tiempo de presentación de los resultados, el desempeño durante la producción, las habilidades impresas en esta y el cumplimiento cabal de las exigencias de la organización que regularmente se asocian con la motivación y la remuneración por la labor desplegada o acometida por el trabajador (a) y que tiene que ver con la gestión por competencias.

Gestión por Competencia

En complemento con lo descrito, una gestión por competencias se hace acompañar de una gestión por objetivos, para que cada función ejercida por el colaborador se establezca conforme a objetivos y metas que de ser cumplidos por el colaborador será recompensando por un sistema de reconocimientos que pueden ser remunerados y no remunerados, dependiendo de las metas trazadas, así como de cada función realizada. La gestión por competencias constituye un mecanismo para involucrar a los colaboradores de una organización con sus objetivos estratégicos fundamentales, siendo este un proceso continuo e inacabado, por lo que cualquier cambio de perspectiva o de timón que asuma la empresa en esos mismos deberán estar comprometidos y participando sus trabajadores. Es así que la práctica organizacional de una gestión de Recursos Humanos por competencias será la representación de una ventaja competitiva latente para la

empresa, en vista de que su productividad se maximizará cuando cada colaborador emprenda tareas laborales de acuerdo a sus capacidades.

En este sentido, se aprecian los indicadores de gestión en el panorama de la gestión por competencias, como herramientas para plantear metas en corto, mediano y largo plazo, determinando los recursos y personal para su cumplimiento, así como del lapso necesario para su logro. Los indicadores de gestión o específicamente reconocidos como indicadores de desempeño permitirán medir de forma tangible, objetiva y cuantificable el desempeño de un colaborador, de acuerdo con sus objetivos funcionales y con sus aptitudes demostradas para ello (Rueda Galviz et al.,2020).

Con base en los resultados de los indicadores de desempeño y las metas proyectadas es que se puede sostener un sistema de recompensas y reconocimientos para el personal. Cuando los colaboradores pueden medirse y compararse con otros compañeros con funciones similares, se fomenta el liderazgo y compromiso organizacional, más aún cuando puede implantarse un sistema de recompensas, según son los resultados de los indicadores. Aunado al tema de los modelos de gestión de calidad y gestión del talento humano es preciso abordar la gestión financiera, ya que es una pieza elemental para la ejecución de las actividades alusivas a la operatividad empresarial y del seguimiento y toma interna de decisiones; es así que en los próximos apartados se podrá encontrar con la disertación de la importancia que tienen los indicadores de liquidez y rentabilidad en el desempeño de una organización.

4.2.4. Indicadores para Medición de Productividad Laboral

La productividad como definición posee diferentes acepciones, con el fin único de referirse al volumen en unidades o tiempo de acción de una actividad. En la actualidad se han popularizado diversidad de métodos y técnicas enfocadas en la medición efectiva, eficiente y eficaz de la productividad, siendo una de las más conocidas y aplicadas la Key Performance

Indicators (KPIs) las cuales se reconocen como métricas clave para la gestión y cumplimiento de la productividad. Conviene mencionar que, al estar la productividad ligada a la salida y los recursos humanos, existe relación entre la cultura empresarial y la gestión de recursos humanos, por lo que la medición de productividad debe ser objetiva al momento de realizarse.

Así que de acuerdo con Álvarez Orozco (2015) antes de proponer alternativas de solución para mejorar la productividad en una empresa, es necesario atender los asuntos ligados al recurso humano, por medio de indicadores de medición que pueden gestionarse por medio de un cuadro de mando lo que facilita el análisis de las debilidades presentes en la productividad, la cual es resultado de la gestión de los colaboradores. El autor explica que los KPIs, no son únicamente efectivos para el elemento financiero y de rentabilidad, sino que favorece altamente la capacitación de los trabajadores, fortalece el trato en la atención al cliente, por tanto, favorece la satisfacción laboral, siendo esta última precedida de la motivación en los trabajadores. En consecuencia, al ser la motivación unos de los problemas presentados o conducentes en la gestión de recursos humanos de Farmaben, el uso de KPIs como métricas de medición de la producción cobra especial atención en la comunicación, porque fomenta el diálogo laboral eliminando las falsas expectativas de los planes de gestión.

4.2.5. Evaluación de Desempeño del Recurso humano

La evaluación de desempeño es un componente fundamental en la gestión del recurso humano y se suele implementar posterior a un proceso de fijación de metas, con proyección de resultados dado que, dependiendo de los logros obtenidos por el personal será objeto de un sistema de recompensas que se diseñará alineado con el presupuesto y los objetivos organizacionales.

De manera complementaria se encuentra la definición que realiza sobre el término la revista del Centro Europeo de Posgrado CEUPE (2022) sobre la evaluación de desempeño como

un procedimiento organizado, sistemático y con trazabilidad para la emisión de juicios objetivos acerca de cómo un personal realiza sus actividades habituales.

Por otro lado, la evaluación de desempeño se aplica con un sentido que va a depender de la visión que posea la organización, es de esta manera que la evaluación de desempeño puede tener una perspectiva del tipo histórica, siempre mirando y tomando en consideración la retrospectiva de la empresa y otra del tipo prospectiva hacia el futuro de la misma, es importante que ambas visiones se procuran integrarse escalonadamente con la organización. En este hilo de ideas se pueden destacar algunos objetivos fundamentales de la evaluación de desempeño, de acuerdo con los resultados de Metabanchoy et al. (2019) en cuanto al impacto de la evaluación de desempeño en la calidad de vida del trabajador, como se enumeran.

- Corroborar que el sistema interno de promoción y selección de personal actúa de manera efectiva, en tal sentido, la evaluación de desempeño participa del control interno de la organización.
- Identificar cuáles son las necesidades de capacitación del personal.
- Efectuar una especie de inventario acerca de todas esas habilidades que posee el trabajador y que actualmente no practica entre sus funciones laborales, con la intención de considerarlos al momento de asignación de roles y promociones.
- Decidir sobre el perfil del trabajador que realizará labores de suplencia y continuación de funciones de área, es decir, es necesario que mediante la evaluación de desempeño se pueda decidir cuáles son los perfiles del trabajador que pueda hacer cadena de suplencias.
- Conocer las aspiraciones y expectativas de promoción de los trabajadores.
- Incentivar el conocimiento entre jefe y colaboradores, por cuanto, coadyuva en un tipo de comunicación vertical en cualquier dirección, entre colaboradores y jefes y viceversa.

- Permitir que los colaboradores interioricen sobre su actuación en el desarrollo de sus funciones, mejorando en los aspectos que sean necesarios.
- Determinar objetivos a nivel individual.
- Permitir que el evaluador preste apoyo en cuanto a medidas orientativas, para el mejoramiento profesional del colaborador.
- Fomentar la confianza entre jefe y colaborador.
- Proponer sistemas de retribución o compensación que se fundamenten en el rendimiento individual, de cara con el logro de los objetivos.
- Garantizar una optimización del clima laboral.
- Describir certeramente los puestos de trabajo.

Es de esta manera que las etapas que se siguen para la evaluación de desempeño organizacional son las que se agregan según la visión de Metabanchoy et al. (2019):

1. Definición del puesto. - se describe y analiza la estructura de los puestos de trabajo.
2. Constituir la evaluación de desempeño según la estructura del puesto. - se efectúa una entrevista previa con el colaborador, a fin de fijar objetivos concretos de valoración y su escala de medición.
3. Realimentación. - se trata del comentario del desempeño logrado hasta el momento por el colaborador y la expectativa de los progresos.

La entrevista de evaluación, de la que se describe en los apartados anteriores, participan dos personas, una que actúa en calidad de evaluador y la otra como evaluado, por lo tanto, existe una responsabilidad intrínseca del uno sobre otro; es así que de igual manera la entrevista de desempeño obedece a una serie de pautas que son indagadas por Ortiz López (2020) como.

- Preparación

- Fijación del día, lugar y hora.
- Convocatoria del evaluador.
- Selección de un ambiente conveniente.
- Manejo previo de los datos básicos del evaluado.
- Esquema de pre evaluación.
- Ejecución
 - Recibimiento e introducción.
 - Aplicación de la ficha de evaluación: en la cual se atiende la determinación de los factores a evaluar, el grado de cumplimiento de objetivos, la valoración conjunta de debilidades y fortalezas, la propuesta derivada de la evaluación y el apoyo mutuo y firma de la evaluación.
 - Fin de la entrevista.
- Después de la entrevista
 - Presentación de los resultados al supervisor inmediato.
 - Remisión de los resultados por parte del supervisor al responsable de recursos humanos.
 - Información correspondiente a las unidades de formación y personal.

De acuerdo con lo explicado anteriormente, la evaluación obedece a una estructura como la que se explicó por medio de las ideas de Ortiz López (2022) dándose información de los resultados de su aplicación a todos los niveles jerárquicos involucrados. Ciertamente, existen diferentes maneras de aplicar una evaluación de desempeño, según lo que explica Canossa Montes de Oca (2021):

- Evaluación de 360°. - consiste en una evaluación que es realizada por todo el contexto en donde se encuentra el colaborador, es decir, puede ser evaluado por una persona acreditada, como de un jefe, de un compañero, de un subordinado, de un personal de recursos humanos, etc., a fin de evitar sesgos en la evaluación, originada del juicio de una sola persona.
- Evaluación de 180°. - se trata de un esquema similar que el anterior, con la diferencia de que en dicha evaluación no participa los subordinados del trabajador.

La evaluación de desempeño es un factor básico para hacer una buena gestión del talento humano en una organización, ya que además de administrar el rendimiento individual y colectivo por medio del planteamiento de objetivos y metas, incentiva el rendimiento en virtud de que las personas ejecutan actividades que son cónsonas con sus capacidades y aptitudes. Ampliando lo añadido, IMF Blog de Recursos Humanos (2022) explica de los principales beneficios de la evaluación de desempeño sobre la gestión de recursos humanos:

- Mejora el desempeño individual y colectivo de la organización.
- Fomenta la aplicación de políticas de compensación y recompensa.
- Incentiva una profesionalización de las actividades laborales.
- Disminuye la imprecisión sobre la información del personal para la toma de decisiones de traslados y promociones.
- Disminuye los errores en la definición del puesto.
- Permite identificar factores externos que puedan afectar el rendimiento del trabajador.

4.2.6. Capacitación de Personal

La capacitación del personal es un proceso que se lleva a cabo dentro de una gestión de recursos humanos, para potencializar el rendimiento y estimular la motivación laboral. Existen diferentes definiciones de lo que implica la capacitación personal, pudiéndose añadir en primera

línea la efectuada por Orozco, Francia (2017), en donde la capacitación es una estrategia mínima indispensable para que una organización pueda ser funcional, partiendo de la premisa de que un talento humano capacitado tiene un mayor potencial de rendimiento. Aunado a lo anterior, se dispone de lo explicado por la Universidad de Chile (2018) en donde la capacitación es una serie de etapas, como bien se agrega:

- Identificación de necesidades de capacitación. - en esta fase se especifica cuáles son las necesidades de capacitación del personal, conforme son sus expectativas y correspondiente alineación con los objetivos estratégicos y funcionales de la organización.
- Planificación. - se precisa de la determinación de las actividades de formación, distribución temporal y designación de personal de capacitación, desde la base del diagnóstico de las necesidades y sin que con esto sobrevenga en una paralización parcial de las actividades normales.
- Ejecución. - es el cumplimiento de las acciones planificadas.
- Evaluación. - se procura de la aplicación de una encuesta posterior a la capacitación, para con ello determinar la calidad de la formación y de los aspectos mejorables de la misma.
- Gestión. - se refiere a la gestión financiera y administrativa para hacer posible los ciclos de capacitación planificados.

Para Chiavenato (2007) la capacitación se trata de un proceso de orden educativo que se aplica de una forma sistemática, permitiendo que los miembros de una organización adquieran conocimientos, competencias y habilidades, en pro del buen cumplimiento de sus funciones. En palabras de este mismo autor, la capacitación es la herramienta de la que se vale la organización para el logro de sus objetivos a corto y mediano plazo. Cota Luévano et al. (2017) añaden a la

conceptualización de Chiavenato (2007) de que la capacitación permite cubrir las vacantes de manera temporal por personal competente, así como de facilitar las promociones, ya que el recurso humano se encuentra apto para ejercer las funciones que se le solicitan.

4.2.7. Motivación Laboral

La motivación laboral se trata de todo un constructo que encierra acerca de los propósitos que impulsan a un colaborador a cumplir cabalmente y eficazmente, con los objetivos asociados a sus funciones laborales. Por otro lado, la motivación laboral es otra de las herramientas que una organización puede asumir como estandarte, para el logro de sus metas propias y la materialización de su rentabilidad financiera, ya que se le puede vincular con la productividad tanto del recurso humano, como del proceso (Peña Rivas, 2018). Algunos señalamientos efectuados por Chiavenato (2007) indican que la motivación es un aspecto intrínseco de la conducta humana, por ende, se presenta como el producto entre el anhelo y la necesidad que incentiva a la persona, a buscar los reductos para conseguirlos. Así mismo, el autor expone acerca de dos factores que determinan la motivación del individuo.

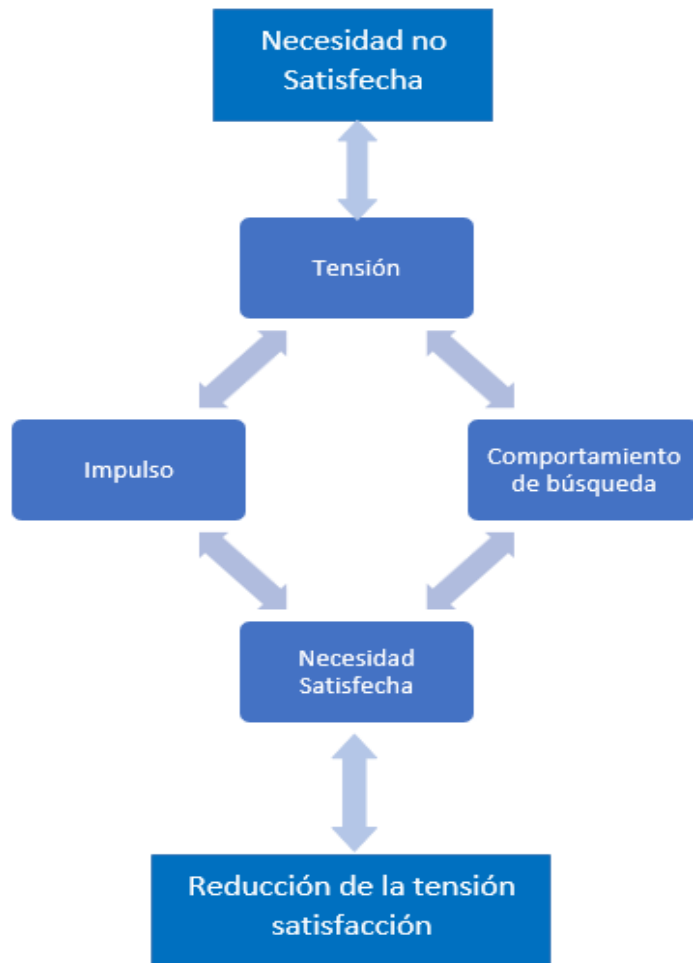
- Factor de higiene. - se corresponden con los factores externos al comportamiento de la persona e identificados con, el ambiente laboral, las compensaciones existentes, los mecanismos de promoción, salario, políticas, las relaciones interpersonales y demás.
- Factor motivacional. - son los inherentes al cargo que desempeñan las personas, productividad laboral, cumplimiento de metas, reconocimientos, beneficios por méritos y demás mecanismos que incentiven el rendimiento del trabajador.

En este punto, es importante añadir que las compensaciones no solo deben ser de índole económica, también deben ser del tipo emocional, como lo es el reconocimiento de sus compañeros y supervisores, el prestigio organizacional, debido a que con estas acciones se logra

de igual manera, incrementar y propiciar la satisfacción laboral. De acuerdo con García Sanz (2012) las fuentes de la motivación laboral son.

- La retribución económica. - en este punto es importante precisar de un aspecto psicológico; el incentivo salarial solo es motivante para un colaborador que no cuenta con la satisfacción de sus necesidades primarias. A medida que una persona alcance prestigio y reconocimiento dentro de la organización, poca importancia le resta al dinero.
- El reconocimiento dentro de la empresa. - el reconocimiento debe ser en la medida del cumplimiento eficaz de las metas individuales, puesto que un reconocimiento continuado, deja de ser motivador.
- La responsabilidad sobre el trabajo. - debe estar acorde con las capacidades y grado de pertenencia que el colaborador demuestre con la organización.
- El reconocimiento social. - que el trabajo pueda ser reconocido por la sociedad, puede ser incluso de mayor incentivo que el dinero.

En atención con lo explicado, la motivación sigue el proceso que se avizora en la Figura 23, por lo cual la motivación surge como una respuesta a una necesidad no satisfecha que genera un comportamiento de búsqueda ante la tensión producida por la misma que solo se verá reducida, cuando la necesidad logra estar satisfecha.

Figura 23*Proceso de motivación*

Nota. Imagen tomada de García Sanz (2012).

4.2.8. Remuneración Salarial

La remuneración salarial se entiende como un tipo de retribución y beneficio que recibe un trabajador o colaborador, por efectuar eficazmente, las actividades que le ha asignado la organización. Ciertamente, la remuneración que recibe un trabajador por el cumplimiento de sus actividades laborales, no es estrictamente económica o material, puede ser una compensación del tipo afectiva, como bien se explicó en el apartado anterior, constituyendo uno de los pilares de la motivación y satisfacción laboral, puesto que cuando una persona es capaz de satisfacer sus

necesidades básicas, ningún esquema compensatorio económico le hará sentirse valorado ni reconocido por su esfuerzo en el cumplimiento de las metas pautadas, ni por realizar labores extraordinarias.

En palabras de García Sanz (2012), la remuneración afectiva tiene múltiples propósitos, entre los que se pueden destacar.

- Buscar beneficios sociales y emocionales
- Mejorar la calidad de vida del trabajador y su entorno
- Exaltación de los objetivos organizacionales y la misión social de la misma
- Promoción de la lealtad del colaborador con la organización
- Promoción de canales de comunicación interna y externa
- Oportunidades de ascenso y promoción
- Planteamiento de retos profesionales
- Equilibrio entre la vida familiar y la laboral
- Conectividad entre las fuerzas laborales para con ello incrementar, no solo la productividad individual, sino la colectiva, por ende, la organizacional.

Como puede observarse del discurso de García Sanz (2012), la remuneración afectiva es una visión que abarca, el mejoramiento de las condiciones laborales del colaborador, abordando un componente psicológico de reconocimiento, a la vez de que su influencia es extensiva al entorno del compañerismo y clima laboral, así como de su contexto familiar, por cuanto, la remuneración afectiva tiene un alcance holístico e integrador, proyectando importantes beneficios tanto, para el trabajador, como para la organización como un conjunto armonizado.

4.2.9. Comunicación Interpersonal de los Trabajadores y Supervisores

La comunicación interpersonal se trata de un proceso elemental de los seres humanos, por medio de la cual, se efectúa un intercambio de mensajes y códigos que pueden estar expresados de forma verbal y no verbal. Puede englobar un sinnúmero de categorías, la comunicación gestual, el baile, expresiones faciales, entre otros (Cebrian, 2019). De acuerdo con la explicación de Cebrian (2019), entre las buenas prácticas de la comunicación interpersonal se encuentra,

- Saber escuchar. - es una forma de demostrar interés tanto por el mensaje, como por el interlocutor, en tal sentido, escuchar con atención, es una muy buena forma de entablar lazos de comunicación.
- Evitar hacer juicios de valor. - consiste en evitar emitir conclusiones precipitadas acerca del mensaje que el interlocutor está tratando de transmitir.
- Practicar la asertividad. - consiste en la habilidad de emitir juicios y opiniones sin que esto conlleve a conflictos e incomodidades, por parte del interlocutor.
- Fomentar la empatía. - se trata de la capacidad de ponerse en el lugar del otro.
- Estar atentos a la comunicación no verbal. - los gestos y expresiones no verbales, son reconocidos como formas de comunicación, por lo tanto, existe un mensaje subyacente en los gestos que puede hacer una persona en un momento dado, suministrando mucha más información que cuando se está logrando expresar de manera verbal.

A modo complementario, la comunicación interpersonal se caracteriza por fortalecer las habilidades sociales de las personas, lo cual lo puede lograr, por medio de capacidades específicas, como la asertividad y la empatía. Ante estos dos aspectos que fueron introducidos por Cebrián (2019) en el marco de las buenas prácticas comunicacionales, de igual manera, son consideradas por Torres Carril (2016) como los pilares de las habilidades sociales. En un tipo de comunicación

jerárquica, más en sentido descendente, es decir, de supervisor ha subordinado, es importantísimo la práctica de una comunicación asertiva, ya que en correspondencia con la disertación de Torres Carril (2016), es un tipo de comunicación que ha dado mayores resultados a la hora de transmitir un mensaje y/o cuando se requiere del cumplimiento de una instrucción organizacional, a diferencia de un tipo de comunicación pasiva-agresiva, que consiste en la posición de que el supervisor da por hecha la recepción y comprensión del mensaje o en su defecto, es canalizado como una imposición u obligación, resultando en acciones menos positivas para la organización que cuando se trabaja con asertividad.

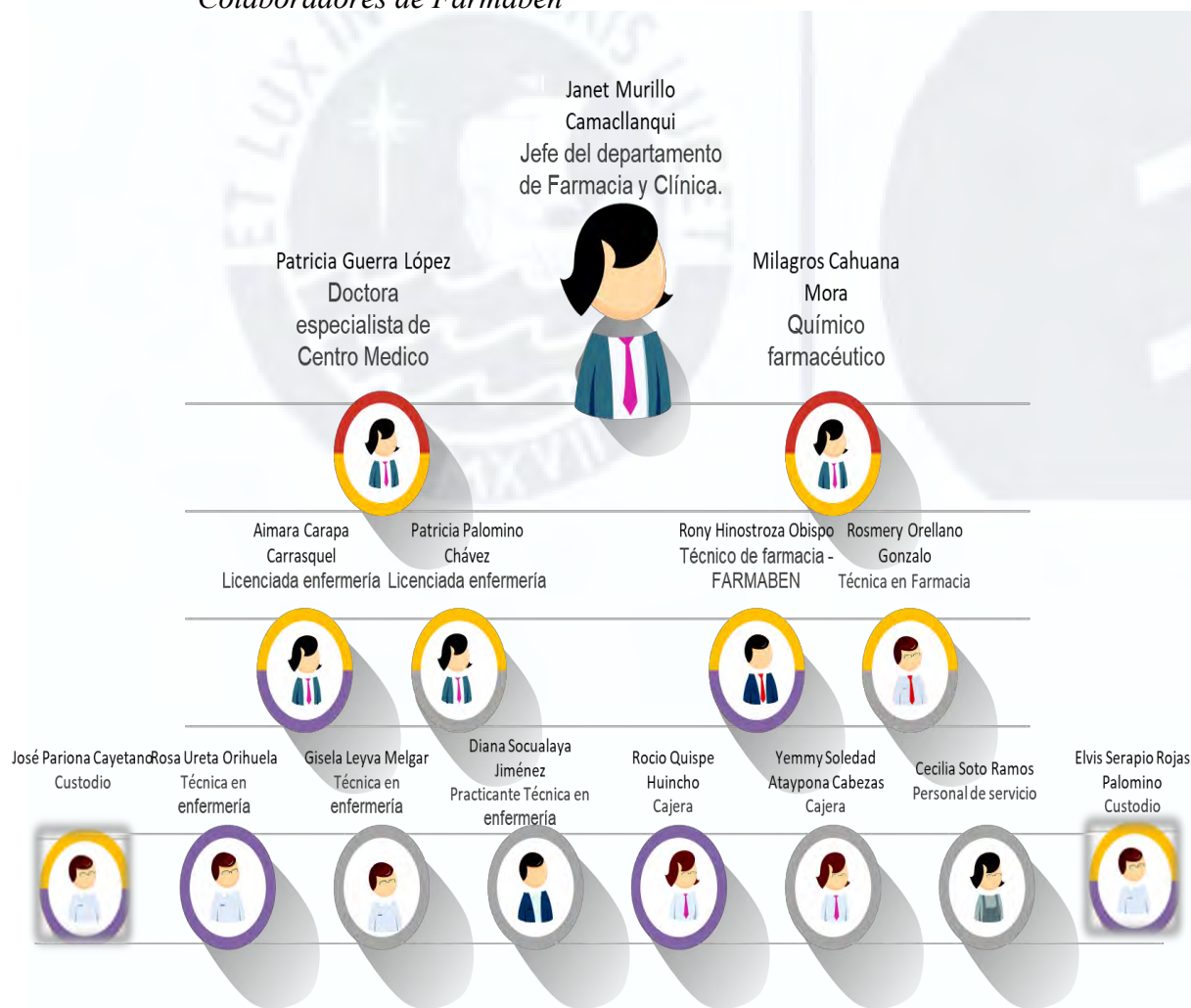
En referencia a lo indicado por Gavilanes Pinela (2019) los grandes errores de la comunicación actual, radican en el ensimismamiento que ha añadido la digitalización de los medios y cada quien está más pendiente de manipular los dispositivos que de comunicar sus pensamientos y perspectivas efectivamente. En tal sentido, este es uno de los compromisos de los pioneros y propulsores de la comunicación interpersonal, estimular y promocionar la asertividad en los canales de comunicación, en complemento con la empatía, para con ello resolver conflictos laborales y personales de una manera más eficiente, facilitando la toma de decisiones estratégicas para el destino de la organización.

Capítulo V. Análisis de Causa Raíz

En esta sección se emplazan las causas que originan el problema sobre la gestión de Recursos Humanos de Farmaben porque no promueve la mejora del rendimiento de sus colaboradores. Con el propósito de conocer tales causas se realizaron encuestas a los colaboradores que componen la planilla laboral de Farmaben, esgrimidas en el apéndice E de este documento y jerarquizadas como se aprecian en la Figura 24:

Figura 24

Colaboradores de Farmaben



Nota. En la figura anterior se muestra los colaboradores de Farmaben.

5.1. Análisis de Causa

En el mismo sentido, se utilizó un diagrama de Ishikawa para analizar las causas, adicionalmente se hizo uso de una matriz de priorización causa-raíz para mencionar las causas que necesitan ser atendidas en un primer momento por medio de las alternativas de solución expuestas en el capítulo siguiente.

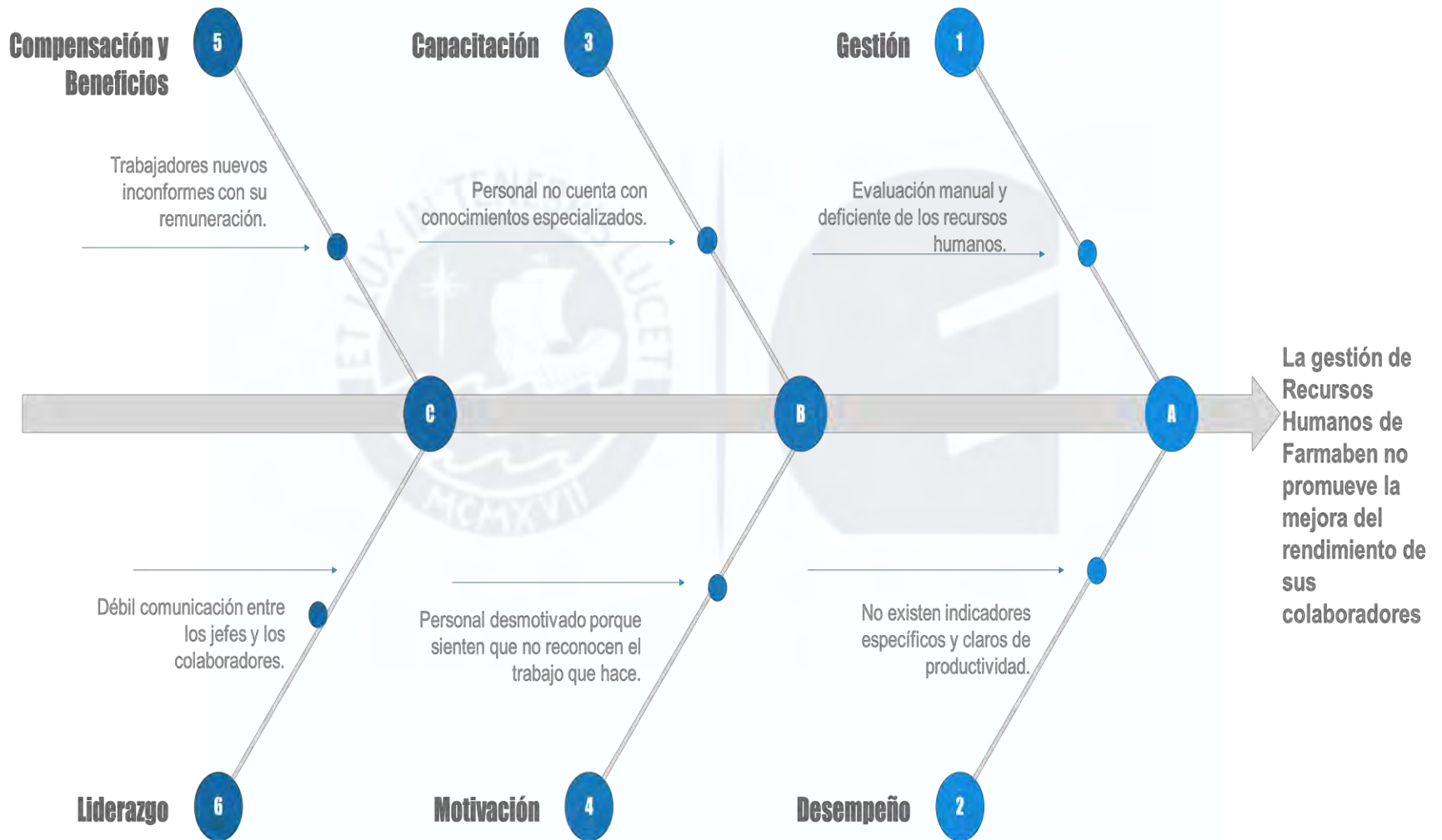
Para la identificación de las causas que originan en problema central fue necesario la recolección de información a los 5 colaboradores de Farmaben que pertenecen a la planilla de recursos humanos. En tal sentido, las causas que producen el problema mediante un diagrama de Ishikawa que una herramienta que ayuda a las organizaciones a identificar la causa raíz relacionadas normalmente con los problemas operativos y que en este caso son los problemas de gestión (Salesforce Latinoamérica, 2022).

En virtud de toda la problemática encontrada sobre la gestión de la unidad de negocio Farmaben, pueden identificarse sus causas, de acuerdo con las categorías, las cuales se presentan de manera esquematizada en la Figura 25, pero se mencionan brevemente en adelante, ratificando su relación con la gestión de recursos humanos:

- Gestión: Evaluación manual y deficiente de los recursos humanos.
- Desempeño: No existen indicadores específicos y claros de productividad.
- Capacitación: Personal no cuenta con conocimientos especializados.
- Motivación: Personal desmotivado porque sienten que no reconocen el trabajo que hace.
- Compensación y beneficios: Trabajadores nuevos inconformes con su remuneración.
- Liderazgo: Débil comunicación entre los jefes y los colaboradores.

Figura 25

Diagrama Causa Efecto



Nota. Diagrama de las causas identificadas ante el planteamiento de los problemas.

5.2. Principales Causas del Problema en la gestión de Recursos Humanos de Farmaben que no promueve la mejora del rendimiento de sus colaboradores

Es importante mencionar que las puntualizaciones que se hacen en adelante son resultado de las causas identificadas en la Figura 25 correspondiente al diagrama de Ishikawa con la finalidad de comprender ampliamente el problema central que presenta Farmaben en el área de Recursos Humanos:

5.2.1. Gestión

Evaluación manual y deficiente de los recursos humanos. La migración del régimen administrativo de la SBH, introdujo un cambio profundo no solo desde el nivel y la comprensión presupuestaria, sino, además, desde el punto de manejo de procedimiento y la asignación de atribuciones en el personal. El manual de atribuciones, se corresponde con un documento único, se describe dimensionamiento y funcionamiento, cada puesto y rol dentro de una organización, explicando las tareas definidas y asociadas a los puestos, aunado con el nivel de autoridad pertinente.

La entrada en vigencia de la administración privada, provocó cambios en la estructura organizacional que se reflejaron en los ajustes del Reglamento Interno de Trabajo, RIT, Manual de Organización y Funciones MOF y Cuadro para Asignación de Personal CAP, cuyos ajustes fueron efectuados de manera empírica y sin realizar las debidas difusiones para el conocimiento y puesta en práctica por el personal. El desconocimiento de las atribuciones, es uno de los factores que influye en la apatía que manifiesta el personal hacia sus actividades laborales, así como de añadir errores humanos y de procedimientos, los que pueden ocurrir en el procedimiento de despacho, venta, facturación, pedidos y compras. Ciertamente, cada error, es un aspecto de alta incidencia en el desempeño de la gestión de Recursos Humanos de la empresa.

En otro aspecto, el hecho de no contar con un manual de procedimientos que rijan la gestión del departamento de farmacia, induce a que las personas desconozcan sus funciones, su línea jerárquica y la cantidad de actividades operativas que se deberán atender para dar cumplimiento con las metas de gestión. Por otro lado, el responsable de las áreas, de igual manera, cae en el desconocimiento de las competencias y atribuciones que cada personal debe contar para desempeñarse en un puesto, contribuyendo así, con el descontrol interno y el clima laboral de apatía.

Según la perspectiva de las operaciones asociadas a la unidad de negocio, el no contar con un manual de procedimientos administrativos, implica que la unidad en su posición organizacional, no tiene un mapa de procesos, por lo cual no distingue de las áreas medulares, ni las de apoyo, ni menos, de posiciones estratégicas; complementariamente, las áreas pertenecientes a la unidad, como bien se indicaron, despacho, ventas, facturación, compras, no disponen de un flujograma con las secuencias de las actividades que requieren realizar, ahondando más en la práctica del empirismo.

Al respecto, el departamento debe manejar indicadores de gestión específicos y acordes con sus funciones y metas, entre los que se pueden mencionar, ventas planificadas y ventas ejecutadas, ingresos esperados-ingresos recibidos, cantidad de reclamos, cantidad de dudas expresadas por los clientes, cantidad de trabajadores con reposo, cantidad de inasistencias, rendimiento esperado y rendimiento real, los mismos que inferirán en la representación de la gestión fundamental de la unidad.

De igual manera, la gerencia de negocios no efectúa una supervisión frecuente sobre las instalaciones de las farmacias y el centro médico, sino se limita a las visitas anuales, para verificación de existencias y arqueos de caja correspondientes. El hecho de que no se supervise de

manera presencial, introduce la perspectiva y la sensación, tanto en los trabajadores, como en el responsable de la instalación de vacío de autoridad, anarquía e ingobernabilidad, por ende, no se cimienta la exhortación al cumplimiento del Reglamento Interno ni la rendición de cuentas.

5.2.2. Desempeño

No existen indicadores específicos y claros de productividad. Esta es una realidad que se percibe taxativamente en la red de boticas Farmaben, en virtud de que el personal se muestra con bastante apatía en el desempeño de sus funciones laborales, e inclusive se puede connotar en personal como los de atención al público, con cierto desconocimiento del aprovisionamiento de la tienda, ocurriendo paralelamente la dilación en la atención del pedido y en la insatisfacción del cliente. Cuando la SBH aún se conservaba bajo la administración del Estado, el personal contaba con cierto sentido de pertenencia, lo que se demostraba en la dinámica de cada una de las áreas, caja, despacho, atención al público y consulta farmacéutica. Cada trabajador sabía de sus funciones específicas y las cumplía, no obstante, la situación de la migración a la administración privada, ha introducido mucha confusión entre los mismos, quienes alegan conocer la empresa, más no a quienes la conducen.

Además, hay un vacío en cuanto a la medición de desempeño por parte de la gestión de Recursos humanos, los únicos indicadores que la red de boticas genera para la presentación ante la gerencia de negocios son los referidos como ventas y cantidad de clientes atendidos, los cuales constituyen más de índices operativos que indicadores como tal. En efecto, las actividades de control y seguimiento quedan funcionalmente a cargo de la gerencia de negocios y el departamento de farmacia, el cual solo se limita a ser una unidad de ejecución.

Esta situación no permite determinar un desempeño específico basado en números y tendencias, por cuanto la red de boticas y el centro médico no puede autoevaluarse ni tomar

decisiones locales y sencillas, como la movilización temporal o a modo de prueba de un trabajador ejerciendo unas funciones para desempeñarse en otras, con la intención de determinar cuáles son sus mejores competencias para servir a la organización.

Lo cual es una consecuencia directa, de no tener indicadores de gestión en la red de boticas y centro médico, por ende, no efectuar un control y seguimiento local, al margen del tipo de control estratégico que pueda ejercer la gerencia de negocios. Ciertamente, al no practicar actividades de realimentación no podrán atenderse las desviaciones ni corregirlas.

5.2.3. Capacitación

Personal no cuenta con conocimientos especializados. La gestión de recursos humanos es inexistente, los colaboradores ejercen sus funciones de acuerdo a lo que consideran y creen son sus funciones. Esto, lejos de ser cómodo para los trabajadores genera una merma en el desempeño, socavando la estructura organizativa ante la falta de satisfacción laboral, pues los colaboradores son rotados de sus áreas o actividades específicas de acción con la finalidad de observar su capacidad de desenvolvimiento. Pero ante la falta de capacitación, el personal se siente frustrado porque desconoce cuáles son sus funciones específicas y les cuesta desarrollar labores específicas frente a otros colaboradores más experimentados.

Esta situación disminuye la productividad y rentabilidad de Farmaben, además es un factor determinante en la autoconfianza de los colaboradores, seguridad laboral, porque sienten que no se les brindan apoyo, no hay sentido de justicia, no hay recompensa al esfuerzo extra que hacen para ejercer sus funciones y sienten que existe un vacío en la dirección, porque notoriamente el área de recursos humanos no está cumpliendo con sus responsabilidades, lo que desfavorece a la motivación de los colaboradores. En Farmaben el conocimiento, las herramientas, las habilidades y las actitudes de los colaboradores no están siendo aprovechadas y dirigidas al

aumento de la productividad y la rentabilidad, pues el hecho de que los colaboradores no cuenten con conocimiento especializado está afectando las jornadas de trabajo y el desempeño, apuntando a que existe una ineficiencia organizacional, la cual es dependencia de la Gestión de Recursos Humanos.

Ante esta situación se presentan importantes fallas de rendimiento, apegado a que no se está trabajando en la eficiencia de los colaboradores, no hay fortalecimiento de sus habilidades y cumplen sus funciones sin estar capacitados para hacerlo, esto es probable que sea por una percepción equivocada de la Gestión de Recursos Humanos en cuanto a los costos generados por capacitación, la inversión en tiempo y espacio que pudiere necesitarse para capacitarlos pueda no ser necesaria o suficiente.

5.2.4. Motivación

Personal desmotivado porque sienten que no reconocen el trabajo que hace. La falta de elogios, reconocimiento verbal suele causar aburrimiento, desmotivación, cambios de humor en el puesto de trabajo, sobre todo cuando una gran parte de los colaboradores se sienten de esta manera el clima laboral se ve afectado y las personas interactúan con cierta apatía, como ocurre en Farmaben. Las emociones negativas suelen ser recurrentes entre el personal que se desempeña en Farmaben, ante la falta de un plan de motivación no remunerativa en la cual el colaborador se sienta gratificado y elogiado por su esfuerzo constante, por las actividades que desarrolla a pesar de no poseer la capacitación o formación especializada para hacerlo.

En tal sentido, los colaboradores manifiestan apatía y desinterés por la empresa, no parecen tener sentido de pertenencia, no se preocupan por la mejora del entorno, realizan el trabajo sin ánimos, invierten gran tiempo en una misma actividad, desconocen la manera de ser asertivos en su desempeño, se muestran frustrados, por lo tanto, no hay rendimiento. De hecho se manifiesta

elevada animadversión entre los colaboradores, posiblemente producto de la fatiga y el agotamiento que son resultados de la desmotivación.

5.2.5 Compensación y Beneficios

Trabajadores nuevos inconformes con su remuneración. Los colaboradores de Farmaben sobre todo los más nuevos, se sienten descontentos con la remuneración y los beneficios percibidos, ya que la Gestión de Recursos Humanos parece no haber manejado de forma correcta las contrataciones ante la falta de una estructura organizativa sólida, fijando las remuneraciones sin tomar en cuenta los cargos y niveles de profesionalización de los colaboradores.

Esta situación de insatisfacción remunerativa ha entorpecido la comunicación entre los colaboradores, ellos no saben a quién dirigirse, ni ante cuáles personas dirigirse para pedir cambios en sus beneficios y compensaciones, además la gestión de recursos humanos no se preocupa por hacer retribuciones adicionales a aquellos que ejercen una labor ajustada al horario y a las demandas, por lo tanto, los colaboradores sienten que existe un límite de crecimiento y que no hay posibilidad de escalabilidad en Farmaben.

5.2.6. Liderazgo

Débil comunicación entre los jefes y los colaboradores. El resultado inmediato de la falta de pertenencia de los trabajadores se vislumbra en la monotonía de sus comportamientos y desempeños funcionales, por lo que se tiene como resultado un clima laboral de apatía, poca empatía con el cliente, además de una baja comunicación con los compañeros. Este tipo de contexto es el que contrarresta a un modelo de gestión de calidad, en donde el personal debe estar absolutamente comprometido con las metas y los objetivos organizacionales, para ejecutar las actividades empresariales en pro del cumplimiento de los mismos. Esto se ve reflejado en la dinámica entre los colaboradores de Farmaben, por lo que hay dificultad para alinear al personal

aumentando el desconocimiento de los procesos, pues no hay quien tome las decisiones y oriente a los colaboradores de manera adecuada y efectiva; siendo la comunicación muy baja.

5.3. Matriz de Priorización

En esta se presentan las causas identificadas en el diagrama de Ishikawa otorgando una ponderación de acuerdo con la urgencia con la que se requiere brindar solución al problema central, así como la probabilidad de éxito. En la figura 26 se observa los valores aportados a cada causa y la leyenda que facilita la lectura:

Figura 26

Matriz de Priorización

Matriz de priorización		Criterios	Urgencia	Facilidad	Puntos	Probabilidad de éxito	Puntos finales de la alternativa
Peso de los criterios		**	**	**			
Causas							
1. Evaluación manual y deficiente de los recursos humanos		●	5	●	5	60 ++	✓ 540
2. No existen indicadores específicos y claros de productividad.		●	4	●	4	48 ++	✓ 432
3. Personal no cuenta con conocimientos especializados.		◐	3	◐	3	36 +	✗ 108
4. Personal desmotivado porque sienten que no reconocen el trabajo que hace.		◐	3	◐	2	27 +	✗ 81
5. Trabajadores nuevos inconformes con su remuneración.		●	4	◐	1	21 -	✗ 21
6. Débil comunicación entre los jefes y los colaboradores.		◐	3	●	5	54 ++	✓ 486

Leyenda	
Datos alternativa x criterio	Valor
◻ No cumple el criterio	0
◐ Cumple un poco el criterio	1
◑ Parcialmente cumple el criterio	2
◒ Cumple los aspectos esenciales del criterio	3
◓ Cumple bastante el criterio	4
● Cumple totalmente el criterio	5
Peso de los criterios	Valor
*** Muy importante	9
** Importante	3
* poco importante	1
Probabilidad de éxito	Valor
++ muy elevada probabilidad de éxito (>90%)	9
+ Elevada probabilidad (70%-90%)	3
- Proyecto arriesgado (<70% prob. éxito)	1

Nota. Matriz de priorización y valores de lectura.

5.4. Conclusión

De acuerdo con la matriz de priorización, las seis causas para las cuales se presenta en el capítulo siguiente las alternativas de solución tienen un orden de urgencia de solución y una probabilidad de éxito específica según su importancia y su grado de dificultad. La matriz permitió evidenciar que (i) la evaluación manual y deficiente de los recursos humanos tiene una prioridad urgente de solución, entendiéndose que la gestión de recursos humanos debe mejorarse rápidamente para poder solventar el resto de las causas del problema central y determinando que la probabilidad de éxito es alta o sea es fácil de alcanzar la mejora. De acuerdo con los resultados de la matriz de priorización, la causa (vi) débil comunicación entre los jefes y los colaboradores, aunque no presenta un grado de urgencia tan alto, tiene una probabilidad de éxito garantizada por su fácil intervención. En cuanto a la causa (ii) no existen indicadores específicos y claros de productividad, requiere ser mejorada con urgencia y tiene también alta probabilidad de éxito, pues está asociado a la rentabilidad de Farmaben.

Finalmente se concluye que, de las seis causas, tres de ellas tienen una probabilidad de éxito muy alta y dos de ellas son urgentes de resolver, por estar relacionadas directamente con la gestión de recursos humanos, el desempeño de los colaboradores y la tercera medianamente urgente de resolver que es la comunicación que si existe, pero es muy baja. Las otras tres causas (iii) personal no cuenta con conocimientos especializados, aunque cumple los criterios esenciales de prioridad y es importante resolverlo requiere de tiempo e inversión, la causa (iv) personal desmotivado porque sienten que no reconocen el trabajo que hacen, se encuentra en el mismo rango pero depende también de cada trabajador y es un poco más complejo de resolver y la causa (v) trabajadores nuevos inconformes con la remuneración con probabilidad de éxito baja.

Capítulo VI. Alternativas de Solución

De acuerdo con la identificación del problema central, lo que fue producto de la jerarquización efectuada mediante la matriz de complejidad versus beneficios se encontró con un profundo requerimiento de optimizar la gestión de recursos humanos, que actualmente se viene desarrollando dentro de Farmaben; cabe destacar que posterior priorización de las causas tres de ellas presentan mayor probabilidad de éxito a corto plazo, mientras las otras tres requieren un poco más dada su complejidad y relación con la rentabilidad de la empresa.

6.1 Objetivos y Alternativas de Solución

Los objetivos y visión de solución a corto plazo fueron establecidos para atacar el problema central: “la Gestión de Recursos Humanos de Farmaben no promueve la mejora del rendimiento de sus colaboradores”. Se espera que las alternativas de solución modifiquen la situación en 15 meses, siendo la visión Mejorar el rendimiento de los colaboradores mediante la efectiva gestión del área de recursos humanos de Farmaben. Las alternativas de solución tienen relación con las causas identificadas según muestra en la Tabla 10:

Tabla 10

Categoría, Causas y Alternativas de Solución del Problema Central

Categoría	Causa	Alternativa
Gestión	Evaluación manual y deficiente de los recursos humanos.	Conformar un plan de ventas y un plan de objetivos por trabajador.
Desempeño	No existen indicadores específicos y claros de productividad.	Implementar el sistema de gestión de desempeño a través de un software.
Capacitación	Personal no cuenta con conocimientos especializados.	Programa de desarrollo del talento humano.
Motivación	Personal desmotivado porque sienten que no reconocen el trabajo que hace.	Plan de motivación no remunerativa.
Compensación y beneficios	Trabajadores nuevos inconformes con su remuneración.	Programa de recompensas.
Liderazgo	Débil comunicación entre los jefes y los colaboradores.	Implementar un programa.

Nota. La tabla anterior muestra la categoría a la que pertenece cada causa dentro del área de gestión de recursos humanos y las alternativas de solución.

En cuanto a los objetivos trazados, estos se establecieron tomando en cuenta la matriz de priorización presente en la Figura 26 del capítulo cinco, tal y como se muestran en la Tabla 11 conjuntamente con las alternativas de solución:

Tabla 11

Objetivos de las Alternativas de Solución

Objetivos	Alternativa
Desarrollar al 100% el plan con la participación de todos los colaboradores y más de un 90% de éxito.	Conformar un plan de ventas y un plan de objetivos por trabajador.
Evaluar al 100% de los colaboradores con más de un 90% de éxito en su aplicación.	Implementar el sistema de gestión de desempeño a través de un software.
Aplicar al 100% de los colaboradores con una probabilidad de éxito entre el 70% y el 90%.	Programa de desarrollo del talento humano.
Aplicar al 100% de los colaboradores con una probabilidad de éxito entre el 70% y el 90%.	Plan de motivación no remunerativa.
Implementar al 100% de los colaboradores esperando como máximo un 70% de éxito.	Programa de recompensas.
Desarrollar con un mínimo de 90% de éxito, incluyendo al 100% de los colaboradores.	Implementar un programa.

Nota. La tabla anterior contiene los objetivos que se cumplirán en 15 meses con la implementación de las alternativas de solución.

6.2. Alternativas Propuestas

Se presentan las alternativas de solución dirigidas a mejorar el desempeño de los colaboradores mediante la gestión efectiva del área de recursos humanos de Farmaben.

6.2.1. Conformar un Plan de Ventas y un Plan de Objetivos por Trabajador “Vendiendo aumento mi Desempeño”

Argumentación. El desarrollo de la formación a partir de la alineación de los trabajadores para alcanzar metas y objetivos ha venido creciendo, demostrando que las unidades de recursos humanos como fuerza gerencial y promotora del uso de herramientas disruptivas puede elevar las capacidades de cada trabajador siguiendo rutinas específicas y dinámicas de gestión, pues una de

las claves para elevar las ventas está en la preparación y formación laboral, bien sea mediante recursos de innovación o medios tradicionales (Arenal, 2018).

De manera general la formación en ventas tiene como objetivo además de aumentar las ventas, disminuir la rotación de personal, reducir los costos individuales de ventas, aumentar la moral de los trabajadores, administrar mejor el tiempo y los recursos, incrementar las ganancias individuales, mejorar el servicio y la atención al cliente y disminuir la necesidad de supervisión. Para determinar la necesidad de formación y planeación de ventas es necesario usar la observación, entrevistas y otros instrumentos que permitan determinar las falencias específicas del personal cuando no existe o no es comprensible el manual operativo para ventas de la empresa.

De igual manera, Acosta, et al. (2018) aseguran que la fuerza de venta depende de trazarse objetivos claros y formarse mediante los elementos claves de venta que según declaran son diversos y se adecuan a cada tipo de empresa u organización, debiendo entender que todos los trabajadores son necesarios para la toma de decisiones, ya que para que una empresa pueda crecer es necesario dividirse las tareas y responsabilidades siendo las ventas las que están alineadas con la rentabilidad empresarial. Al crear planes de venta la autonomía, la flexibilidad, la permanencia en la actuación, la comunicación, el carácter, la colaboración y la fácil adaptación son premisas que hacen posible elevar las capacidades de los trabajadores y el hecho de sentirse integrados a la empresa y de que sus ideas sean atendidas y consideradas elevan la productividad porque mejoran el desempeño. En tal sentido, ambos autores están de acuerdo con la importancia de establecer planes de venta para mejorar el desempeño de los trabajadores, además de incluirlos en la toma de decisiones de la organización. Cabe destacar que esta alternativa debe ser aplicada al 100% de los colaboradores y se espera que la probabilidad de éxito sea alta de más del 90% elevando con ello la gestión de recursos humanos y favoreciendo la productividad y rentabilidad de la empresa.

Aplicación. El plan de ventas surge como resultado de la propuesta de valor y de la gestión por objetivos; en tal sentido, se proyectó una cantidad de personas que deberán ser atendidas como mínimo en un lapso establecido, sumado a la capacidad de compra de los mismos; de igual manera, se efectuó una proyección de la cantidad de consultas médicas que podrán atender y el costo de la misma. Dentro de la conformación del plan de ventas se consideran los apartados.

- Presentación de las ventas en tres años anteriores.
- Presentación de la propuesta de productos y servicios a incluir.
- Análisis de los precios de venta.
- Previsión de ventas.

Según son los aspectos anteriores, se presenta en tabla 12, la proyección de las ventas por mes, con los supuestos del costo promedio de los productos adquiridos y expresados en Soles S/. así como de la cantidad de consultas médicas suministradas y su precio aproximado en Soles. De allí que los supuestos para esquematizar el plan de ventas fueron.

- Valor de la consulta: S/. 400,00.
- Promedio de medicinas: S/. 60,00.
- Cantidad de medicinas por persona: 2.
- Cantidad de personas al día: 40.

Es importante acotar en este aspecto que el volumen de personas atendidas, se corresponde por cada tienda, cuyo indicador, puede ser distribuido por cada colaborador, para con ello especificar los objetivos de desempeño. El objetivo del desarrollo de este plan de ventas puede ser alcanzado en un lapso de cinco meses, con la finalidad de combatir la ausencia de indicadores específicos y claros de productividad.

Tabla 12*Plan de ventas*

		Ventas (facturación) por producto y mes												
Producto	PVU	Total	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
	(Me dia)													
Total		3.677.	312.	306.	312.	304.	309.	312.	314.	299.	304.	299.	292.	312.
		900	000	800	000	200	400	000	600	000	200	000	700	000
Producto farmacéutico	60,0	848.700	72.000	70.800	72.000	70.200	71.400	72.000	72.600	69.000	70.200	69.000	67.500	72.000
Consulta médica	400,	2.829.000	240.000	236.000	240.000	234.000	238.000	240.000	242.000	230.000	234.000	230.000	225.000	240.000

Nota. Los valores presentados se corresponden con una proyección expresada en Soles.

Es así que la propuesta para Farmaben será optimizar el servicio de atención al cliente, ofreciendo una atención única, especial y personalizada ante cada requerimiento de los clientes, a la vez de ofrecer un servicio médico a manera de consulta, con un precio solidario a fin de que los clientes puedan atender sus inquietudes y adquirir el tratamiento medicado.

Esta propuesta de valor se podrá lograr una vez se mejore la gestión de recursos humanos para la mejora del desempeño de los colaboradores, así como de afianzar sus relaciones comerciales con proveedores, para incrementar el stock de productos sustitutos como genéricos y naturistas, con el fin de competir con un producto económico en el mercado farmacéutico de Huancayo. Como elemento adicional en procura del servicio individual de los colaboradores para alcanzar los objetivos, en la Figura 27 se presenta un flujograma de ventas:

6.2.2. Implementar el Sistema de Gestión de Desempeño a Través de un Software de Gestión del Desempeño “Trabajando me voy Formando”

Argumentación. El desempeño de los trabajadores es pieza clave en cualquier organización para determinar la productividad y eficiencia organizacional, pues de ella depende la rentabilidad de la empresa y está asociada directamente con el estado de ánimo y la capacidad de las personas para que sea eficiente, esta requiere seguimiento, medición y análisis (Sotelo, et al., 2020). El desempeño, además de estar asociado con la productividad y la rentabilidad de la empresa, es resultado de una adecuada gestión de recursos humanos orientada a la capacitación de su personal (Morris, et al., 2013).

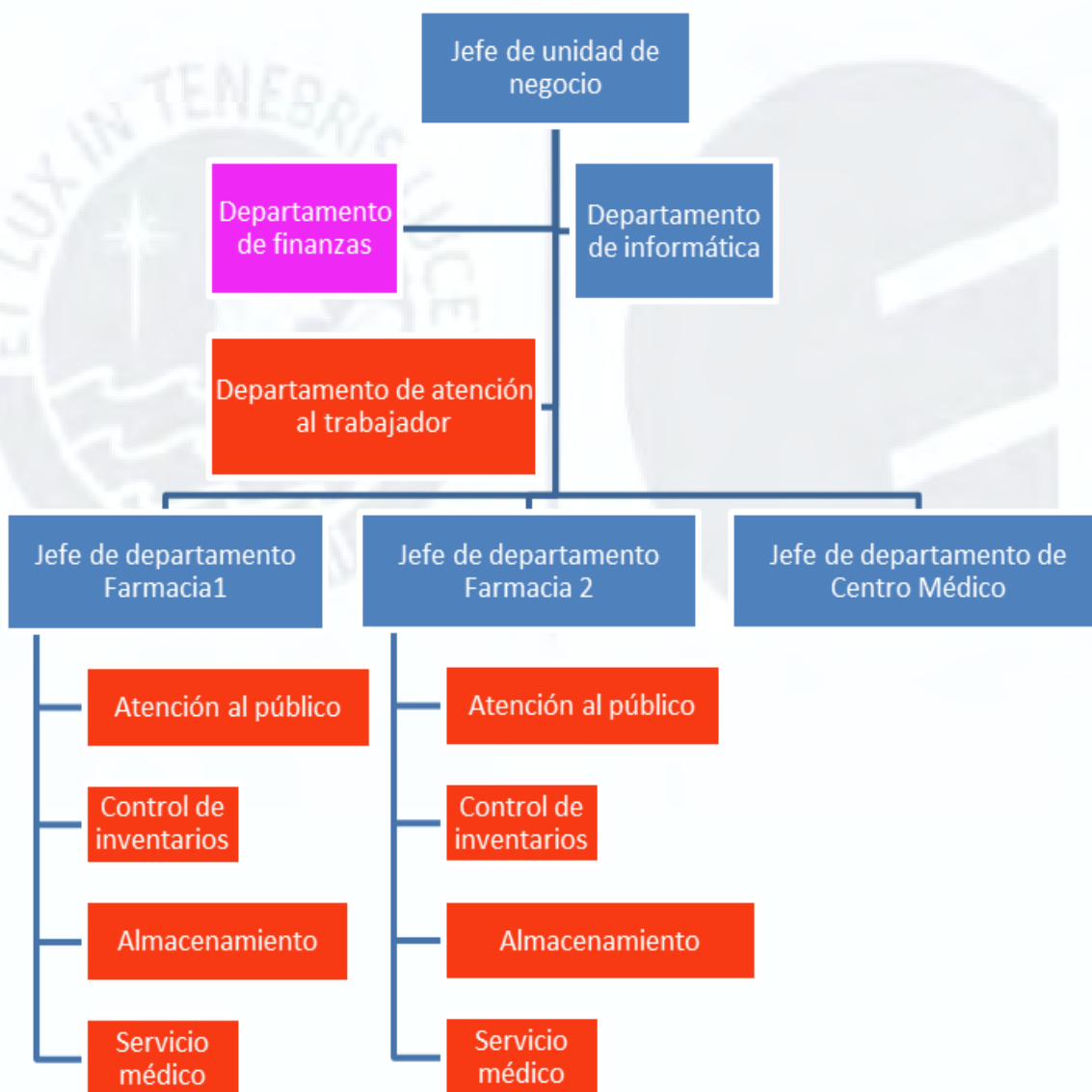
En tal sentido, la gestión de desempeño puede ser aplicada de acuerdo a indicadores o mediante la jerarquización de cargos (Bolaños & Saldarriaga, 2015). Los resultados de la medición de desempeño permiten generar recomendaciones para reformular el proceso productivo, caracterizar las necesidades con el propósito de aprovechar los beneficios e identificar la medición de la gestión, se puede utilizar software como sistema de información (Zapata, et al., 2021). Es una pieza clave en el crecimiento empresarial, requiere ser atacada con urgencia y tiene altas probabilidades de éxito de más del 90%.

Aplicación. Debe considerarse la opinión de los trabajadores para priorizar la realimentación y actualización de objetivos, lo que será extensivo de igual manera para el personal directivo y demás interesados en emprender dichas acciones. En este punto es importante añadir que el organigrama del negocio debe ser sujeto a ciertos ajustes, como son la inserción del departamento de atención al trabajador a un nivel jerárquico superior al del jefe y responsable de farmacias, por cuanto se encargará de todas las funciones de Recursos Humanos, pero a un nivel local, ya no como parte de la Sociedad de Beneficencia, pues al conocer a quien rendir cuentas el

desempeño de los colaboradores tomara un rumbo mejor, dirigido hacia el alcance los objetivos. Este departamento cumplirá funciones de supervisión en cuanto al cumplimiento de funciones y horarios, atención de controversias, faltas, nómina, programación de vacaciones, evaluación de desempeño y reclutamiento, como se muestra en la Figura 28:

Figura 28

Nuevo Organigrama



Nota. Las unidades que se encuentran en azul, se corresponden con el organigrama actual.

En este sentido, la planilla será ampliada con los cargos, atención al cliente, control de inventarios, almacenamiento y servicios médicos, con la finalidad de sustentar una nueva gestión, a la vez de ir consolidando la propuesta de valor y ampliando el desempeño. De igual manera estos ajustes de la planilla se realizaron en atención del análisis de los problemas del negocio, así como del diagnóstico obtenido de la situación laboral y organizaciones, producto de una encuesta aplicada a los 15 trabajadores de la red de Farmacias (Apéndice A).

Las funciones y procedimientos de las nuevas áreas se encuentran formuladas en Apéndice B. Para consolidar un tipo de Gestión de Desempeño por objetivos es necesario contar con unos propósitos claros, medibles y alcanzables, así como cada trabajador debe tener unas metas trazadas respecto a la cantidad de tareas a realizar en un período y de la eficacia de las mismas.

En este orden de ideas se cuenta con la Tabla 13, en donde se explica acerca de la estructura que debe tener la Gestión de Desempeño por objetivos, la misma que perseguirá la transformación del clima laboral, así como del incremento de la productividad laboral individual y colectiva. Estos objetivos a su vez serán medidos por medio del uso de indicadores con frecuencia semanal; de acuerdo con los valores que adopten los indicadores de cada trabajador y proceso, se otorgará una bonificación trimestral equivalente al 20% de la remuneración.

Además, la evaluación del cumplimiento de estas acciones se aplicará al 100% de los colaboradores y se espera que tenga una probabilidad de éxito de más del 90%, para lo cual se aplicará el uso de un software que permitirá planificar, monitorizar, evaluar y potenciar el desempeño de los colaboradores. La evaluación del desempeño de una persona se realiza con base en competencias organizacionales y objetivos personalizados, pudiendo cumplirse progresivamente de manera que, en 15 meses ya no se presenten problemas en el desempeño de

los colaboradores, por tenerlo bajo control. En adelante, la Tabla 13 muestra la estructura de gestión por desempeño.

Tabla 13

Estructura de Gestión de desempeño

Estructura de Gestión de desempeño	
Objetivos de la gestión	Transformación del clima laboral. Incremento de la productividad individual y colectiva de los trabajadores. Incremento en las ventas del 10% (1er año) 15% (2do año) 20% (3er año).
Medición del desempeño	Indicador Cantidad de tareas culminadas. Cantidad de tareas incumplidas. Cantidad de reclamos recibidos. Tiempo de atención al cliente. Cantidad de clientes atendidos.
Realimentación	Metas semanales 5 tareas semanales equivalente a 1 tarea diaria. 0 tareas incumplidas. 0 reclamos recibidos. 15 min de atención al cliente individualizado. Mínimo 40.
Sistema de bonificación	Supervisión semanal y toma de acciones correctivas en sitio Asignación especial de frecuencia trimestral equivalente al 20% de la remuneración base.
Presupuesto	Incremento del 8% sobre la remuneración mensual. 109.968 USD\$.

Nota. En la tabla se describen las principales acciones para implantar la Gestión por objetivos.

6.2.3. Programa de Desarrollo del Talento Humano “En Farmaben nos Capacitamos”

Argumentación. El talento humano está relacionado con las competencias individuales de cada persona, en los entornos, organizaciones y empresariales, el talento humano está relacionado con una buena comunicación, relaciones interpersonales, capacidad de servicio, atención al cliente, toma de decisiones, habilidades para gestionar cualquier acción, liderazgo, capacidad para seguir instrucciones, confianza y destrezas específicas (Alles, 2007). El talento humano es consecuente con el desarrollo empresarial, puede ser potenciado a través de la gestión de recursos humanos a

nivel empresarial desde una perspectiva holística, el talento humano puede medirse de manera grupal o individual (Mejía, et al., 2013). En tal sentido, la falta de especialización puede convertirse en un problema para lograr el desempeño esperado en las funciones en desarrollo, como ocurre en Farmaben, por lo que se presenta la aplicación de esta alternativa de solución.

Aplicación. La iniciativa del programa de desarrollo del Talento Humano “En Farmaben todos nos capacitamos” consiste en una serie de capacitaciones y sesiones para la explicación y refuerzo de la posición jerárquica de cada unidad y área dentro de la organización, facilitando la comprensión y el manejo del Manual de Atribuciones y Procedimientos Administrativos.

- Introducción de sesiones de capacitación sobre las funciones organizacionales con una duración mínima de 30hrs, en complemento de rondas reflexivas dirigidas hacia el personal y los responsables de las unidades administrativas, de esta manera ir encaminado las mejoras del clima organizacional.
- Adición de sesiones de trabajo grupal de ocho horas, para incentivar el ejercicio del liderazgo dentro del negocio.
- Complemento con sesiones de capacitación de ocho horas, para procurar la seguridad ocupacional de los trabajadores.
- Creación de partida presupuestaria para soportar dichas iniciativas.

De acuerdo con lo anterior, Farmaben para poder implantar una gestión de Recursos Humanos por objetivos, primero debe capacitar y adiestrar su personal en los vértices mencionados, ya que estos permitirán afianzar la conciencia de servicio y la importancia de la calidad del mismo, en virtud del alcance social que posee la misión organizacional de la Sociedad de Beneficencia. Es importante precisar en este punto que el organigrama del negocio debe ser reformulado teniendo en consideración la adición de los puestos de trabajo necesarios, para

garantizar esta premisa de trabajo. Es así que en la Tabla 14, se explican acerca de las capacitaciones necesarias para acometer el tipo de Gestión de Calidad que requiere el funcionamiento de Farmaben, especificándose las mismas aunadas a la cantidad de horas requeridas y el tipo de abordaje de la capacitación; complementariamente, se encuentra el presupuesto de estas capacitaciones, el mismo que está expresado en valor de horas hombres, de acuerdo con la cantidad de horas necesarias para concretar las sesiones como se aprecia en la Tabla 14, siendo la Tabla 15 representación del presupuesto requerido para ello:

Tabla 14*Sesiones de capacitación para la Gestión de Calidad*

Capacitación	Horas	Tipo de capacitación
Áreas y funciones de la organización	30	Taller y rondas reflexivas
El liderazgo organizacional	8	Taller y ejercicios prácticos
Gestión por objetivos	4	Taller y ejemplos prácticos
Seguridad ocupacional	8	Taller y ejercicios prácticos

Nota. Información proyectada a razón de la cantidad de horas a disposición para que los trabajadores puedan participar de la capacitación.

Tabla 15*Presupuesto de la capacitación*

Presupuesto	
Cantidad de horas requeridas (Hrs)	50
Valor 15 meses (S/	7.500
Total (S/	112,500.00

Nota. El valor de la hora hombre se corresponde con cotizaciones presentadas por profesionales en el área de formación y capacitación empresarial.

La aplicación del programa de acuerdo con la matriz de priorización tendrá una probabilidad de éxito de entre el 70% y el 90% y pudiera cumplirse en 15 meses, ya que las 50 horas requeridas de ejecución deben aplicarse cada cierto tiempo para consolidar el aprendizaje en la capacitación.

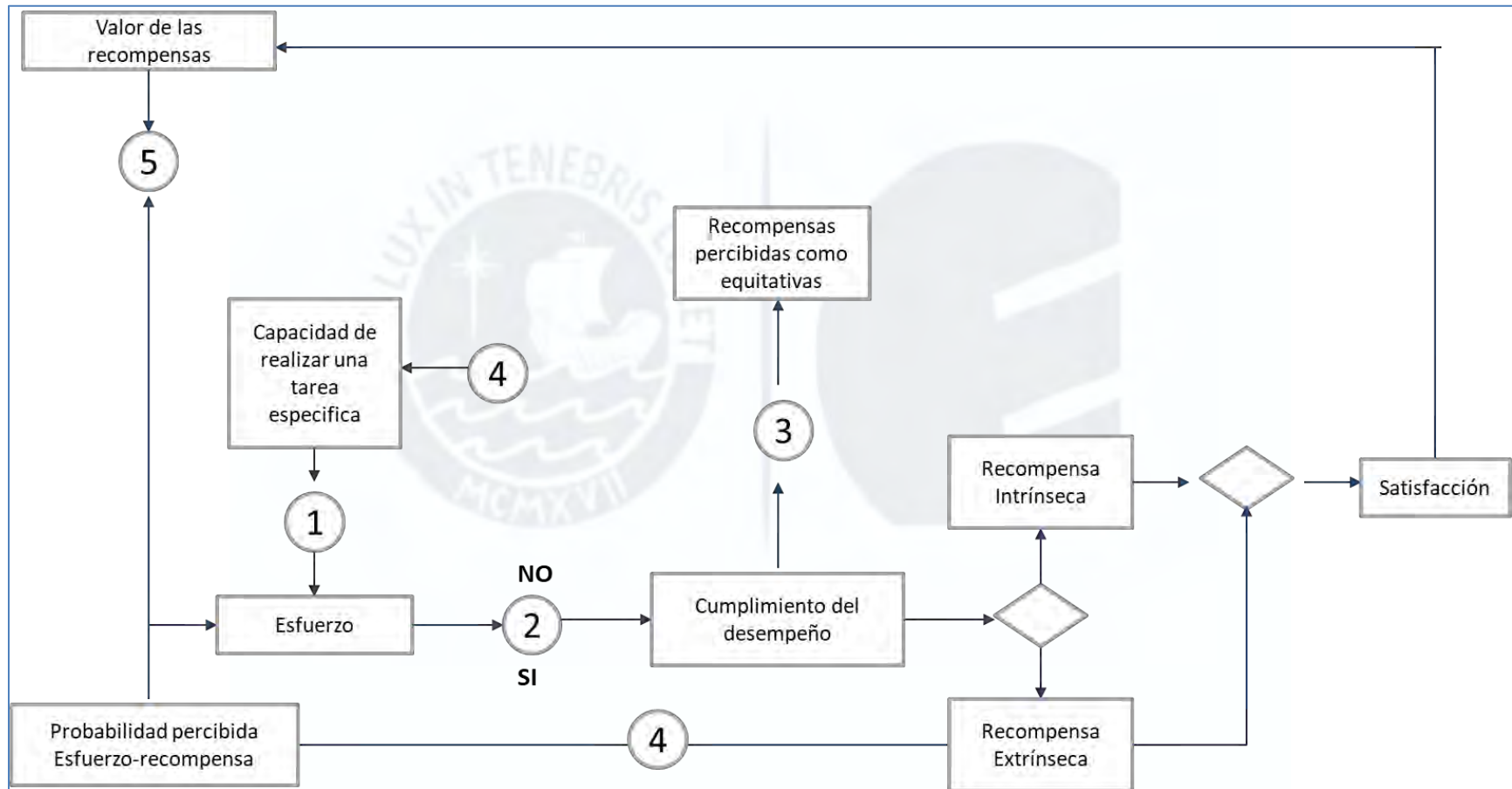
6.2.4. Plan de motivación no remunerativa: “El más productivo de Farmaben”

Argumentación. La motivación laboral está relacionada con el talento humano y el desempeño, pues al ser un factor emocional los trabajadores responden a sus capacidades de acuerdo a como se sienten y a como perciben el entorno; cuando los trabajadores están desmotivados el rendimiento baja y esto afecta a la rentabilidad de la empresa, entre tanto la gestión de recursos humanos es la encargada de vigilar y promover estrategias para que sus trabajadores estén motivados (Peña & Villón, 2018). Existen situaciones concretas que favorecen o afectan la motivación, casos concretos o la interrelación con el personal de trabajo, la situación económica, la remuneración poco satisfactoria, otros factores que alimentan la satisfacción de los trabajadores y que están bajo la responsabilidad de la gestión de recursos humanos (García Sanz, 2012). La motivación laboral es clave para un buen desempeño laboral y un adecuado manejo de la interacción entre los trabajadores (Rivera, et al., 2018). Todo ello, pone de manifiesto la relevancia que posee la gestión de recursos humanos en mantener motivados a los trabajadores.

Aplicación. En esta misma línea de ideas, la iniciativa también abarca un programa de reconocimientos no remunerados, como pudieran ser, “el trabajador del mes”, “el más productivo”, “el más puntual”, “el cumpleaños del mes”, que pueden disponerse en una cartelera informativa a la vista de todos, para así incentivar y motivar al cumplimiento de los objetivos planteados. En tal sentido se presenta la Figura 28, la cual es representativa de los resultados esperados de esta alternativa de solución, la cual promoverá el desarrollo y la formación de talentos, así como afianzar los que ya poseen los colaboradores de Farmaben, con una probabilidad de éxito de entre el 70% y 90% y un alcance de entre seis y ocho meses:

Figura 29

Flujograma de los resultados del Programa



Nota. La figura anterior muestra el proceso de los resultados esperados tras la aplicación de la propuesta.

6.2.5. Programa de Recompensas: Bonificación en Porcentajes por “Rebasar la Meta”

Argumentación. La remuneración salarial es uno de los temas de mayor interés para los trabajadores, porque incrementa su calidad de vida, ofrece la oportunidad de mejorar y ampliar sus adquisiciones materiales, pero esta contribuye con la motivación laboral, porque al sentir que su labor no es remunerada ni gratificada el rendimiento y el desempeño disminuyen (Palomino & Poza, 2020). De igual manera, la remuneración salarial se convierte en una fuerza energética cuya intensidad puede mejorar o desmejorar el accionar de los trabajadores, además está relacionado con la teoría de motivación humana de Maslow, por tanto, con el desempeño (García, et al., 2012). Si un colaborador no se encuentra motivado por su remuneración o por las gratificaciones producidas de este, su desempeño baja, porque siente que su empleo no está resolviendo los problemas que tiene.

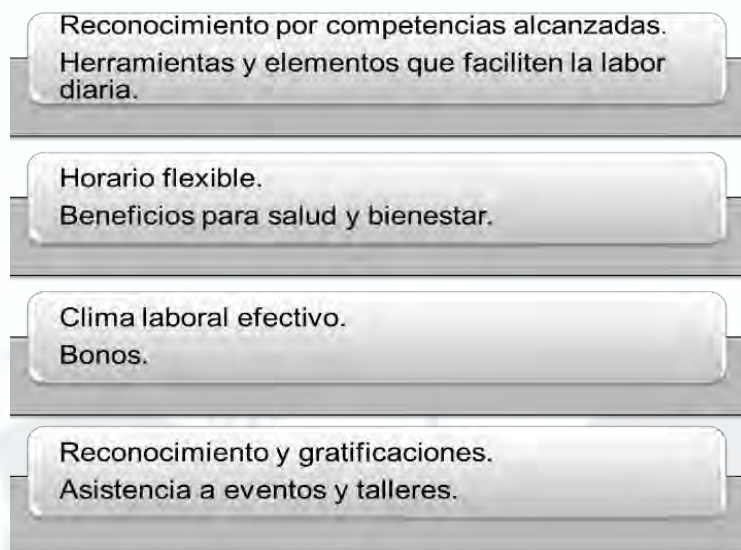
Aplicación. Efectivamente, estos objetivos permitirán el establecimiento de un sistema de bonificaciones para el personal, conforme sea su puntuación en una evaluación de desempeño que se aplicará a razón de los objetivos trazados, lo que podrá ser gestionado a través de los resultados de la evaluación realizada mediante el software de medición de desempeño que se aplicará para solucionar la causa dos del problema central, ya que es allí donde se registrarán las actividades diarias y su respectivo avance.

La probabilidad de éxito al aplicar esta alternativa de solución es de máximo un 70% dada la complejidad de generar fondos económicos para elevar las bonificaciones, remuneración y aportar los beneficios que pudieren elevar la calidad de vida de los colaboradores de Farmaben. Este particular pudiera ir completándose de manera paulatina y al llegar los 15 meses esperados, para dar cumplimiento a todas las acciones ya haberse consolidado.

Estas recompensas pudieran estar fundamentadas en los aspectos de la Figura 30:

Figura 30

Posibles recompensas para Colaboradores de Farmaben



Nota. El anterior sirve de ejemplo para considerar entre las recompensas que pudieren favorecer el desempeño de los colaboradores de Farmaben.

6.2.6. Implementar un Programa: “La hora del café”

Argumentación. La gestión de recursos humanos, está en la constante y creciente necesidad de establecer nuevas alternativas y formas de comunicación, capaces de fortalecer el espíritu empresarial, ya que favorece los procesos interpersonales y en atención al personal laboral ajusta su posición dentro de la jerarquía empresarial le ayuda a sentirse valorado y fortalece la estructura de compañerismo, cooperación y trabajo mutuo (Canseco & Ojeda, 2016).

El manejo de los elementos empresariales y la gestión de los recursos requieren de la comunicación como factor principal y efectivo, la asertividad de la misma forma está relacionada con un liderazgo eficiente, capaz de dirigir adecuadamente la gestión de recursos humanos y promover el buen desempeño del equipo de trabajo, apegado a mejorar la rentabilidad de las empresas (Arellano, 2008).

Aplicación. Sumado a esto se propone plantear un lapso semanal denominado “la hora del café”, donde el responsable de área y los supervisores de la SBH puedan reunirse con los colaboradores y escuchar sus inquietudes y expectativas. Esta acción podría tener efecto inmediato y una probabilidad de éxito de más del 90%. Además, recogiendo todos los aspectos que subyacen en el nuevo modelo de negocio, es necesario esquematizar un *Business Model Canvas* en aras de poder efectuar las representaciones características de la nueva Farmaben tomando en consideración esta alternativa de solución y esquematizando el resultado de las propuestas de solución en la Figura 31:

Figura 31

Modelo de Gestión para Farmaben

PLANTILLA MODELO CANVAS		Diseñado para:	Diseñado por:	Fecha:	Versión:
		Farmaben	Business consulting	25-08-2022	1.1
Socios clave Laboratorios Portugal Laboratorios Portugal Laboratorios Trebol Farmaindustria Farmacéutica Mont Blanc Neosalud Unimed del Perú Laboratorio Garden House Laboratorio Eilifarma Bayer Perú Hersil Alltech Nestel Perú Unilever Palmolive	Actividades clave Comercialización de productos farmacéuticos a personas en condiciones de vulnerabilidad	Propuestas de valor Comercializar productos farmacéuticos y prestar un servicio de atención médica con precios asequibles a personas en condiciones de vulnerabilidad socio económico. En este sentido, Farmaben apostará a una categoría de comercialización de productos sustitutos, como genéricos y naturista, pudiendo capitalizar alrededor del 40% del stock de insumos, gracias a la mejora del desempeño de los colaboradores y formación del talento humano	Relación con clientes La relación con los clientes es de atención por cuanto, el pilar fundamental es la atención al público, aclarar dudas, brindar información sobre características de productos y posibles ofertas y remisión a consulta médica.	Segmentos de clientes Personas en vulnerabilidad socio económica y residentes en la provincia de Huancayo	
	Recursos clave Recurso humano especializado, capacitado y motivado para la atención de los clientes y mejora del desempeño de los colaboradores		Canales Se emplea canales presenciales con la base de una atención al público. El entorno web es actualizado en existencia y precios. El software de desempeño mejora la productividad.		
Estructura de costos Costos variables.- Representados en la cantidad de insumos a reponer, donde que concentra una proporción importante del presupuesto. Gastos administrativos.- La gestión por desempeño amerita de capacitaciones y contratación de nuevo personal.		Fuente de ingresos Venta de productos farmacéuticos Servicio de atención al cliente			
<small>Designed by: The Business Model Foundry (www.businessmodelgeneration.com/canvas). Word implementation by: Neos Chronos Limited (https://neoschronos.com). License: CC-BY-SA 3.0</small>					

Nota. La figura anterior muestra el modelo de gestión para Farmaben.

Dentro del modelo Canvas, se aprecia claramente, la propuesta de valor que respaldará las acciones de Gestión de Calidad y Gestión por objetivos.

Tabla 16*Indicadores Propuestos*

Categoría	Objetivo a Corto Plazo	Indicadores		
		Nombre	Descripción	Formulación
Gestión	Desarrollar al 100% el plan con la participación de todos los colaboradores y más de un 90% de éxito.	Formación Laboral	% de personas adiestradas en atención al cliente y ventas.	Lista de Cotejo.
Desempeño	Evaluar al 100% de los colaboradores con más de un 90% de éxito en su aplicación.	Evaluación de Desempeño	% de personas que cumplen las tareas asignadas.	Desempeño según software.
Capacitación	Aplicar al 100% de los colaboradores con una probabilidad de éxito entre el 70% y el 90%.	Competencias Específicas	% de personas que se preparan en conocimientos especializados.	Encuesta tipo Likert.
Motivación	Aplicar al 100% de los colaboradores con una probabilidad de éxito entre el 70% y el 90%.	Interrelación	% de personas que perciben una mayor y mejor comunicación.	Cuestionario MbM Gestión por motivación (Apéndice C).
Compensación y beneficios	Implementar al 100% de los colaboradores esperando como máximo un 70% de éxito.	Ejecución del programa de reconocimiento	% de personas que se sienten satisfechos.	Cuestionario de Satisfacción Laboral Sonia Palma (Apéndice D).
Liderazgo	Desarrollar con un mínimo de 90% de éxito, incluyendo al 100% de los colaboradores.	Comunicación asertiva	% de personas que perciben una mayor y mejor comunicación.	Cuestionario MbM Gestión por motivación (Apéndice C).

Nota. La tabla presenta los indicadores que serán evaluados.

6.3. Conclusiones

La gestión de recursos humanos por objetivos, debe esquematizarse conforme a los siguientes pasos:

- Establecimientos de objetivos de este tipo de gestión y medición del desempeño.
- Realimentación partiendo de los resultados obtenidos.
- Conformación de sistema de bonificación de acuerdo con resultados de desempeño.
- Diseño de un presupuesto que se ajuste a esta gestión.
- Actualización constante de los objetivos que pueden ser con frecuencia anual.
- Restructuración del manual de procedimientos administrativos.

Ciertamente, la eficacia de la implantación de un tipo de gestión de recursos humanos por objetivos, se encuentra supeditado a los siguientes factores:

- Si la gestión debe estructurarse para lograr un buen desempeño.
- La revisión y realimentación de la gestión por objetivos, se enfocará en el futuro del negocio y no en su pasado.

Capítulo VII. Plan de Implementación

Se consideró para el desarrollo de este acápite los cronogramas alusivos a las iniciativas de alternativas de solución, las mismas que se visualizan en la secuencia de este capítulo, son resultado de la implementación de las seis alternativas de solución que fueron cronometradas en un diagrama de Gantt, el mismo que se presenta en adelante, posterior a la descripción de las actividades:

7.1. Actividades

El plan de implementación de las alternativas de solución para mejorar el desempeño de Farmaben se presentan en la Tabla 17:

Tabla 17

Actividades a Desarrollar

Actividad	Nombre de la alternativa	Público Objetivo
Plan de ventas y plan de objetivos.	Vendiendo aumento mi desempeño	
Gestión de desempeño. Capacitación.	Trabajando me voy Formando En Farmaben nos Capacitamos	Los 15 Colaboradores de Farmaben
Plan de motivación no remunerativa.	El más Productivo de Farmaben	
Programa de recompensas.	Rebasar la Meta	
Programa de comunicación.	La hora del Café	

Nota. En la tabla anterior se muestra cada una de las actividades a desarrollar en función de las alternativas de solución que fueron presentadas en el capítulo anterior.

7.1.1. Desarrollo del plan de ventas con la participación de los colaboradores de Farmaben “Vendiendo aumento mi Desempeño”

El desarrollo de este plan de ventas tiene como propósito aumentar el nivel de ventas en Farmaben, pero con un valor agregado que es la capacitación de los colaboradores en materia de atención al cliente, satisfacción del cliente, a la vez que se incrementa la gestión por objetivos de ventas, analizando los precios de los últimos tres años y proponiendo la reposición del inventario,

análisis de precios de venta y previsión de ventas descritas en el capítulo anterior y que requieren un aproximado de un mes por actividad, sumando un total de cuatro meses. También se requiere un mes adicional para dar cumplimiento a la mejora de gestión de ventas de acuerdo al flujograma presentado en la Figura 27 del capítulo anterior.

7.1.2. Evaluación de los colaboradores de Farmaben e Implementación de Software de Desempeño para mejorar la gestión “Trabajando me voy Formando”

Inicialmente se da a conocer el funcionamiento de la empresa y la estructura jerárquica, explicando detalladamente cada una de las acciones a desarrollar de acuerdo a las funciones de los colaboradores, haciéndolos partícipes de la toma de decisiones para robustecer el clima laboral, la satisfacción laboral, por tanto, el desempeño, conducente a una mejor productividad y mayor rentabilidad. Una vez conociendo los horarios, flexibilidad del mismo, labores, puestos, cargos y niveles, los colaboradores estarán preparados para ser adiestrados en cuanto a la gestión de inventarios, almacenamiento y rotación de productos, esta actividad tendrá una duración de seis meses consecutivos porque requiere de retroalimentación.

Adicionalmente, el periodo mencionado debe servir para que los colaboradores aprendan a reconocer y recordar las funciones de cada uno, evitando con ello, la rotación de personal. Cada uno de los procesos se medirán de manera semanal en un periodo de 15 meses, de los cuales cinco meses responden a la orientación y adiestramiento mencionados en el párrafo anterior y 10 meses a la compra, instalación y capacitación del software **“Personio”** (Apéndice F) que favorezca el análisis y la evolución del desempeño de los colaboradores de Farmaben. Así mismo, en la tabla 13 del capítulo anterior, se explica de manera amplia como debería evaluarse la gestión de desempeño.

7.1.3. Aplicación de Programa de Desarrollo del Talento Humano “En Farmaben nos Capacitamos”

Consiste inicialmente en la capacitación de los colaboradores en lo referente a la composición jerárquica de Farmaben, incluye sesiones, trabajo grupal para fomentar el liderazgo y especificar cómo funciona la empresa, de tal manera que para la ejecución de esta actividad se requiere un total de 50 horas trimestrales que se repetirán en tres momentos diferentes durante 15 meses, es decir se aplica las sesiones y talleres en 50 horas a lo largo de tres meses, se descansa un mes y se repite, hasta alcanzar tres bloques, que de acuerdo con el cronograma que se presenta más adelante terminara en el año 2024.

7.1.4. Aplicación de Plan de motivación no remunerativa: “El más productivo de Farmaben”

La aplicación de este plan abarca toda la estructura organizativa de la empresa y requiere de un lapso de ocho meses para poder gestarse, si bien se proponen motivaciones a los cumpleaños que celebran en diferentes meses de un año completo, la idea de este plan es gestar el costumbrismo, de manera que sea una fecha de celebración y gozo la llegada del cumpleaños de cada uno, celebrar la puntualidad y elevar la calidad de desempeño, como también el incremento de la productividad. Su aplicación debe ser diaria y al cabo del tiempo establecido será una rutina que habrá mejorado el clima laboral, elevando la satisfacción y mejorado la motivación.

7.1.5. Implementación de un Programa de Recompensas: Bonificación en Porcentajes por “Rebasar la Meta”

Aunque la implementación de esta actividad no es nada compleja, requiere fondos, especificaciones en las partidas de recursos que indiquen como ha sido calculado, además requiere la intervención de todos los involucrados para conocer por medio de sus argumentos, cuáles son sus estimaciones económicas esperadas. Valorar su desempeño y su capacitación serán premisas

para categorizar las premiaciones y recompensas, por lo que esta es una actividad que debe implementarse de manera progresiva en un tiempo de 15 meses.

7.1.6. Desarrollo de acciones dirigidas a la implementación de un Programa: “La hora del café”

Esta actividad es inmediata y puede accionarse en menos de un mes, para iniciarla únicamente se requiere organización en los horarios de trabajo, acuerdos previos, instalar una cafetera equipada y acondicionar un área que favorezca la interacción entre los colaboradores de Farmaben. Se espera que esta actividad inicie el 10 de noviembre de 2022 conjuntamente con el resto de acciones enfocadas en dar cumplimiento a la implementación de las alternativas de solución.

7.2. Diagrama de Gantt de Implementación

En la Figura 32 se muestra en detalle el estado temporal de la aplicación de las seis alternativas de solución, las cuales responden a la solución del problema central, por atacar las seis causas enfocadas directamente en:

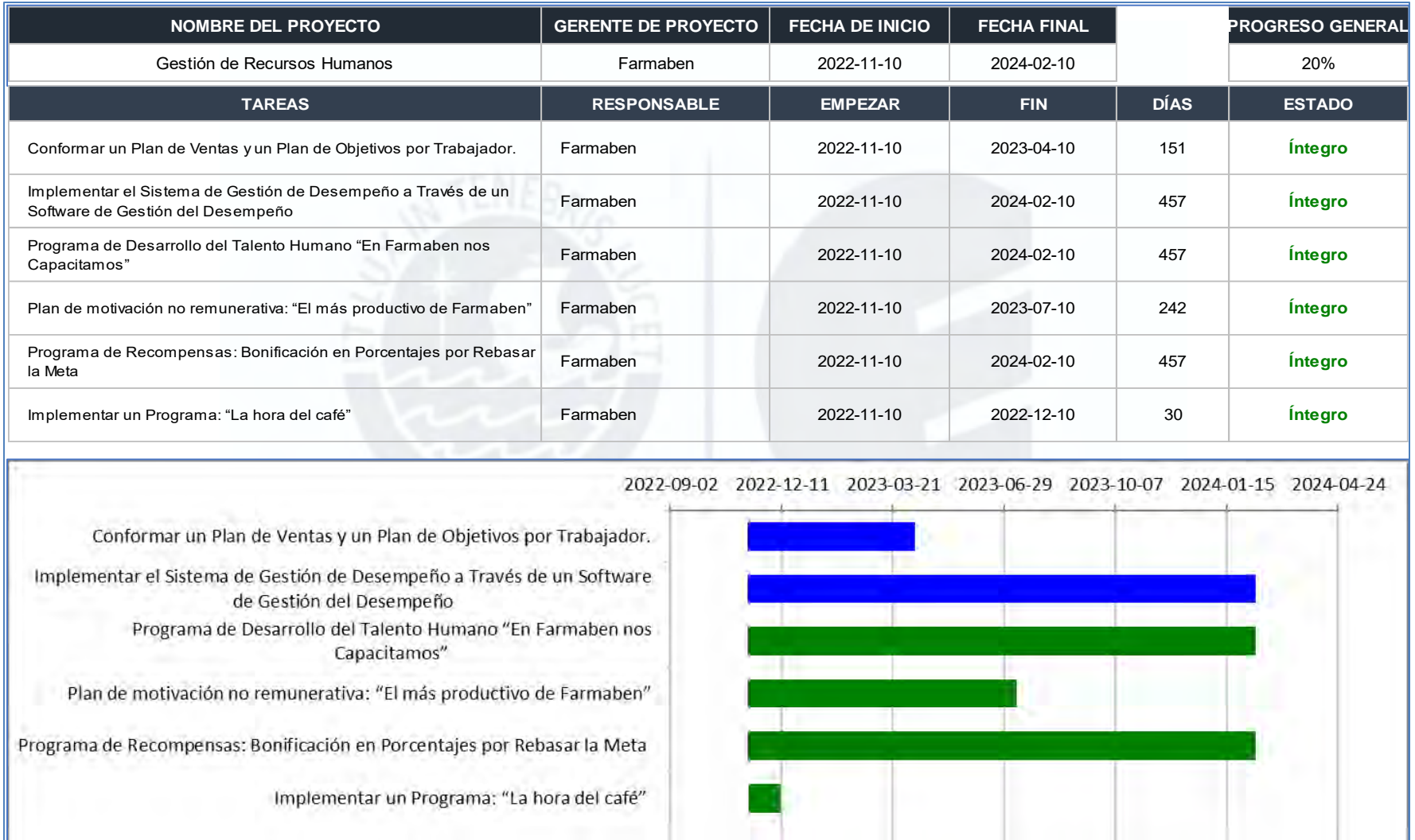
- Evaluación manual y deficiente de los recursos humanos.
- No existen indicadores específicos y claros de productividad.
- Personal no cuenta con conocimientos especializados.
- Personal desmotivado porque sienten que no reconocen el trabajo que hace.
- Trabajadores nuevos inconformes con su remuneración.
- Débil comunicación entre los jefes y los colaboradores.

7.3. Costo de la Implementación

La Tabla 18 muestran los detalles del presupuesto requerido para la implementación:

Figura 32

Diagrama de Gantt



Nota. La figura anterior presenta el diagrama de Gantt contentivo del cronograma de implementación.

Tabla 18

Presupuesto de Capital

Presupuesto de implementación

Área: Recursos Humanos

Año: 2022

Presupuesto 15 Meses S/ 500.000,00

Presupuesto	Seis Alternativas de Solución
Ejecutado	S/ 500.000,00
Diferencia	<u>S/ 349.337,25</u>
	S/ 150.662,75

Primer Cuatrimestre

N°	Nombre de la capacitación	Detalle	Cantidad	Costo unitario	Total
1	Desarrollo del plan de ventas con la participación de los colaboradores de Farmaben "Vendiendo aumento mi Desempeño"	Establecer un plan de ventas que incluya la capacitación para mejora la atención al cliente y elevar su satisfacción.	15	S/ 6.000,00	S/ 90.000,00
2	Evaluación de los colaboradores de Farmaben e Implementación de Software de Desempeño para mejorar la gestión "Trabajando me voy Formando"	Adquisición de Software y pago versión Premium por 15 meses / capacitación del personal	15	S/ 6.264,15	S/ 93.962,25
3	Aplicación de Programa de Desarrollo del Talento Humano "En Farmaben nos Capacitamos"	Consiste en la realización y desarrollo de preparación continua de los colaboradores	15	S/ 7.500,00	S/ 112.500,00
4	Aplicación de Plan de motivación no remunerativa: "El más productivo de Farmaben"	Consiste en el mantenimiento de un fondo distribuido en diferentes acciones realizadas para premiar a los colaboradores	15	S/ 800,00	S/ 12.000,00
5	Implementación de un Programa de Recompensas: Bonificación en Porcentajes por "Rebasar la Meta"	Fondo individual para recompensas a lo largo de los 15 meses de la implementación	15	S/ 1.600,00	S/ 24.000,00
6	Desarrollo de acciones dirigidas a la implementación de un Programa: "La hora del café"	Invertir diariamente en los colaboradores por 15 meses	15	S/ 1.125,00	S/ 16.875,00

Total **S/ 349.337**

Nota. La tabla anterior es contentiva del presupuesto requerido para la implementación de las alternativas de solución.

En cuanto al capital, Farmaben puede disponer de una cantidad de S/. 500,000.00 para soportar los costos de inversión, reconocidos en la diferenciación de la propuesta de valor. Por lo tanto, se prevé la distribución del presupuesto de capital conforme a lo presentado en la Tabla 18.

7.4. Factores Clave de Éxito para la Implementación

En la Tabla 19 se mencionan y describen los factores de éxito requeridos para dar cumplimiento a la implementación de las alternativas de solución:

Tabla 19

Factores Claves

Factor Clave de Éxito	Descripción
Compromiso de parte de todos los colaboradores de Farmaben	El compromiso de todos los colaboradores de Farmaben es clave para la eficiencia de las propuestas de solución, siendo necesaria la participación de todos, la gestión, la innovación que son factores conducentes a la mejora de la gestión del desempeño.
Presupuesto por parte de la SBH	Es necesario para pagar la versión premium del software de desempeño y poder cumplir con la implementación de las alternativas de solución.
Liderazgo y toma de decisiones	Hacer cumplir y respetar la jerarquía, pero sobre todo valorar las ideas de cada colaborador, dejarle participar del proceso de gestión y valorar sus aportes.

Nota. La tabla anterior presenta los factores de éxito asociados con la implementación de las alternativas de solución.

7.5. Conclusiones

Este capítulo se desarrolló con la finalidad de explicar el proceso de gestión para la implementación de las actividades, como también el cronograma que explica el tiempo requerido para llevar a cabo la implementación y el presupuesto necesario para cumplir con los pagos y gastos producto de la implantación de las alternativas de solución, con la finalidad de atacar el problema central de Farmaben.

En cuanto al presupuesto para la implementación, la actividad uno se estimó un total de S/. 1,200.00 por cada colaborador y como esta tiene una duración de cinco meses, el total requerido es de S/. 6,000.00. Para la implementación de la segunda actividad se debe invertir el mismo monto de S/. 1,200.00 por colaborador, pero en un lapso de 15 meses, así mismo la adquisición del software en su versión premium que tiene un costo mensual por colaborador de S/. 17.61, que multiplicado por los 15 meses da un total de S/. 264.15 por colaborador, es decir el precio de la aplicación de esta actividad por colaborador incluyendo capacitación y software es de S/. 6,264.15

La implementación de la actividad tres requiere de una inversión por colaborador de S/. 7,500.00 en un lapso de 15 meses. La aplicación de la cuarta actividad según el presupuesto requiere de S/. 800.00 por colaborador, distribuidos en un lapso de ocho meses; mientras la quinta actividad requiere de S/. 1,600.00 por colaborador y la sexta actividad requiere de una inversión de S/. 1,125.00 por colaborador para los 15 meses que dura la implementación. No obstante, el presupuesto únicamente cubriría las actividades de capacitación de todas las actividades sin incurrir en un análisis económico de los gastos por implementación de alguna de las alternativas de solución. En este sentido se presenta un plan económico y financiero de la implementación escogida en el capítulo siguiente.

Capítulo VIII. Resultados Esperados

Este capítulo está dirigido a presentar los resultados esperados tras la implantación decada alternativa de solución:

8.1. Desarrollo del plan de ventas con la participación de los colaboradores de Farmaben “Vendiendo aumento mi Desempeño”

Con la aplicación de esta actividad se espera que todos los colaboradores de Farmaben puedan conocer el proceso de ventas, realizar inventarios, reposición de los mismos, estén en la capacidad de analizar y gestionar precios, cumplir con un organizado proceso de ventas, colocando al cliente como individuo imprescindible para el crecimiento y aumento del desempeño de cada colaborador. Además, realizar un proceso específico de gestión garantiza que las ventas sean más provechosas, eficientes y efectivas, garantiza además que Farmaben se encuentre a nivel de cualquier empresa similar de éxito en la región y que pueda competir inclusive con sus pares, en procura de convertirse en una empresa solidaria, pero con alta remuneración gracias a su productividad.

Para el desarrollo del plan de ventas, con la participación de los colaboradores de Farmaben “Vendiendo aumento mi Desempeño” fue necesario realizar un cálculo de inversión que permitió determinar la viabilidad del mismo, el cual se llevó a cabo a partir de la estimación del flujo de caja considerando los ingresos y los egresos mensuales de acuerdo con la proyección de ventas presentado en la Tabla 12 de este documento, el cual tuvo una inversión de S/. 312,000.00 para el inicio de la inversión. Es importante mencionar que de acuerdo a la estimación de crecimiento de las ventas presentado como alternativa de solución al cierre del año 2023, el monto por cobro de ventas de contado será de S/. 3,677,900.00. El detalle del flujo de caja se muestra en la Tabla 20:

Tabla 20*Estimación de flujo de caja*

Producto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Total	312.00	306.80	312.00	304.20	309.40	312.00	314.60	299.00	304.20	299.00	292.70	312.00
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Nota. En la tabla se muestra la estimación del flujo de caja para cada mes del año 2023 a partir de una inversión de S/. 312,000.00 lo cual equivale a una rentabilidad de S/. 3,677,900.00.

En este sentido, se calculó la tasa interna de retorno (TIR) y el valor actual neto (VAN) para el primer año tomando el porcentaje de descuento del BCP estimado en 12,51% para préstamos en soles y un crecimiento porcentual variado entre 8 % y 12 % de enero a diciembre. El detalle de esta operación se muestra en la Tabla 21, demostrando la rentabilidad del desarrollo con un TIR de 157,85 %:

Tabla 21*TIR y VAN mensual del plan de ventas Farmaben*

Nombre del proyecto:	Plan de Venta	
TNA de inversión alternativa	12,51%	
Cantidad de Meses	60	
TEA de inversión alternativa	13,253%	
Interés Mensual	1,042%	
Meses	Flujo de fondos	Plan de Venta
Enero	-S/ 312,000.00	TIR Anual 157,85%
Febrero	S/ 306,800.00	VAN S/ 2,853,415.67
Marzo	S/ 312,000.00	
Abril	S/ 304,200.00	
Mayo	S/ 309,400.00	
Junio	S/ 312,000.00	
Julio	S/ 314,600.00	
Agosto	S/ 299,000.00	
Septiembre	S/ 304,200.00	
Octubre	S/ 299,000.00	
Noviembre	S/ 292,700.00	
Diciembre	S/ 312,000.00	

Nota. Cálculo de TIR y VAN de la implementación del plan de ventas.

En otro sentido y estimando una tasa de crecimiento del 8% para cada año de proyección de ventas anuales en 5 años y tomando como inversión inicial S/. 312.000,00, se aprecia la rentabilidad de las ventas en la Tabla 22:

Tabla 22*Proyección de ventas anual*

Ventas	2023	2024	2025	2026	2027	2028
8 % tasa de crecimiento	S/ 312,00.0 0	S/ 3,677,900.00	S/ 3,972,132.00	S/ 4,289,903.00	S/ 4,633,095.00	S/ 5,003,742.00

Nota. En la tabla se muestra la proyección de ventas a cinco años.

De allí que la tasa interna de retorno para 05 años es de 1187 % y el valor actual neto de S/. 13,746.664.93, como se muestra en la tabla 23:

Tabla 23*Cálculo de TIR y VAN anual*

Nombre del proyecto:		Plan de Venta	
TNA de inversión alternativa		12,51%	
Cantidad de Años		5	
			Plan de Venta
Años	Flujo de fondos	TIR	1187%
0	-S/ 312,000.00	VAN	S/ 14,773,880.56
1	S/ 3,677,900.00		
2	S/ 3,972,132.00		
3	S/ 4,289,903.00		
4	S/ 4,633,095.00		
5	S/ 5,003,741.00		

Nota. Cálculo de TIR y VAN de la implementación del plan de ventas.

En definitiva, la aplicación y desarrollo de esta alternativa de solución resulta ser la de mayor viabilidad para el estudio.

8.2. Evaluación de los colaboradores de Farmaben e Implementación de Software de Desempeño para mejorar la gestión “Trabajando me voy Formando”

La capacitación de los colaboradores en cuanto a funcionalidad de la empresa y desarrollo organizacional, permitirán que Farmaben crezca progresivamente y elimine en gran medida los errores de gestión que ha venido arrastrando, además la adquisición de un software para la gestión del desempeño a pesar de incurrir en una importante inversión económica, a largo plazo facilitará una mejor gestión de recursos humanos, ya que gracias al registro constante y detallado de las acciones desarrolladas por los colaboradores se podrá reconocer sus fortalezas y oportunidades con la finalidad de mantenerlas y trabajar aquellas acciones que no lo son en procura de un beneficio empresarial, que dejará huella en cada uno de los colaboradores aumentando su satisfacción laboral y su desempeño.

8.3. Aplicación de Programa de Desarrollo del Talento Humano “En Farmaben nos Capacitamos”

El desarrollo de sesiones ajustadas a las necesidades de especialización de los colaboradores de Farmaben convierte a esta alternativa de solución en una valiosa herramienta, esperando que una vez los colaboradores reciban preparación en cada una de las áreas en las que presentan debilidades de acción y conocimiento, puedan desenvolverse en cualquier sector que se les asigne, evitando con ello la rotación de personal, la insatisfacción y el bajo desempeño.

8.4. Aplicación de Plan de motivación no remunerativa: “El más productivo de Farmaben”

Se espera elevar la motivación de los colaboradores, de manera que se sientan gratificados por su buen desempeño y entiendan que son importantes para Farmaben, siendo necesario que pongan de su vigor y fortaleza humana para contrarrestar cualquier desavenencia en la empresa, ya que con esta actividad se pretende aumentar el sentido de pertenencia, la

valoración hacia la organización y quienes hacen parte de ella, creando un clima de trabajo que favorezca la mejora de la gestión de recursos humanos.

8.5. Implementación de un Programa de Recompensas: Bonificación en Porcentajes por “Rebasar la Meta”

Esta actividad fue diseñada con la idea de aumentar la competitividad entre los colaboradores y con ello el deseo de superación, además de demostrarles que la empresa si se preocupa por sus necesidades y promueve acciones capaces de mejorar su vida, así mismo se espera que con esta actividad Farmaben aumente su nivel de compromiso, corrija sus debilidades individuales y grupales e incrementen con ello el desempeño.

8.6. Desarrollo de acciones dirigidas a la implementación de un Programa: “La hora del café”

Se espera que esta actividad mejore las relaciones interpersonales, incremente el sentido de pertenencia, aumentando el nivel de compromiso, la puntualidad, la responsabilidad y la participación, pues todos sentirán que son parte valiosa de la empresa y de sus decisiones engranando en sus funciones con un diseño mayor y enfocado en el crecimiento de la gestión de la producción y la rentabilidad de Farmaben.

8.7. Conclusiones

La implementación de las diferentes alternativas de solución por medio de las actividades propuestas favorecerían de manera positiva a Farmaben, aumentando la participación, mejorando la comunicación entre los colaboradores, lo cual es conducente a la generación de ideas en pro del beneficio de la empresa. Asimismo, el aumento de las relaciones interpersonales eleva una mejora del clima laboral, se hace determinante en la generación y fortalecimiento del sentido de pertenencia de los colaboradores favoreciendo en el aumento de la rentabilidad de Farmaben.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Farmaben es una unidad de negocio perteneciente a la Sociedad de Beneficencia de Huancayo, cuyo funcionamiento es representativo de la razón de ser de esta institución. Esto se entiende a la luz de un tipo de procedimiento en donde se comercializa un producto farmacéutico, dirigido a un público con ciertas características, como bien son las vulnerabilidades socioeconómicas, por lo que se asume que Farmaben persigue una misión social de dar apoyo a la población en situaciones de riesgo, pertenecientes a la provincia de Huancayo.

Sin embargo, el negocio no ha cumplido con expectativas económicas para la organización SBH, encontrándose con problemáticas de posición competitiva, falencias en el modelo de gestión de recursos humanos, lo cual ha afectado el desempeño de los colaboradores. Es así que se plantearon una serie de iniciativas de solución que se orientaron a formular modelos de gestión por objetivos, a fin de mejorar el desempeño, lo que permitió hacer una proyección de situaciones por medio de actividades creadas a partir de las causas identificadas que ocasionan el problema central.

Recomendaciones

Se sugiere a los miembros del directorio de la SBH, gerentes y jefes de Farmaben, acometer en el orden establecido dentro del capítulo de alternativas de solución, cada una de las acciones e iniciativas delimitadas, a fin de lograr redefinir rendimiento organizacional, así mismo estimulará un importante cambio dentro de la masa laboral que hacen vida en el negocio, pudiéndose materializar en la rentabilidad del mismo, así como de su sostenibilidad financiera.

Referencias

- Acosta Véliz, M., Salas Narváez, L., Jiménez Cercado, M., & Guerra Tejada, A. M. (2018). *La Administración de Ventas: Conceptos Claves en el Siglo XXI*. España: Editorial 3Ciencias.
- Alles, M. A. (2007). *Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias*. México: Ediciones Granica S.A.
- Álvarez Orozco, M. (2015). *Cuadro de mando retail: Los indicadores clave (KPI) de los comercios altamente efectivos*. Barcelona, España: Profit Editorial.
- Arellano, E. (2008). La Estrategia de Comunicación orientada al Desarrollo de la Cultura Organizacional. *Razón y Palabra*, 13(2), 1-15. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199520741037.pdf>
- Arenal Laza, C. (2018). *Gestión de la fuerza de ventas y equipos comerciales. MF1001*. España: Editorial Tutor Formación.
- Arrunategui Aguirre, J. (2017). *El problema de liquidez y rentabilidad con un enfoque social en la gestión de la Sociedad de Beneficencia Pública del Callao – Perú 2012-2014*. Recuperado el 2022, de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/5854>.
- ATV Noticias. (25 de febrero de 2022). *Las consecuencias en la economía que sufriría Perú por el conflicto entre Rusia y Ucrania*. Obtenido de Youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=sK mz9qws8mg>
- Banco Mundial. (7 de octubre de 2021). *El Banco Mundial en Perú*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview#1>
- Banco Mundial. (2022). *PIB (US\$ a precios actuales) - Peru*. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD?end=2020&locations=PE&start=1960&view=chart>

Bolaños Hinojosa, D. C., & Saldarriaga Salazar, C. E. (2015). *Sistema de gestión del desempeño e indicadores*. Obtenido de <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/2863356>

Bolsa de Valores de Lima. (2020). Intralot de Perú S.A. Informe de Gerencia 4Q-2020. Obtenido de <https://documents.bvl.com.pe/eff/OE5446/20210215211001/AGOE54462020TI401.PDF>

Bolsa de Valores de Lima. (30 de septiembre de 2020). Nota a los estados financieros. Obtenido de <http://168.121.49.40/eff/OE5446/20201102134001/NOOE54462020TI301.PDF>

Campbell, J. P., & McHenry, J. J. (1990). Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel Psychology*, 43(2), 313-33. Obtenido de <https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/j.1744-6570.1990.tb01561.x>

Campos, J. (2019). *Impacto de las iniciativas de gestión de ideas internas en el desarrollo de una cultura de innovación en grandes organizaciones*. Madrid: ESIC.

Canseco Melchor, F., & Ojeda García, A. (2016). Comunicación Laboral: Una propuesta estratégica para facilitar el quehacer de los equipos de trabajo. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 21(2), 183-194. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/292/29248181009.pdf>

Castillo Áreas, L. (16 de 06 de 2021). *La gestión por competencias para el desarrollo organizacional en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos*. Recuperado el 18 de 09 de 2022, de Revista Industrial Data: : <https://dx.doi.org/10.15381/idata.v24i1.16287>

Cebrian, C. (2019). *Las claves de la comunicación interpersonal*. Obtenido de UNIR: <https://www.unir.net/salud/revista/las-claves-de-la-comunicacion-interpersonal/>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (12 de agosto de 2020). Perú 2050: tendencias nacionales con el impacto de la COVID-19.

Chacón, J. (19 de marzo de 2022). *Presidente de Perú espera sumar fuerzas en el Congreso para evitar su destitución*. Obtenido de Voz de América: <https://www.vozdeamerica.com/a/el-presidente-del-per%C3%BA-espera-sumar-fuerzas-en-el-congreso-para-evitar-su-destituci%C3%B3n/6491027.html>

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: MC Graw Hill.

ComexPerú. (14 de enero de 2022). *Perspectivas Económicas en medios de una tercera ola*. Obtenido de <https://www.comexperu.org.pe/articulo/perspectivas-economicas-en-medio-de-una-tercera-ola>

Conexión ESAN. (4 de abril de 2017). *La industria de productos farmacéuticos en Perú*. Obtenido de conexionesan: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/la-industria-de-productos-farmaceuticos-en-peru>

Contraloría General de la República. (2020). *Informe N.º 13659-2021-CG/ECOFI-AF*. Subgerencia de Control del Sector Económico y Financiero. Obtenido de https://www.congreso.gob.pe/Docs/comisiones2021/Presupuesto/files/cuenta_general_de_la_rep%C3%BAblica/informe-13659-2021-cg-ecofi-af_.pdf

Cota Luévano, J., Rivera Martínez, J. (2017). La capacitación como herramienta efectiva para mejorar el desempeño de los empleadores. *Instituto Tecnológico de Sonora*.

Decreto de Urgencia N° 007-2019. (30 de octubre de 2019). Decreto de Urgencia que declara a los Medicamentos, Productos Biológicos y Dispositivos Médicos como parte esencial del Derecho a la Salud y dispone Medidas para garantizar su Disponibilidad. *El Peruano*.

Obtenido de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-de-urgencia-que-declara-a-los-medicamentos-producto-decreto-de-urgencia-n-007-2019-1822703-1/>

Decreto Legislativo N° 1411. Decreto Legislativo que Regula la Naturaleza Jurídica, Funciones, Estructura Organizativa y Otras Actividades de las Sociedades de Beneficencia. (12 de septiembre de 2018). *Normas Legales*. Obtenido de <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/decreto-legislativo-que-regula-la-naturaleza-juridica-funci-decreto-legislativo-n-1411-1690482-4>

Decreto Legislativo N° 276. Ley de Carrera Administrativa. (marzo 24 de 1984). *Normas Legales*. Obtenido de <https://diariooficial.elperuano.pe/pdf/0080/ley-carrera-administrativa-reglamento.pdf>

Decreto Legislativo N° 728. Ley de Productividad y Competitividad Laboral. (1997). *Normas Legales*, 27, marzo. Obtenido de <https://diariooficial.elperuano.pe/pdf/0081/tuo-decreto-legislativo-728-reglamento.pdf>

Di Bella, G. (7 de febrero de 2022). Derrame de petróleo en Perú: la marea negra que amenaza a los ecosistemas. *National Geographic*. Obtenido de <https://www.nationalgeographicla.com/medio-ambiente/2022/02/derrame-de-petroleo-en-peru-la-marea-negra-que-amenaza-a-los-ecosistemas>

Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas. (diciembre de 2021). *Boletín de Establecimientos Farmacéuticos*. Ministerio de Salud. Obtenido de <https://repositorio.digemid.minsa.gob.pe/bitstream/handle/DIGEMID/258/2.%20Bolet%3%adn%20EEFF%20A%3%91O%201%20EDICION%20%20DIC%202021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Distrito.pe. (8 de abril de 2021). *El Distrito de Huancayo*. Obtenido de Ciudades y Distritos del Perú - Información sobre pueblos y ciudades de Perú: <https://www.distrito.pe/distrito-huancayo.html>

Durand, A. (2021). *Plan de marketing para establecer estrategias que permitan la expansión de Farmacias Lourdes y Sao Paulo 1 y 2 E.I.R.L. – Arequipa 2021*. Obtenido de Universidad La Salle: <https://repositorio.ulasalle.edu.pe/handle/20.500.12953/149>

El Peruano. (9 de junio de 2021). *Congreso: Diez partidos políticos estarán representados en el Parlamento 2021-2026*. Obtenido de El Peruano: <https://elperuano.pe/noticia/122330-congreso-diez-partidos-politicos-estaran-representados-en-el-parlamento-2021-2026>

Farmaben - SBH. (s.f.). *Inicio [Página de Facebook]*. Facebook. Obtenido de <https://www.facebook.com/Farmaben-SBH-110415037163470/>

Farmaben la red de boticas con corazón. (s.f.). Obtenido de <https://www.beneficiadehuancayo.org/negocios/farmaben/index.htm>

Fitch Ratings. (15 de marzo de 2022). *Weakening Governance a Risk for Peru Economy, Ratings [Debilitamiento de la gobernabilidad es un riesgo para la economía peruana, calificaciones]*. Obtenido de FitchRatings: <https://www.fitchratings.com/research/sovereigns/weakening-governance-risk-for-peru-economy-ratings-15-03-2022>

Flórez, A. (2022). *Un 2022 con esperanza y responsabilidad*. Recuperado el 28 de 07 de 2022, de ALAFARPE: <https://alafarpe.org.pe/un-2022-con-esperanza-y-responsabilidad/>

Gabini, S. (2018). *Potenciales Predictores del Rendimiento Laboral. Una Exploración Empírica*. Buenos Aires, Argentina: UAI Editorial, Editorial Teseo. Obtenido de

<https://uai.edu.ar/media/111496/gabini-potenciales-predictores-del-rendimiento-laboral.pdf>

García Govea, M., Posada Vázquez, N. I., & Hernández Rangel, C. F. (2012). *La Motivación y los Sistemas de Recompensas y su Impacto en al Producción*. Obtenido de <https://www.eumed.net/ce/2012/gvr.pdf>

García Sanz, V. (2012). *La motivación laboral, estudio descriptivo de algunas variables*. Obtenido de Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos. Universidad de Valladolid : <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/1144>

Gavilanes Pinela, H. D. (2020). *La Gestión Administrativa y su relación con la Comunicación Interpersonal de los Colaboradores del área de Laboratorio Clínico del Hospital del Día Sur Valdivia*. Obtenido de Magister en Gerencia de Servicios de Salud. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil: <http://201.159.223.180/bitstream/3317/15630/1/T-UCSG-POS-MGSS-266.pdf>

González, J., & Rodríguez, M. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica*. Ediciones Díaz de Santos.

González, O. (22 de enero de 2022). Derrame de petróleo en Ventanilla: consecuencias en el medioambiente y la salud. *Universidad San Ignacio de Loyola*. Obtenido de <https://www.usil.edu.pe/noticias/derrame-de-petroleo-en-ventanilla-consecuencias-en-el-medioambiente-y-la-salud>

Guerra, J. (2015). *Buenas Prácticas de Almacenamiento (BPA)*. Obtenido de Ministerio de Salud. Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas: <https://www.digemid.minsa.gob.pe/UpLoad/UpLoaded/PDF/Acceso/URM/GestionURM>

TrabSalud/ReunionTecnica/VIII/D%C3%ACa1/CursoBPACajamarca/BPACajamarca.pdf

Humbo de la Cruz, M., Morales, D., Novoa, A., Quispe, R., Vargas, J. (2016). *Responsabilidad social empresarial en el sector farmacéutico peruano*. Obtenido de Pontificia Universidad Católica del Perú Escuela de Posgrado: <http://hdl.handle.net/20.500.12404/14698>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020a). *Perú: Estimación de la Vulnerabilidad Económica a la Pobreza Monetaria*. Comisión Consultiva de Pobreza. Obtenido de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/estimacion-de-la-vulnerabilidad-economica-a-la-pobreza-monetaria.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (enero de 2020b). Registro Nacional de Personas con Discapacidad.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2021a). Perú: Estado de la Población en el año del Bicentenario, 2021. Obtenido de <https://conadisperu.gob.pe/observatorio/wp-content/uploads/2021/07/INEI-2021.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (junio de 2021b). Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares. *Informe Técnico(2)*. Obtenido de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-tic-i-trimestre-2021.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2022a). *Estadística Poblacional*. Obtenido de Ministerio de Salud: https://www.minsa.gob.pe/reunis/data/poblacion_estimada.asp

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (21 de marzo de 2022b). *Ministerio de Salud*. Obtenido de https://www.minsa.gob.pe/reunis/data/poblacion_estimada.asp

- Kemp, S. (16 de febrero de 2022). *Digital 2022: Perú*. Obtenido de DataReportal:
<https://datareportal.com/reports/digital-2022-peru>
- Llaccho, M. (2022). *Análisis de los requerimientos e implementación de los Procedimientos para la apertura de un Establecimiento Farmacéutico (EEFF) cumpliendo las Buenas Prácticas de Oficina Farmacéutica (BPOF)*. Obtenido de Universidad Peruana Cayetano Heredia:
<https://repositorio.upch.edu.pe/handle/20.500.12866/11533>
- Lozano Mejía, E. (2021). *Gestión administrativa y desempeño laboral en los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia de Chiclayo año 2021*. Recuperado el 02 de 08 de 2022, de
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/70358>.
- Matara, D. (2019). *Propuesta de procedimientos operativos estándar según Manual de Buenas Prácticas de almacenamiento de productos farmacéuticos y dispositivos médicos en una droguería, Trujillo*. Obtenido de Universidad Nacional de Trujillo.:
<https://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/12270/Matara%20Rodriguez%20Dianira%20Elizabeth-convertido-convertido-convertido.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Mejía Giraldo, A., Bravo Castillo, M., & Montoya Serrano, A. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *Ing. Ind.*, 34(1), 2-11.
- Méndez, L. (23 de enero de 2022). Perú declara emergencia ambiental por 90 días para combatir derrame de petróleo en sus costas. *France 24*. Obtenido de
<https://www.france24.com/es/am%C3%A9rica-latina/20220123-peru-derrame-petroleo-ambiente-emergencia>
- Mendoza, G., Samir, W., Mejia, C., Chachaima, J., Montesinos, R., Arce, L., & Mamani, J. (7 de octubre de 2019). Percepción de la población con respecto a medicamentos genéricos frente

a los de marca en hospitales del Perú. *Cadernos de Saúde Pública*, 35(10).
doi:<https://doi.org/10.1590/0102-311X00065118>

Mendoza, J. (2021). *Decisiones estratégicas: macroadministración*. Barranquilla: Ediciones de la U.

Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables; Consejo Nacional para la Integración de la Persona con Discapacidad. (diciembre de 2021). Anuario Estadístico 2020 del Registro Nacional de la Persona con Discapacidad. (CONADIS, Ed.)

Ministerio de Relaciones Exteriores. (7 de enero de 2017a). Decreto Legislativo N° 1350. Decreto Legislativo de Migraciones. *El Peruano, Normas Legales*, 56-67. Obtenido de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/205430/DL_1350-LEY_DE_MIGRACIONES.pdf

Ministerio de Relaciones Exteriores. (27 de abril de 2017b). Decreto Supremo N° 015-2017-RE. Decreto Supremo que aprueba la Política Nacional Migratoria 2017 - 2025. *El Peruano, Normas Legales*, 26-48. Obtenido de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/205429/DS-015-2017-RE.pdf>

Ministerio de Salud. (2022). *Decreto Supremo N° 003-2022-SA. Decreto Supremo que prorroga la Emergencia Sanitaria declarada por Decreto Supremo N° 008-2020-SA, prorrogada por Decretos Supremos N° 020-2020-SA, N° 027-2020-SA, N° 031-2020-SA, N° 009-2021-SA y N° 025-2021-SA*. Obtenido de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2780856/D.S.%20003-2022%20%282%29.pdf.pdf>

Ministerio del Ambiente. (julio de 2021). Informe Nacional sobre el Estado del Ambiente 2014-2019. Obtenido de https://sinia.minam.gob.pe/inea/wp-content/uploads/2021/07/INEA-2014-2019_red.pdf

Ministerio del Ambiente. (22 de enero de 2022). Resolución Ministerial 021-2022-MINAM. Obtenido de <https://sinia.minam.gob.pe/download/file/fid/72714>

Morris Díaz, A., Rodríguez Monroy, C., Vizán Idoipe, A., Martínez Soto, M., & Gil Araujo, M. (2013). Sistema de gestión de la calidad y desempeño organizacional en la industria petrolera. *Revista Interciencia*, 38(11), 793-802. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/339/33929483006.pdf>

Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones. (2022a). Reporte Estadístico. (1), febrero. Obtenido de <https://repositorio.osiptel.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12630/777/Reporte%20estad%20c3%adstico%20Febrero%202022.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones. (marzo de 2022b). Reporte Estadístico. (2). Obtenido de https://repositorio.osiptel.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12630/780/Reporte%20Estad%20c3%adstico%20MARZO_0222.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Órgano de Control Insitucional SBH. (2019). Oficio N° 020-2019-OCI.SBH. Comunicación de Riesgos Identificados que afectarían la economía de la Entidad. Obtenido de https://s3.amazonaws.com/spic-informes-publicados/informes/2019/05/2019CSI048100016_IS.pdf

Orozco Francia, A. (2017). *El impacto de la capacitación laboral*. Recuperado el 04 de 10 de 2022, de Google Books:

https://books.google.co.ve/books?id=RNRJDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Capacitaci%C3%B3n+de+Personal&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=Capacitaci%C3%B3n%20de%20Personal&f=false

Palomino Fuentes, R. E., & Poza Huamani, A. (2020). *Relación entre las recompensas tangibles y la motivación laboral: una revisión de la literatura científica*. Obtenido de <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/24968>

Paradiso, G. (2020). *Feedback consciente: Un manual para líderes, facilitadores y coaches*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Editorial Temas.

Patriau, E. (4 de marzo de 2022). *Steven Levitsky: “La democracia peruana poco a poco se está matando y destruyendo”*. Obtenido de La República: <https://larepublica.pe/politica/2022/03/04/steven-levitsky-la-democracia-peruana-poco-a-poco-se-esta-matando-y-destruyendo-pedro-castillo-congreso/>

Peña Rivas, H. C., & Villón Perero, S. (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Revista Scientific* , 3(7), 117-192. Obtenido de <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192>

Pring, C., & Vrushi, J. (2019). *Barómetro Global de la Corrupción en América Latina y El Caribe 2019*. Transparency International.

R.P. N° 027-2021-SBH. Resolución Presidencial. (5 de mayo de 2021). Obtenido de https://www.beneficiadehuancayo.org/actiweb/system/modgestion/archivos/RESOLUCIONESPRESIDENCIALES_7650922.pdf

Redacción Perú21. (11 de septiembre de 2019). *Medicamentos biosimilares: ¿Una alternativa económica para el tratamiento del cáncer?* Obtenido de Perú21:

<https://peru21.pe/ciencia/medicamentos-biosimilares-una-alternativa-economica-para-el-tratamiento-del-cancer-noticia/>

REPSOL. (23 de enero de 2022). Tenemos más de 1.350 personas debidamente capacitadas y 90 maquinarias destinadas para la limpieza del mar y litoral. *REPSOL Perú*. Obtenido de <https://www.repsol.pe/es/sala-prensa/notas-prensa/comunicado-22-01.cshtml>

República del Perú. (2021). *Directorio de las Sociedades de Beneficencias Públicas y Junta de Participación Social*. Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. Recuperado el 20 de marzo de 2022, de <https://www.mimp.gob.pe/files/direcciones/dgfc/directorio-spb.html>

Revista de Economía. (2021). *SE INCREMENTA CONSUMO MUNDIAL DE PRODUCTOS NATURALES PERUANOS*. Obtenido de <https://www.revistaeconomia.com/se-incrementa-consumo-mundial-de-productos-naturales-peruanos/>

Rivera Porras, D. A., Hernández Lalinde, J. D., & Forgiony Santos, J. (2018). Impacto de la motivación laboral en el clima organizacional y las relaciones interpersonales en los funcionarios del sector salud. *Repositorio Universidad Simón Bolívar*. Obtenido de <http://hdl.handle.net/20.500.12442/2168>

Rojas, C. (9 de diciembre de 2019). *La industria farmacéutica peruana se transforma*. Obtenido de conexionesan: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/industria-farmaceutica>

Rueda Galviz, J., Garavito, Y. y Calderón, A. (2020). *Indicadores de Gestión como herramientas de diagnóstico para Pymes*. Recuperado el 15 de 09 de 2022, de Universidad de Investigación y Desarrollo: : <https://doi.org/10.33304/revinv.v15n2-2020011>

Salazar Paredes, P. (2022). *Modelo de gestión de calidad total para mejorar la cultura organizacionaly controlar los efectos de síndrome de burnout en los trabajadores de*

- la Sociedad de Beneficencia de Chiclayo, Año 2017*. Obtenido de <https://repositorio.unprg.edu.pe/handle/20.500.12893/10406>.
- Salazar, J. (2014). La gestión de abastecimiento de medicamentos en el sector público peruano: Nuevos modelos de gestión. *Sinergia e Innovación*, 2(1), 160-228.
- Salesforce Latinoamérica. (25 de octubre de 2022). *Diagrama de Ishikawa: Qué es y cómo aplicarlo*. Obtenido de salesforce: <https://www.salesforce.com/mx/blog/2022/01/diagrama-de-ishikawa-que-es.html>
- SBH. (9 de junio de 2022). *Misión, Visión y Objetivos*. Obtenido de Sociedad de Beneficencia de Huancayo: https://www.beneficienciahuancayo.org/sbh/institucion/mision_vision.php
- Sociedad de Beneficencia de Huancayo. (2019). *Estructura Orgánica*. Obtenido de <https://beneficienciahuancayo.org/sbh/institucion/ORGANIGRAMA.pdf>
- Sociedad de Beneficencia de Huancayo. (2021). *Cuadro de Categorías y Funciones. R.P. N° 027-2021-SBH*. Huancayo: SBH.
- Sotelo Asef, J. G., Sosa Álvarez, M. C., & Carreón Gallegos, E. (2020). Validación del instrumento de evaluación de desempeño de un sistema de gestión de calidad en una institución de educación superior. *RIDE. Rev. Iberoam. Investig. Desarro.*, 10(20), e082. Obtenido de <https://doi.org/10.23913/ride.v10i20.653>
- Statista Research Department. (8 de diciembre de 2021). *Volumen de ventas del sector farmacéutico en países seleccionados de América Latina en 2020 (en millones de productos)*. Obtenido de Statista: <https://es.statista.com/estadisticas/1270547/volumen-de-ventas-de-la-industria-farmaceutica-por-pais-latinoamericano/>
- Torre Carril, A. (2016). *Elaboración de una escala de evaluación de los estilos de comunicación interpersonal: Escala de Estilos Comunicativos del/la Supervisor/a (EECS)*. Obtenido de

Universidad de Santiago de Compostela. Facultade de Psicología:
<http://hdl.handle.net/10347/14968>

Torres, N. (2019). *Modelo de gestión de la cadena de suministro y la rentabilidad de los principales laboratorios farmacéuticos en el Perú*. Obtenido de Universidad Nacional Mayor de San Marcos .

Universidad de Chile. (2018). *Desarrollo Organizacional y Capacitación*. Obtenido de <https://uchile.cl/presentacion/vicerrectoria-de-asuntos-economicos-y-gestion-institucional/direccion-de-g>

Vasco Bocanegra, A. (2019). *Liderazgo y desempeño laboral en la Sociedad de Beneficencia de Chiclayo, 2019*. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/270069891.pdf>

Véliz Lecca, G. (2021). *MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN LA HERRAMIENTA EFQMPARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA SOCIEDAD BENEFICENCIA DE MONSEFÚ, CHICLAYO 2020*. Obtenido de <http://repositorio.umb.edu.pe:8080/jspui/handle/UMB/302>.

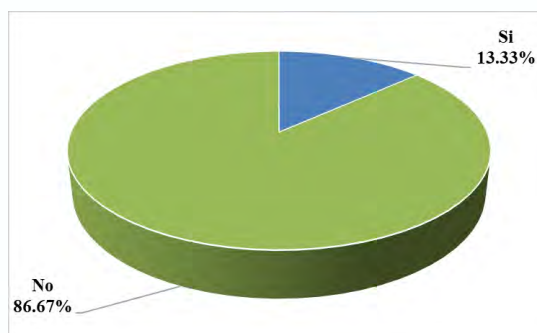
Zapata Arbeláez, J. J., Gasca Hurtado, G. P., Manrique Losada, B., & Machuca Villegas, L. (2021). Caracterización de métodos de evaluación de desempeño para equipos de desarrollo de software. *Ingeniare. Rev. chil. ing*, 29(1), 129-140. Obtenido de <https://www.scielo.cl/pdf/ingeniare/v29n1/0718-3305-ingeniare-29-01-129.pdf>

Apéndices

Apéndice A. Diagnóstico de la situación de la Gestión de Recurso Humano

1. ¿Conoce usted sus funciones dentro de la organización?

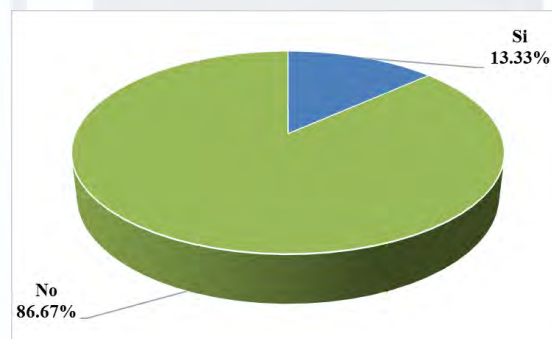
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	13.33
No	13	86.67
Total	15	100.00



Como se puede apreciar solo el 13,33% de los trabajadores aseguran tener un conocimiento claro de las funciones que debe desarrollar dentro de la farmacia y un 86.67% asegura no tener claro sus funciones.

2. ¿Las funciones que realiza dentro de la organización se encuentran estipuladas en elMPA?

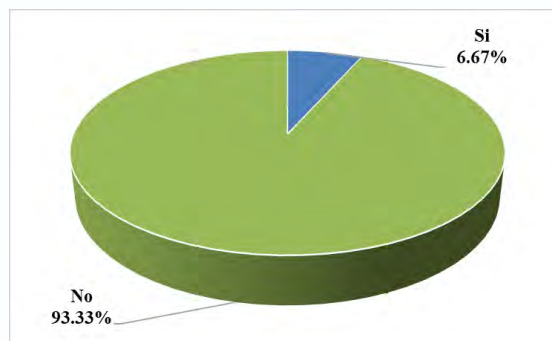
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	13.33
No	13	86.67
Total	15	100.00



Se puede apreciar que el 86,67% de los trabajadores hacen mención de no tener conocimiento que dentro de la empresa exista un MPA, solo el 13,33% asegura que existe ese Manual.

3. ¿Acostumbra a llenar formato de órdenes de trabajo?

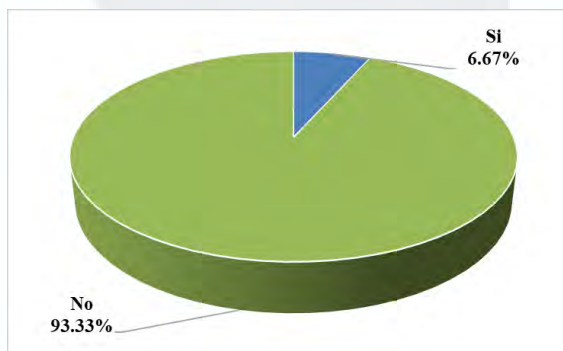
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	6.67
No	14	93.33
Total	15	100.00



El 93.33% dice que No llena ningún formato de órdenes de trabajo mientras está cumpliendo funciones en la farmacia, solo el 6,67% dice que Si llena este tipo de formatos.

4. ¿Las actividades que desempeña diariamente son registradas?

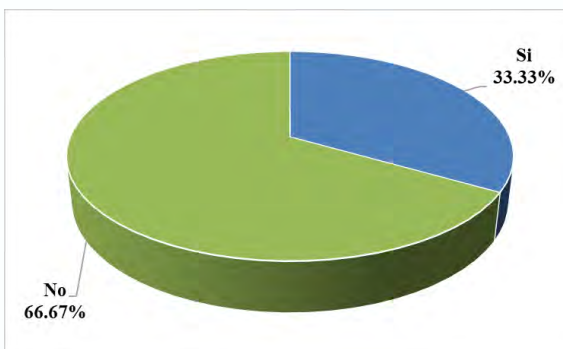
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	6.67
No	14	93.33
Total	15	100.00



El 93.33% menciona que No hace registro diario de las actividades que realiza, lo que conlleva a concluir que no se lleva el registro adecuado de cada una de las ventas de medicamentos que deben llevar un control, para su expedición. Solo el 6,67% de los trabajadores aseguraron que Si existe el reporte de actividades diarias.

5. ¿Se siente conforme con el trabajo que desempeña dentro de la organización?

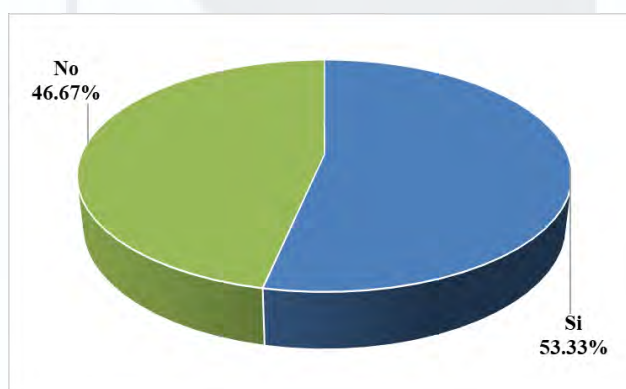
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	33.33
No	10	66.67
Total	15	100.00



Los empleados dicen con un 66,67% que No se sienten conforme con el trabajo que realizan dentro de la farmacia, solo un 33,33% menciona Si estar conforme. Cabe acotar que dentro de esta farmacia son varias las actividades que los empleados deben realizar y en ocasiones al no estar delimitadas, se repiten dichas actividades.

6. ¿Está satisfecho con la remuneración que recibe mensualmente?

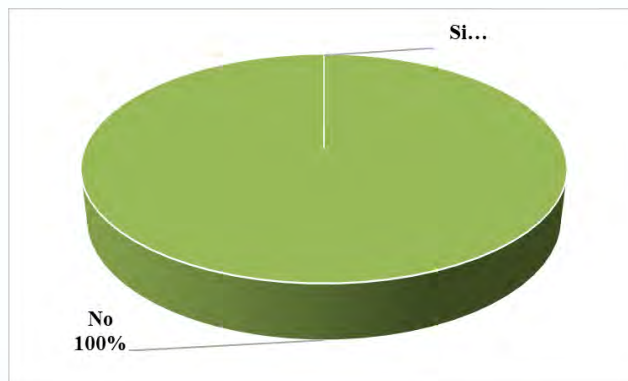
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	53.33
No	7	46.67
Total	15	100.00



Como se puede apreciar con un 53,33% los empleados dicen estar de acuerdo con el pago recibido mensualmente por el trabajo realizado en la farmacia, sin embargo, 46,67% dice no estar de acuerdo con el pago recibido.

7. ¿La organización cuenta con sistema de bonificaciones?

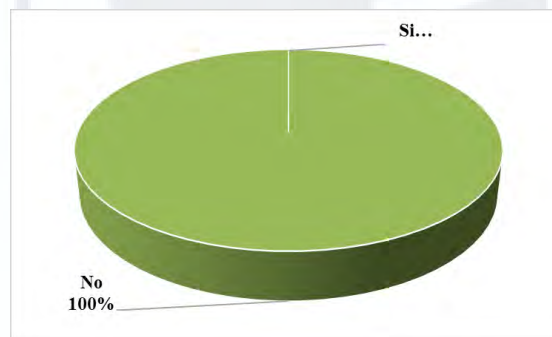
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0.00
No	15	100.00
Total	15	100.00



En Farmaben, según los empleados no reciben un sistema de bonificación por las actividades extras que en ocasiones realizan, pues todos respondieron que No con un 100%.

8. ¿Le han realizado evaluación de desempeño en los últimos 6 meses?

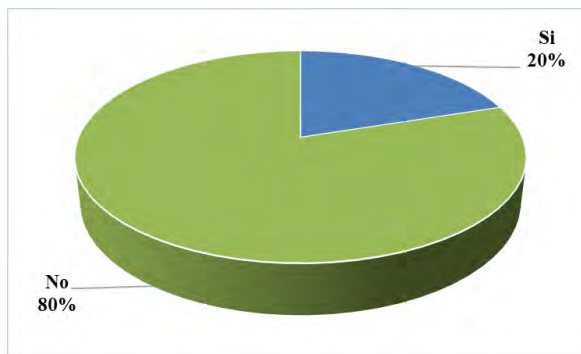
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0.00
No	15	100.00
Total	15	100.00



Según los empleados, no existe una evaluación del desempeño laboral por parte de la empresa Farmaben, pues con un 100% manifestaron que No había existido ningún tipo de evaluación.

9. Recibe supervisión frecuente en los trabajos que realiza para la organización

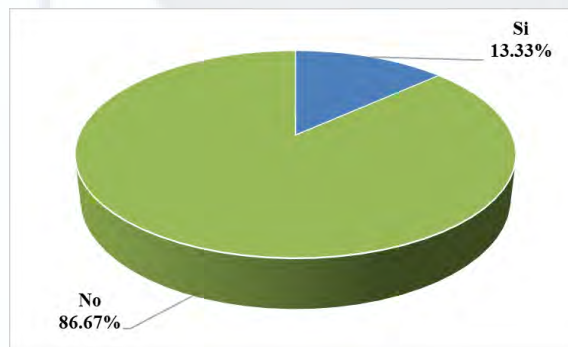
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	20.00
No	12	80.00
Total	15	100.00



Solo un 20% de los empleados afirma tener una supervisión acerca de las actividades que ellos ejecutan dentro de la empresa, mientras que un 80% asegura no tener ningún tipo de vigilancia acerca de las tareas que realizan en Farmaben.

10. Está definida la línea jerárquica en su unidad de trabajo

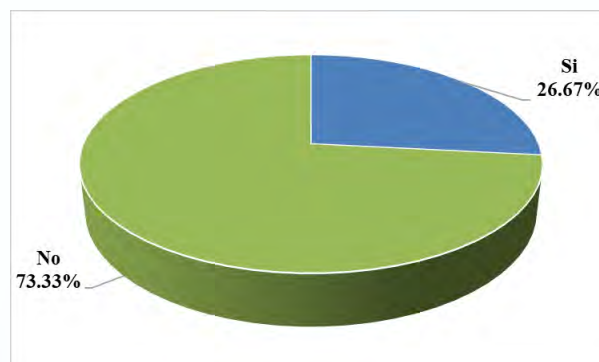
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	13.33
No	13	86.67
Total	15	100.00



Dentro de la farmacia no se tiene establecido una línea jerárquica clara para los empleados, pues dicen con un 86,67% que no está clara la función de los jefes dentro de ella.

11. Conoce las funciones que realizan sus compañeros en la organización

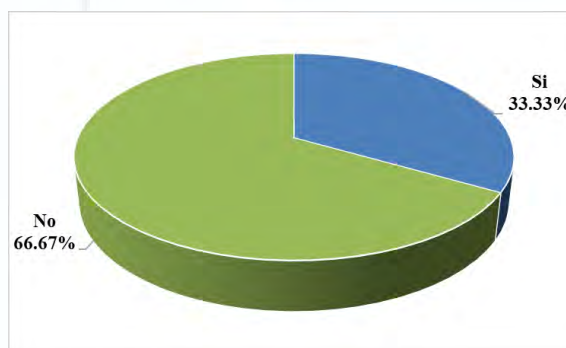
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	26.67
No	11	73.33
Total	15	100.00



Como se puede apreciar con un 73,33% los trabajadores manifestaron que No tienen conocimiento acerca de las funciones específicas que cumplen sus compañeros dentro de la farmacia, mientras que solo un 26,67% dijeron Si conocer cada una de los oficios que realizaban sus colegas dentro de la empresa.

12. El clima laboral es armonioso

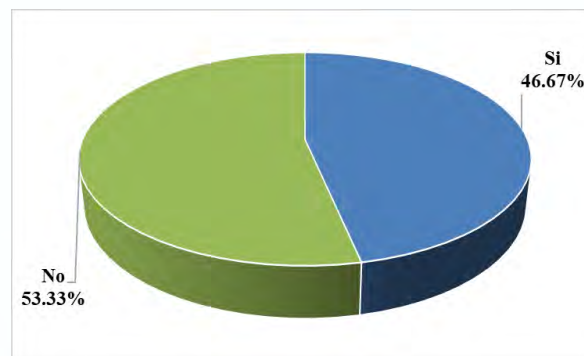
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	33.33
No	10	66.67
Total	15	100.00



Solo un 33,33% asegura que Si, dentro de la empresa existe un clima labora armónico favorable, mientras un 66,67% dice que No.

13. Mantiene buenas relaciones con sus compañeros

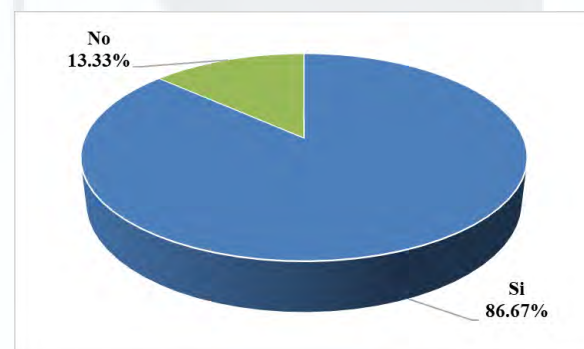
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	46.67
No	8	53.33
Total	15	100.00



Con la gráfica anterior se puede observar como el 53,33% opina que no existe una buena relación de compañerismo dentro de la empresa, sin embargo, un 46,67% menciona que Si, hay compañerismo entre ellos.

14. Considera usted que su trabajo es de calidad

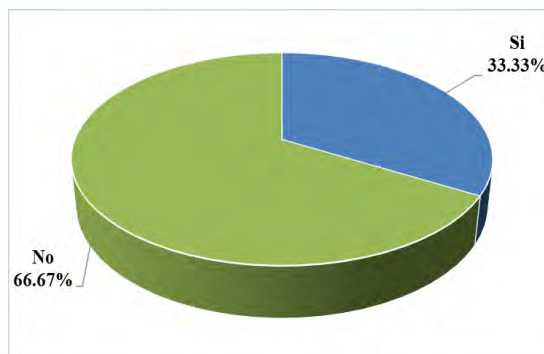
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	86.67
No	2	13.33
Total	15	100.00



Según los trabajadores de la empresa con un 86,67% opinan que el trabajo desempeñado por ellos es de calidad, mientras un 13,33% dice que No es de calidad el trabajo por ellos realizado.


15. Piensa usted que Farmaben es un negocio competitivo


Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	33.33
No	10	66.67
Total	15	100.00




Los trabajadores opinan con un 66,67% que la empresa Farmaben no es competencia para las demás farmacias que se encuentran en el sector, mientras que el 33,33% menciona que Sí.


Apéndice B. Manual de Funciones y Procedimientos para Gestión de Calidad


	Farmacia Farmaben	Fecha:
	Manual de Funciones	Páginas: Página 178 de 9
Funciones Generales de Trabajo <ul style="list-style-type: none"> • El horario de trabajo comprende desde la 8:00 a.m. hasta las 10:00 p.m. • Los permisos para ausentarse del trabajo deben ser procesados con 24 horas de anticipación. Se debe adjuntar una carta en donde se explique el motivo de la ausencia, el cual deberá ser firmado por el departamento de Atención al Trabajador para su aprobación. • Se prohíbe el ingreso y consumo de alimentos y bebidas dentro del establecimiento. • Está prohibido el consumo de cigarrillos, alcohol y drogas dentro del establecimiento farmacéutico. 		
Departamento de Finanzas		
<u>Requerimientos del personal</u> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Edad: entre 25 y 50 años. ✓ Sexo: Indistinto. ✓ Estado Civil: Indistinto. ✓ Educación Mínima: Técnico o Licenciado en Administración y Finanzas. 		
<u>Funciones:</u> <ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar y verificar los movimientos de ingresos y gastos que genera la farmacia. 2. Realizar los pagos a los proveedores y terceros. 3. Registrar y archivar los documentos. 4. Realizar la nómina y los pagos a los trabajadores. 		
Elaboró	Revisó	Autorizó


	Farmacia Farmaben	Fecha:
	Manual de Funciones	Paginas: Página 2 de 9
<p>5. Realización y revisión de los presupuestos cada 3 meses.</p> <p>6. Reconocer en el mercado farmacéutico los factores externos que pueden afectar las finanzas de la farmacia.</p> <p>7.</p> <p>Departamento de Atención al Trabajador</p> <p><u>Requerimientos del personal</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Edad: entre 30 y 50 años. ✓ Sexo: Indistinto. ✓ Estado Civil: Indistinto. ✓ Educación Mínima: Técnico Medio en Recursos Humanos. <p><u>Funciones:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gestionar las incidencias que se pudieran presentar en el ambiente laboral. 2. Mantener una comunicación más directa entre el empleado y la empresa. 3. Brindar asesoría a los empleados en cuanto a las funciones específicas que cada uno debe cumplir dentro de la farmacia, debido al manejo de Principios Activos. 4. Informar a los trabajadores ocho (08) días antes del periodo vacacional. 5. Realizar los exámenes médicos laborales, antes y después de la relación laboral, estos deben realizarse una vez al año. 6. Recibir y Gestionar los permisos para la ausencia del trabajador. 		
Elaboró	Revisó	Autorizó


	Farmacia Farmaben	Fecha:
	Manual de Funciones	Páginas: Página 3 de 9
<p>7. Velar por el usar bata blanca con su respectiva identificación durante la jornada laboral, la bata deberá cubrir hasta la muñeca de los brazos y deberá extenderse hasta debajo de las rodillas.</p> <p>8. Realizar el control del personal, ya que marcará su asistencia al ingresar y salir de su jornada laboral utilizando el reloj biométrico.</p> <p>9. Realizar capacitaciones al personal sobre temas relacionados con Principios Activos nuevos, así como todo lo que tenga que ver con esta rama, como también sobre crecimiento personal.</p> <p>Departamento de Farmacia 1 Cargo: Farmacéutico. <u>Requerimientos del personal</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Edad: entre 25 y 50 años. ✓ Sexo: Indistinto. ✓ Estado Civil: Indistinto. ✓ Educación Mínima: Farmacéutico ✓ Experiencia: 3 años en adelante desempeñándose como farmacéutico en hospitales, o cadenas farmacéuticas reconocidas en el país. 		
Elaboró	Revisó	Autorizó


	Farmacia Farmaben	Fecha:
	Manual de Funciones	Páginas: Página 4 de 9
<p><u>Funciones:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar, organizar, dirigir, coordinar, controlar y evaluar las actividades en las farmacias. 2. Revisar las fechas de elaboración de los productos farmacéuticos y fechas de vencimiento. 3. Verificar que todos los productos farmacéuticos que se encuentren disponibles para la venta, cumplan con todos los requisitos de etiquetado según corresponda. 4. Debe de responsabilizarse del control de todas las recetas despachadas en el establecimiento. 5. Participar en la gestión de las acciones de salud y en las estrategias sanitarias, promoviendo la atención integral de salud y el uso racional de medicamentos. 6. Proporcionar información en medicamentos, alimentos y tóxicos. 7. Hacer fórmulas magistrales. <p>Cargo: Atención al Público.</p> <p><u>Requerimientos del personal</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Edad: entre 25 y 45 años. ✓ Sexo: Indistinto. ✓ Estado Civil: Indistinto. ✓ Educación Mínima: Auxiliar de Farmacia ✓ Experiencia: 1 año en adelante desempeñando cargo de auxiliar de farmacia. 		
Elaboró	Revisó	Autorizó

	Farmacia Farmaben	Fecha:
	Manual de Funciones	Paginas: Página 5 de 9
<p><u>Funciones:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir siempre a los clientes con una sonrisa amable, los buenos días, es decir, “Bienvenido, buenos días, en que puedo colaborarle” 2. Solucionar problemas del cliente en el momento que se presenten. 3. Prospectar y fidelizar clientes. 4. Acortar los tiempos de servicio, es decir, tratar de atenderlo en todo su pedido en el menor tiempo posible. 5. Impulsar las ventas, esto es con respecto a los nuevos medicamentos que lleguen a la farmacia. 6. Recibir y tramitar pedidos, solicitudes y reclamaciones de los clientes. 7. Abastecer los anaqueles de medicamentos, cada vez que se observe que se estén agotando, no dejar espacios vacíos. 8. Retener los récipes médicos de los medicamentos que tiene un control para su venta, y en la parte de atrás colocar los datos de la persona que está haciendo la compra, así como del vendedor que está atendiendo. 9. Recopilar información valiosa sobre el cliente, sus necesidades y preferencias. <p>Cargo: Control de inventarios.</p> <p><u>Requerimientos del personal</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Edad: entre 25 y 45 años. ✓ Sexo: Indistinto. ✓ Estado Civil: Indistinto. 		
Elaboró	Revisó	Autorizó

	Farmacia Farmaben	Fecha:
	Manual de Funciones	Paginas: Página 6 de 9
<p>✓ Educación Mínima: Auxiliar de Farmacia</p> <p>✓ Experiencia: 1 año en adelante desempeñando cargo de auxiliar de farmacia.</p> <p><u>Funciones:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cada uno de los productos que ingresan a la farmacia deben estar documentados con su respectiva factura, la cual deberá ser comparada y chequeada con la orden de compra. 2. Siempre se debe verificar que todos los productos que ingresan deben estar sellados, sin rasgaduras, en buen estado y acorde al pedido. 3. Cada uno de los productos que se encuentren en mal estado o que no están acorde al pedido original, se deben devolver de forma inmediata al respectivo proveedor. 4. Los productos que son genéricos deberán tener en su etiqueta externa las siguientes características: nombre, forma farmacéutica, concentración del principio activo, vía de administración (cuando aplique), lote, fecha de expiración, la presentación del producto, nombre del fabricante o importador y las condiciones de almacenamiento. 5. Todas las etiquetas de identificación deben ser legibles y las etiquetas de los envases deberán estar correctamente adheridas al producto. 6. Todos los productos que se adquieran deberán registrarse en el software farmacéutico que tenga el establecimiento farmacéutico. 7. Se realizarán inventarios dos veces por semana, con el objetivo de verificar las existencias, identificar existencias de excedentes, controlar fecha de caducidad, existencia de pérdidas, verificar las condiciones de almacenamientos y planificar futuras adquisiciones. 		
Elaboró	Revisó	Autorizó

	Farmacia Farmaben	Fecha:
	Manual de Funciones	Páginas: Página 7 de 9
<p>8. Realizar un control de stock de los productos que se vendan en la farmacia diariamente, con la finalidad de reponerlos y que no queden espacios vacíos en los anaqueles. Para lo cual deberán ser solicitados al almacén mediante una planilla de pedidos.</p> <p>9. Se debe tener el registro aparte de la salida de los medicamentos que son venta bajo prescripción médica como los psicotrópicos y estupefacientes.</p> <p>10. Debe tenerse un control de la cadena de frío de los medicamentos que así lo ameriten, ya que cualquier irregularidad en la temperatura, dejaría sin efecto el principio activo, es decir, el medicamento quedaría inservible.</p> <p>Cargo: Jefe de almacén.</p> <p><u>Requerimientos del personal</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Edad: entre 25 y 45 años. ✓ Sexo: Indistinto. ✓ Estado Civil: Indistinto. ✓ Educación Mínima: Auxiliar de Farmacia ✓ Experiencia: 1 año en adelante desempeñando cargo de auxiliar de farmacia. <p><u>Funciones:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los productos se colocarán en perchas metálicas, vitrinas y estanterías suficientes, identificadas y clasificadas de acuerdo a su función. 2. Todos los medicamentos y productos farmacéuticos serán almacenados de acuerdo al Sistema PEPS (primeras que expiran primeras que salen), o el FIFO (first in first out). 		
Elaboró	Revisó	Autorizó

	Farmacia Farmaben	Fecha:
	Manual de Funciones	Páginas: Página 8 de 9
<p>3. Se debe tener registro diario de la mañana y la tarde a una misma hora de la temperatura ambiental donde están resguardados los medicamentos, así como aquellos que deben estar en la nevera (refrigerador).</p> <p>4. Todos los productos deberán ser almacenados según las condiciones de temperatura y humedad descrito por el laboratorio que los fabrico.</p> <p>5. Se debe realizar la limpieza de donde se almacenan los productos dos veces a la semana para evitar que se acumulen los desechos.</p> <p>6. El orden de los medicamentos siempre se debe tomar en consideración respetando el orden alfabético.</p> <p>7. La distribución de los medicamentos debe realizarse tomando en cuenta el Manual de las Buenas Prácticas de Almacenamiento.</p> <p>8. Siempre que se despachen medicamentos del almacén debe ir acompañado de la Planilla de salida de medicamentos.</p> <p>Cargo: Servicio Médico.</p> <p><u>Requerimientos del personal</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Edad: entre 25 y 45 años. ✓ Sexo: Indistinto. ✓ Estado Civil: Indistinto. ✓ Educación Mínima: Médico Cirujano graduado. ✓ Experiencia: 1 año en adelante desempeñando cargo como médico. 		
Elaboró	Revisó	Autorizó

	Farmacia Farmaben	Fecha:
	Manual de Funciones	Paginas: Página 9 de 9
<p><u>Funciones:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ser dinámico y proactivo, para atender a los pacientes que llegan por el servicio a través del uso de la farmacia. 2. Ser puntual, vestir acorde con la función que va a ejercer, estar aseado. 3. Mantener una comunicación oral y escrita, ya que debe informar a su paciente sobre su situación específica, así como redactar el informe médico y la receta 4. Llenar la ficha medica de los pacientes que se atiendan durante el día, así como una planilla para el control con el nombre y apellidos de pacientes, sexo, edad, motivo de la consulta y medicamentos asignados. 5. Llevar el registro donde se plasma cuidadosamente todos los progresos y evoluciones que ha tenido el paciente. 6. Ser una persona educada y paciente, pues deben explicar todo lo que sea necesario, además de recordar que no todos poseen conocimientos en esta profesión, por lo que los pacientes preguntan todos los detalles. 7. En el caso de mujeres activas sexualmente recomendar el uso de métodos anticonceptivos para prevenir embarazos no deseados y enfermedades de transmisión sexual. 8. A los pacientes que lleguen con problemas de adicción a las drogas, remitirlos a los programas que existen para bríndales ayuda. 9. Orientar y guiar a los familiares del paciente, en algunos casos existen pacientes que necesitan de la colaboración de sus más allegados para poder mejorar su estado de salud. Por lo que el médico debe darle instrucciones sobre la forma y cuidados que deben llevar a cabo. 		
Elaboró	Revisó	Autorizó

Apéndice C. Cuestionario MbM Gestión por motivación

El Cuestionario MbM

Instrucciones: Por favor, responda a cada una de las afirmaciones siguientes indicando su grado de acuerdo con las mismas, es decir, hasta qué punto concuerda cada afirmación con sus propios puntos de vista y opiniones. Marque con un círculo la letra que más fielmente refleje su punto de vista personal, de acuerdo con la siguiente clave:

C	=	Estoy C ompletamente de acuerdo
B	=	Estoy B ásicamente de acuerdo
P	=	Estoy P arcialmente de acuerdo
S	=	Sólo estoy un poco de acuerdo
N	=	No estoy de acuerdo

- | | |
|--|-----------|
| 1. Lo más importante para mí es tener un empleo estable | C B P S N |
| 2. Prefiero trabajar de manera independiente, más o menos por mi cuenta | C B P S N |
| 3. Un sueldo alto es un claro indicativo del valor que tiene el trabajador para la empresa | C B P S N |
| 4. Buscar aquello que te haga feliz es lo más importante en la vida. | C B P S N |
| 5. La seguridad del puesto de trabajo no es especialmente importante para mí. | C B P S N |
| 6. Mis amigos significan más que casi ninguna otra cosa para mí. | C B P S N |
| 7. La mayor parte de las personas creen que son más capaces de lo que realmente son. | C B P S N |
| 8. Quiero un trabajo que me permita aprender cosas nuevas y desarrollar nuevas destrezas. | C B P S N |
| 9. Para mí, es fundamental poder disponer de ingresos regulares. | C B P S N |
| 10. Es preferible evitar una relación demasiado estrecha con los compañeros de trabajo. | C B P S N |
| 11. La valoración que tengo de mí mismo es más importante que la opinión de ninguna otra persona. | C B P S N |
| 12. Perseguir los sueños es una pérdida de tiempo. | C B P S N |
| 13. Un buen empleo debe incluir un plan de jubilación sólido. | C B P S N |
| 14. Prefiero claramente un trabajo que implique establecer contacto con otros - clientes o compañeros de trabajo-. | C B P S N |
| 15. Me molesta que alguien intente atribuirse el mérito de algo que yo he conseguido. | C B P S N |
| 16. Lo que me motiva es llegar tan lejos como pueda, encontrar mis propios límites. | C B P S N |
| 17. Uno de los aspectos más importantes de un puesto de trabajo es el plan de seguros de enfermedad de la empresa. | C B P S N |
| 18. Formar parte de un grupo de trabajo unido es muy importante para mí. | C B P S N |
| 19. Mis logros me proporcionan una importante sensación de autorrespeto. | C B P S N |
| 20. Prefiero hacer cosas que sé hacer bien que intentar hacer cosas nuevas. | C B P S N |

Por favor, no pase a la página siguiente hasta que haya completado el cuestionario o hasta que así se lo indiquen

Apéndice D. Cuestionario de Satisfacción Laboral Sonia Palma

SATISFACCION LABORAL - SONIA PALMA CARRILLO

Marque con una (X) las siguientes características que se ajusten a su persona y complete los datos que se pide, recuerde la escala es totalmente anónima y no hay respuestas buenas ni malas ya que son solo opiniones.

Género: M () F () **Edad:** () **Fecha:**/...../.....

Total Acuerdo: TA **Acuerdo:** A **Indeciso:** I

En Desacuerdo: D **Total Desacuerdo:** TD

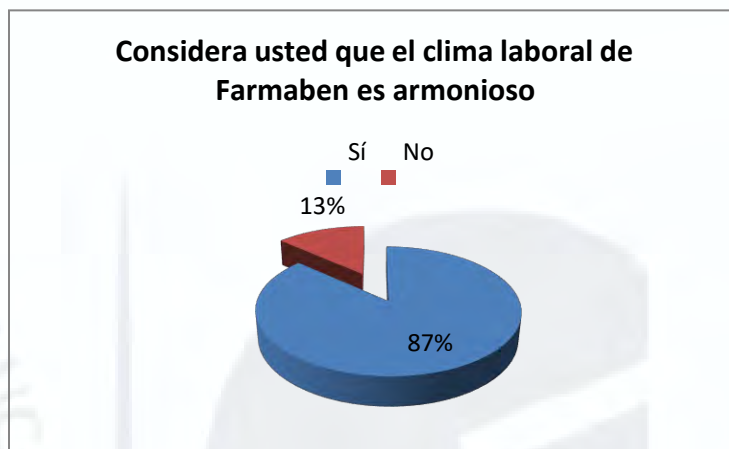
Nº		TA	A	I	D	TD
1	La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.					
2	Mi sueldo es muy bajo en relación a la labor que realizo.					
3	El ambiente creado por mis compañeros es el ideal para desempeñar mis funciones.					
4	Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser.					
5	La tarea que realizó es tan valiosa como cualquier otra					
6	Mi (s) jefe (s) es (son) comprensivo (s)					
7	Me siento mal con lo que hago.					
8	Siento que recibo de parte de la entidad mal trato.					
9	Me agradan trabajar con mis compañeros.					
10	Mi trabajo permite desarrollarme personalmente.					
11	Me siento realmente útil con la labor que realizo.					
12	Es grata la disposición de mi jefe cuando les pido alguna consulta sobre mi trabajo.					
13	El ambiente donde trabajo es confortable.					
14	Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable					
15	La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando.					
16	Prefiero tomar distancia con las personas con las que trabajo.					
17	Me disgusta mi horario.					
18	Disfruto de cada labor que realizo en mi trabajo.					
19	Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia.					
20	Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo					

21	La comodidad que me ofrece el ambiente de trabajo es inigualable.					
22	Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.					
23	El horario de trabajo me resulta incómodo.					
24	La solidaridad es una virtud característica en nuestro grupo de trabajo.					
25	Me siento feliz por los resultados que logro en mi trabajo.					
26	Mi trabajo me aburre.					
27	La relación que tengo con mis superiores es cordial.					
28	En el ambiente físico donde me ubico, trabajo cómodamente.					
29	Mi trabajo me hace sentir realizado.					
30	Me gusta el trabajo que realizo.					
31	No me siento a gusto con mi (s) jefe (s)					
32	Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.					
33	No te reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias.					
34	Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo (a)					
35	Me siento complacido con la actividad que realizo.					
36	Mi (s) jefe (s) valora (n) el esfuerzo que hago en mi trabajo.					

Apéndice E. Resultados esperados de la Gestión de Recursos Humanos por Objetivos

1. Considera usted que el clima laboral de Farmaben es armonioso

<u>Opción</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Sí	13	86,67%
No	2	13,33%
Total	15	100,00%



Como puede observarse en los resultados del cuestionario, el 87% de las personas consultados indicaron que el clima laboral de Farmaben es armonioso.

2. Usted hace registro de las tareas que realiza diariamente

<u>Opción</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Sí	14	93,00%
No	1	7,00%
Total	15	100,00%



El 93% de los trabajadores indicaron que sí registran las tareas que realizan diariamente.

3. Su desempeño es evaluado con frecuencia

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	15	100,00%
No	0	0,00%
Total	15	100,00%



Los trabajadores de Farmaben han indicado que su desempeño es evaluado con frecuencia.

4. Le han asignado bonificaciones por buen desempeño

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	15	100,00%
No	0	0,00%
Total	15	100,00%



El 100% de los trabajadores indicaron que Farmaben les asigna bonificaciones por buen desempeño.

5. Se siente motivado a realizar sus labores diarias

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	13	86,66%
No	2	13,33%
Total	15	100,00%



Trabajadores de Farmaben respondieron en una proporción de 86,66% que sí se sienten motivados a realizar sus actividades diarias.

6. Conoce cuáles son sus funciones

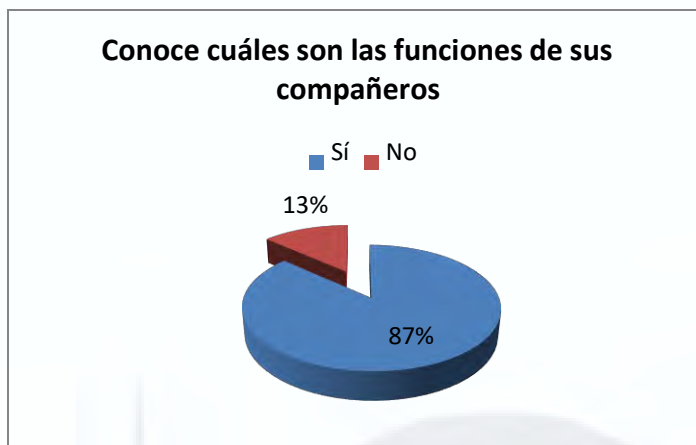
Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	15	100,00%
No	0	0,00%
Total	15	100,00%



El 100% de los trabajadores de Farmaben indicaron conocer cuáles son sus funciones.

7. Conoce cuáles son las funciones de sus compañeros.

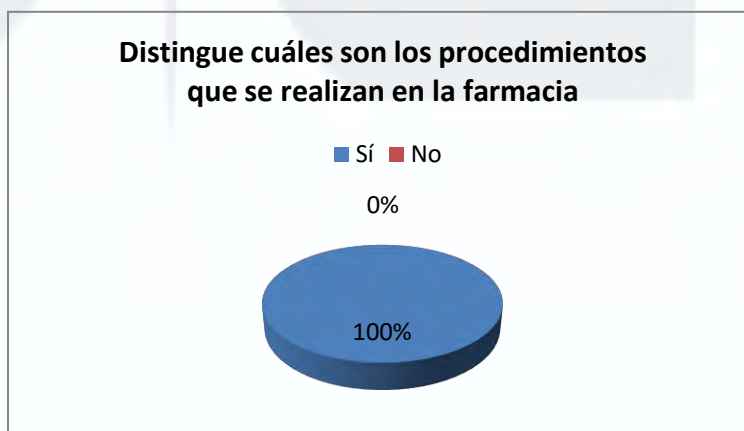
Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	13	86,66%
No	2	13,33%
Total	15	100,00%



86,66% de los trabajadores de Farmaben indicaron conocer las funciones de sus compañeros, mientras que otro 13% todavía las desconoce.

8. Distingue cuáles son los procedimientos que se realizan dentro de la Farmacia

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	15	100,00%
No	0	0,00%
Total	15	100,00%



Según los resultados de esta encuesta, el 100% de los consultados afirmaron distinguir los procedimientos que se realizan en la Farmacia.

9. Su desempeño es supervisado frecuentemente

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	15	100,00%
No	0	0,00%
Total	15	100,00%



El 100% de los trabajadores de Farmaben consultados respondieron que su desempeño es supervisado frecuentemente.

10. Conoce la línea jerárquica de la organización

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	15	100,00%
No	0	0,00%
Total	15	100,00%



El 100% de los trabajadores conoce la línea jerárquica de la organización.

11. Está satisfecho con su remuneración salarial

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	13	86,66%
No	2	13,33%
Total	15	100,00%



87% de los trabajadores indicaron que se encuentran satisfechos con su remuneración, mientras que un 13% señaló no estarlo aún.

12. Considera que realiza un trabajo de calidad

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	14	93,33%
No	1	6,66%
Total	15	100,00%



93,33% de los encuestados alegaron considerar que realizan un trabajo de calidad, sin embargo, un 6,66% señaló no considerarlo como tal.

13. Mantiene una comunicación armoniosa con sus compañeros

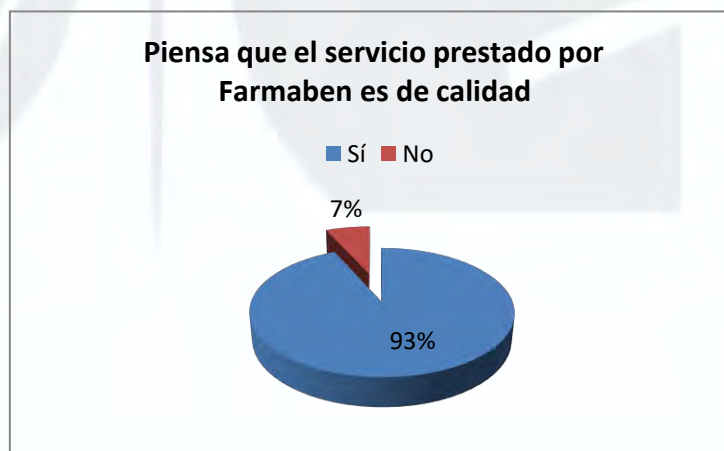
<u>Opción</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Sí	14	93,33%
No	1	6,66%
Total	15	100,00%



El 93,33% de los trabajadores señalaron mantener una comunicación armónica con sus compañeros.

14. Piensa que el servicio prestado por Farmaben es de calidad

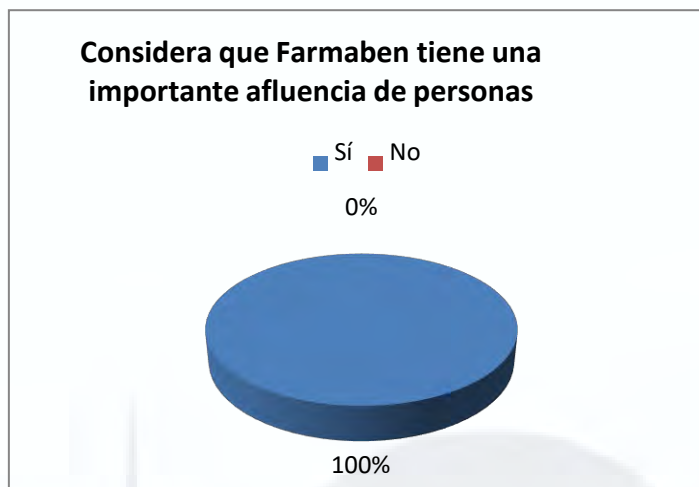
<u>Opción</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Sí	14	93,33%
No	1	6,66%
Total	15	100,00%



93,33% de las personas consultadas piensa que el servicio prestado por Farmaben es de calidad.

15. Considera que Farmaben tiene una importante afluencia de personas

<u>Opción</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Sí	15	100,00%
No	0	0,00%
Total	15	100,00%



El 100% de los trabajadores de Farmaben manifestaron que la Farmacia mantiene una importante afluencia de personas.

Apéndice F. Software de gestión de Desempeño

OPCIÓN MÁS POPULAR

Professional

Potencia RR. HH. con procesos automáticos y reportes avanzados

desde **€4,43** por mes y empleado

[Solicita una demo](#)

[Hablar con ventas](#)

Todas las funciones de Essential y

- Informes avanzados
- Gestión documental avanzada
- Onboarding & offboarding
- Google Single Sign-on
- Personio Marketplace

https://www.personio.es/precios/?ads_adid=112391178428&ads_cmpid=2029389509&ads_creative=524024315015&ads_matchtype=b&ads_network=g&ads_targetid=kwd-301291008377&ttv=2&utm_campaign=S_ES_ES_MQL_HR-SOF&utm_medium=ppc&utm_source=adwords&utm_term=software%20evaluacion%20de%20desempe%C3%B1o&gclid=Cj0KCQjwnvOaBhDTARIsAJf8eVPDLps5eabD1NXzD_woy8f2w_AWHrEwIc0CdPb3DujJXoz7iKpX7cosaAIRgEALw_wcB