

# ESCUELA DE POSTGRADO NEUMANN

MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



**“Planeamiento Estratégico para la Cadena Farmacéutica  
Boticas & Salud De Perú, 2022-2026”**

**Trabajo de Investigación  
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro en  
Administración de Negocios

**Autor:**

Bach. Alexander Dereck Chauca Japa

**Docente Guía:**

Mg. Ernesto Alessandro Leo Rossi

**TACNA – PERÚ**

**2022**

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

## Índice de Contenidos

Índice de Tablas .....	5
Índice de Figuras .....	5
Resumen Ejecutivo.....	6
Introducción .....	9
Capítulo I .....	13
Título del tema.....	13
Origen del tema .....	13
Justificación de la investigación.....	18
Justificación teórica .....	18
Justificación metodológica .....	19
Justificación práctica .....	19
Objetivo General.....	19
Objetivos Específicos .....	19
Metodología.....	20
Limitaciones del Estudio.....	20
Capítulo II .....	21
Marco Teórico .....	21
El modelo estratégico de David .....	21
Fase 1: Formulación de estrategias:.....	22
Fase 2: Ejecución de las estrategias:.....	22
Modelo estratégico de HoshinKanri.....	24
Paso 1. Establecer la visión organizacional.....	24
Paso 2. Desarrollar objetivos innovadores.....	25
Paso 3. Desarrollar objetivos anuales.....	25
Paso 4. Implementar objetivos anuales .....	25
Paso 5. Implementar los objetivos anuales.....	26
Paso 6. Revisión mensual.....	26
Paso 7. Revisión anual .....	26
Mejora continua: parte integral de HoshinKanri .....	28
HoshinKanriCatchball.....	28
Planificar-Hacer-Verificar-Ajustar / Planear-Hacer-Verificar-Actuar (PDCA). 29	
2.2. Conceptualización de tópicos clave. Definiciones .....	30
Principios de la planeación estratégica .....	30
Teoría del cambio.....	31

2.4. Análisis Crítico (por parte de los alumnos) Cuáles son los métodos o teorías que usaremos en nuestro trabajo.....	39
Desarrollar la visión y la misión.....	39
Capítulo III .....	41
Marco Referencial .....	41
Antecedentes generales de la Organización: Historia, descripción de la empresa (giro, número de trabajadores, etc.), organigrama, Misión-Visión, Objetivos, Productos ofrecidos.....	41
Productos y Servicios.....	44
Dirección y Enfoque Estratégico .....	45
Diagnóstico Organizacional/Área .....	46
Análisis crítico .....	47
Capítulo IV.....	48
Desarrollo del Tema Plan Estratégico .....	48
Identificación de la Misión, Visión y Objetivos.....	48
Diagnóstico de la Situación Actual .....	52
Análisis Externo: Análisis de Macro entorno y Análisis de Micro entorno (Cinco Fuerzas de M. Porter) .....	58
Análisis del Macroentorno.....	58
Análisis Interno: Cadena de Valor y Análisis de .....	70
Recursos y Capacidades .....	70
Cadena de valor.....	70
FODA .....	75
Definir los Objetivos Estratégicos.....	76
Plan Estratégico .....	82
Definir las estrategias para cada Objetivos.....	82
Definir la Estrategia Genérica .....	85
Definir las Estrategias Funcionales .....	85
Establecer los Planes de acción.....	87
5.1. Capítulo V.....	92
Conclusiones Y Recomendaciones.....	92
5.1.1. Conclusiones.....	92
5.1.2. Recomendaciones .....	93
Referencias .....	96
Anexos.....	106

### Índice de Tablas

Tabla 1.Principales tipos de productos farmacéuticos en el mercado peruano.	52
Tabla 2.Cantidad de empresas y locales del sector farmacéutico en el Perú ..	54
Tabla 3.Años de permanencia de grandes y microempresas comerciales farmacéuticas en el mercado.....	56
Tabla 4.Matriz del Interés nacional.....	65
Tabla 5.Matriz EFE.....	70
Tabla 6.Matriz EFI.....	71

### Índice de Figuras

Figura 1. Marco normativo del mercado farmacéutico en el Perú .....	51
Figura 2. Diagrama de distribución de productos farmacéuticos nacionales ....	52
Figura 3. Número de empresas comercializadoras de farmacéuticos, 2008 – 2014 .....	55

## Resumen Ejecutivo

Esta tesis tuvo como finalidad Proponer un Plan Estratégico para la cadena farmacéutica Boticas & Salud de Perú, 2022-2026. Se investigó el marco conceptual y se recolectó información de fuentes primarias y secundarias, lo que permitió tener insumos teóricos para plantear las metas organizacionales como visión, misión, valores y código de ética, así como determinar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades y establecer las estrategias que se van a aplicar para el periodo 2022 al 2026.

El diseño de investigación empleado es experimental porque no se manipulará en forma intencional las variables, es descriptiva. El alcance de este estudio será la propuesta del plan estratégico, y no la implementación o puesta en marcha del planeamiento estratégico Para recopilar información se emplearon instrumentos como información de fuentes secundarias, observación, análisis documental, entrevistas no estructuradas, análisis de registros. Para analizar la información se utilizaron estadísticas descriptivas como promedio, desviación estándar, varianza.

Dentro de las principales estrategias aplicadas para la propuesta del plan tenemos: Desarrollar una estrategia de penetración y desarrollo de mercado con la información de mercado, el sector y con herramientas de inteligencia de negocios para brindar un novedosos servicio de venta de medicamentos, que han aumentado considerablemente ofreciendo personal eficiente y honrado mediante un novedoso modelo de negocio online por medio de un aplicativo móvil para celulares inteligentes (APP) dado el mayor uso de tecnologías en la actualidad y los cambios en los estilos de vida, lo cual ofrecerá comodidad y ahorro de tiempo a los clientes.

Es preciso señalar que los principales medicamentos que compran los clientes peruanos de las farmacias son las tabletas en un 40.6%, los inyectables en un 22.1%, las soluciones en un 9.4% y las cápsulas en un 8.6%. El sector farmacéutico del Perú está conformado por las boticas en un 62.85%, las farmacias en un 7.63%, las droguerías en un 12.06%.

Dentro de los resultados se obtuvieron los siguientes hallazgos: el total de EFE es 5.82 y el total EFI es 4.94, hubo un incremento de la inflación al 3.95%, la cadena farmacéutica Boticas & Salud de Perú no tiene ISO 9001:2015 (gestión de calidad) y falta ISO 45001:2018 (gestión de seguridad y salud en el trabajo).

Se concluyó que la visión fue lograr que la cadena farmacéutica Boticas & Salud para el año 2027 sea una de las 5 primeras farmacias en posicionamiento en el sector farmacéutico de Perú, con la venta de productos farmacéuticos (medicamentos y cosméticos) de alta calidad, con el apoyo de la tecnología intranet e internet, garantizando una adecuada seguridad farmacológica de los pacientes.

Dentro de los aportes nos permitimos señalar a continuación los siguientes aspectos: aprovechar las condiciones económicas favorables, el comercio global y el auge tecnológico de internet, celulares y el crecimiento del mercado local de Apps para ofrecer una propuesta innovadora de venta de medicamentos a nivel nacional; desarrollar un valor de marca mediante un servicio confiable y seguro que permita fidelizar a los clientes y aportarle la mejor prestación de las atenciones, siguiendo los estándares de calidad y eficiencia que debe caracterizar a una cadena de farmacias como ésta; así como establecer alianzas con proveedores claves, para la compra de medicamentos, desarrollador de App, medios de pago, empresa de pago online y reclutadores de personal, lo que permitirá ofrecer un servicio integral y lograr confianza del cliente con el servicio.

Palabras clave: Plan estratégico, cadena farmacéutica, oportunidades, amenazas, fortalezas, debilidades, estrategias.

## Introducción

Muchas empresas operan sin planes formales, ya que no ven la planificación estratégica como una herramienta importante para ayudar en la toma de decisiones y que pueden agregar beneficios a la organización. Como son pequeñas, creen que la planificación estratégica formal solo se puede aplicar realmente a las grandes empresas.

Por lo tanto es de gran importancia la planificación estratégica porque debe entenderse como una acción administrativa encaminada a predecir el entorno futuro y los retos que tendrá que afrontar una organización, definiendo las decisiones cruciales para la dirección de los negocios (COBRA, 1992). Tal y como lo afirma (Almeida, 2001) declarando que: “las pequeñas empresas son eficientes en su día a día, pero ineficaz en las decisiones estratégicas”. Aún así, con el aumento de la competitividad, las pequeñas empresas compiten, la mayoría de las veces, con las grandes empresas, que a su vez, conocen los beneficios de la planificación estratégica y utilizarla como herramienta de gestión.

Otro beneficio a considerar de la planeación estratégica es la posibilidad de innovar en procesos, productos y servicios, al igual marketing y en la gestión de la organización, los cuales están directamente vinculados al perfil del emprendedor y los empleados de la empresa (DORION, 2010).

Con la implementación de la planificación estratégica para la Cadena Farmacéutica Boticas & Salud De Perú, es posible unir los esfuerzos de todos, eliminando las divergencias internas y buscando lograr el objetivo principal de la organización, que es permanecer en el mercado de manera rentable. El plan estratégico permite a los miembros de la organización participar y comprometerse eficazmente con los objetivos de la organización.

Es por ello que ninguna empresa puede atreverse a ingresar al mercado competitivo sin una definición de cómo posicionarse en su sector, es decir, sin tener estrategias (PORTER, 2001). En este sentido, surgieron nuevos conceptos como una forma de identificar acciones y caminos para sortear los rápidos cambios en los entornos, internos y externos a las organizaciones (MINTZBERG, 2004). Este proceso de renovación requiere que las organizaciones aprendan nuevas formas mientras exploran simultáneamente lo que ya se ha aprendido (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999).

El proceso de desarrollo de la Planificación Estratégica se da de manera continua, generando aprendizajes para el grupo y la institución, en el cual los gerentes definen lineamientos organizacionales, analizan posibles escenarios y planifican estrategias para defender su posición y ampliar la participación de mercado a través del desarrollo de nuevos servicios / productos o incluso con la adquisición de nuevos clientes (GUIMARÃES, 2011).

Ante la feroz competencia y la constante evolución del mercado, la planificación estratégica juega un papel importante como herramienta de gestión. A través de él, es posible conocer las habilidades y dificultades en las actividades que redundan en el desarrollo sostenible de la organización. Se aclaran los objetivos y lineamientos y, por lo tanto, existen condiciones mantener una dirección estratégica que alinee metas y acciones con los recursos con los que cuenta la organización (CHURCHILL; PETER, 2007).

La estructura de esta propuesta de plan estratégico para la cadena farmacéutica Boticas & Salud de Perú, 2022-2026 consta de los siguientes contenidos:

CAPITULO I: Antecedentes del Estudio (Definido en el anteproyecto), que realizó el título del tema, origen del tema, formulación del problema, Justificación de la investigación, objetivo general, objetivos específicos, Metodología, limitaciones del estudio.

CAPITULO II: Marco Teórico, en la que se desarrollaron los conceptos de tópicos clave. Definiciones, Análisis comparativo de las referencias anteriores. Donde se establecen las opiniones de los autores, similitudes o diferencias; análisis crítico, y cuáles son los métodos o teorías que usaremos en nuestro trabajo.

CAPITULO III: Marco Referencial del Plan Estratégico, que estuvo constituido por Antecedentes generales de la Organización: Breve Historia, descripción de la empresa (giro, número de trabajadores, etc.), organigrama, Misión Visión, Objetivos, Productos; Antecedentes Específicos del Área, Diagnóstico Organizacional/Área; Análisis crítico.

CAPITULO IV: Desarrollo del Tema del Plan Estratégico, que se refirió a la identificación de la Misión, Visión y Objetivos; Diagnóstico de la Situación Actual Análisis Externo Análisis de Macro entorno y Análisis de Micro entorno (Cinco Fuerzas de M Porter; Análisis Interno Cadena de Valor y Análisis de Recursos y Capacidades; FODA; Definir los Objetivos Estratégicos; Formulación de Estrategias Estrategia Genérica, Estrategias Alternativas (FODA Relacional o Matriz FODA).

CAPITULO V: Plan Estratégico, que estuvo confirmado por Definir las estrategias para cada Objetivos, Definir la Estrategia Genérica, Definir las Estrategias Funcionales, Establecer los Planes de acción, Propuesta de Mejora(Sugerencias y/o Recomendaciones), que estuvieron fundamentadas en implicancias prácticas, sobre el tema y sobre la metodología.

A continuación, se redactaron las conclusiones del presente trabajo que respondieron a los objetivos de estudio. Al final se adjuntaron las bibliografías concernientes a la presente tesis, con las fuentes bibliográficas, desde donde se han extraído la información relevante de diversos autores.

## 1. Capítulo I

### 1.1. Título del tema

Planeamiento Estratégico para la cadena farmacéutica Boticas & Salud de Perú, 2022-2026.

### 1.2. Origen del tema

La pandemia de Covid-19 sigue teniendo un gran impacto en el espacio farmacéutico. La crisis de salud mundial ha enfatizado el papel de los farmacéuticos como parte del equipo de atención de primera línea y ha exacerbado problemas de larga data como la escasez de medicamentos, el retiro del mercado y el desvío de medicamentos. A medida que los farmacéuticos continúan avanzando, abordando estos desafíos y adaptándose a la “nueva normalidad”, es importante reconocer las herramientas y la tecnología que pueden ayudar (McDonald, 2020).

En este sentido, las farmacias también han cambiado sus operaciones para brindar un mejor apoyo a los pacientes a través de medios como la entrega a domicilio, asegurando que cada paciente reciba la medicación y la atención que necesita. La pandemia ha revelado la necesidad de un enfoque holístico y global para la atención del paciente, uno que no es posible sin la contribución y la experiencia de los farmacéuticos. Si bien su papel solo se ha ampliado en alcance en medio de la pandemia, los farmacéuticos todavía están combatiendo desafíos sorprendentemente cotidianos como la escasez de medicamentos, el desvío y los retiros del mercado a un ritmo mayor (Uwizeyimana et al., 2021).

Es así como la industria farmacéutica se enfrenta a una serie de desafíos que se han visto agravados por la pandemia. Por ejemplo, la crisis sanitaria mundial ha agravado la escasez de medicamentos, un obstáculo de larga data para los farmacéuticos. Según datos recientes del Informe Anual de Operaciones de Farmacia Hospitalaria, aproximadamente el 60% del personal de farmacia informó que se enfrentaba con hasta 20 medicamentos en escasez a la vez y casi el 30% con más de 20 escaseces a la vez. Además, la Asociación Médica Estadounidense compartió que "aproximadamente la mitad de todos los medicamentos que escasean son inyectables, incluidos analgésicos, sedantes y paralíticos que se usan para intubar a pacientes críticamente enfermos" (Chan et al., 2020).

Por lo tanto, realizar un seguimiento del inventario de medicamentos a lo largo de la cadena de suministro es más importante que nunca, en particular para abordar el retiro y la escasez de medicamentos. La tecnología RFID, combinada con soluciones basadas en la nube que monitorean la cadena de custodia desde el fabricante hasta el paciente, es muy prometedora, particularmente para los farmacéuticos (Newton et al., 2020).

Por eso tenemos RFID, que es una forma confiable de rastrear la medicación desde el fabricante hasta el uso del paciente. Puede ayudar a los farmacéuticos a realizar un seguimiento de la escasez y el retiro de medicamentos al proporcionar una visibilidad confiable a nivel de artículo, lo que permite a los farmacéuticos realizar un seguimiento de los medicamentos que están en peligro de escasez o considerar alternativas cuando sea apropiado (Adams y Walls., 2020).

Al mismo tiempo, teniendo en cuenta que las soluciones de Inteligencia Artificial(IA) también están demostrando ser beneficiosas cuando se trata de investigar y probar posibles tratamientos farmacológicos para Covid-19. En un

esfuerzo por prevenir la escasez, los investigadores han descubierto cómo usar la tecnología de IA para crear preparaciones y rutas alternativas para los medicamentos que ahora se utilizan en ensayos clínicos para tratar Covid-19. Con suerte, esto hará que los tratamientos estén más disponibles (Bourasseau et al., 2021).

No se puede negar que la pandemia ha cambiado la industria farmacéutica para siempre. Ha acelerado y resaltado la necesidad de que los farmacéuticos formen parte del equipo de atención al paciente y continúa exacerbando los problemas existentes. Si bien todavía hay mucha incertidumbre, hay una cosa que sabemos con certeza: la tecnología configurable es fundamental para el futuro de la farmacia (Vargas et al., 2021).

Debido a la conmoción causada por la pandemia de COVID-19, las tiendas minoristas farmacéuticas han visto menos visitas sin cita previa, lo que ha provocado una pérdida de ganancias. A largo plazo, estas reducciones de ingresos pueden requerir despidos. Esta pérdida de ingresos también se aplica a los fabricantes, ya que cambia la demanda de varios productos farmacéuticos. Por ejemplo, el aumento dramático en la demanda de equipos de protección personal (PPE) y medicamentos de venta libre (OTC) durante la pandemia actual, así como el inicio de la compra por pánico de parte de los pacientes, provocó escasez, lo que la hace aún más grande y difícil de mantener la calidad de vida (Newton et al., 2020).

En este sentido, Adams y Walls (2020) indicaron que las pandemias también pueden provocar el colapso económico de un país, lo que a su vez puede ralentizar el crecimiento de la industria farmacéutica. Cuando China e India, los dos principales proveedores mundiales de ingredientes farmacéuticos activos (API) y genéricos,

implementaron prohibiciones iniciales de exportación debido al COVID-19, hubo escasez de ambos productos en la mayoría de los países, lo que ralentizó la fabricación de productos terminados y provocó ciertos medicamentos escasean, especialmente en mercados emergentes como Irán.

Además, Chan et al. (2020) sostuvieron que la escasez de Ingrediente farmacéutico activo (API) y productos terminados provocó aumentos de precios y llevó a los gobiernos a considerar si sus cadenas de suministro son lo suficientemente sólidas o podrían beneficiarse de un enfoque más autosuficiente. Algunos países también revisaron las regulaciones para restringir la importación de genéricos y API para evitar escaseces futuras.

Tras la aprobación de tratamientos o vacunas, las empresas farmacéuticas pueden estar sujetas a escrutinio debido a los grandes márgenes de beneficio que imponen para recuperar la inversión en I + D. Esto desencadena un dilema ético, ya que algunos luchan por decidir si invertir en la investigación de posibles curas, con la promesa de mejorar su reputación si pueden convertirse en la primera compañía farmacéutica en producir medicamentos relacionados con la pandemia. Además, los impactos de la pandemia en los medios de vida de los pacientes pueden presentar la oportunidad de implementar estrategias de apoyo al paciente. En estos casos, las empresas deben decidir si el gasto vale la pena a largo plazo.

Aunque el daño económico causado por una pandemia es inevitable, las compañías farmacéuticas continúan donando medicamentos, fondos, servicios y más a los países para mejorar la atención médica. Por ejemplo, durante la pandemia de COVID-19, Bayer donó tres millones de tabletas del fármaco antipalúdico

cloroquina y la farmacia prometió más de \$ 155 millones para apoyar los fondos de ayuda de COVID-19. Esto incluyó \$ 50 millones de Johnson & Johnson, \$ 35 millones de AbbVie, \$ 20 millones de Novartis, \$ 10 millones de GlaxoSmithKline, \$ 10 millones de la Fundación Biogen y \$ 40 millones en subvenciones y efectivo de Pfizer, entre otros (Adams y Walls, 2020).

Entretanto, durante la ola inicial de infecciones por coronavirus en 2019, la demanda de medicamentos para enfermedades crónicas como la diabetes, la hipertensión, el colesterol, etc., aumentó porque había temores de escasez debido a las prohibiciones de exportación en China e India (desde entonces se han levantado). Además, las políticas mundiales que rodean el uso de mascarillas continúan impulsando las ventas de PPE y sigue habiendo una gran demanda de medicamentos de venta libre que estimulan el sistema inmunológico, los cuales benefician financieramente a las compañías farmacéuticas. Además, para sus terapias relacionadas con COVID-19, algunas empresas han solicitado la Designación de Medicamento Huérfano (ODD), que, si se otorga, brinda enormes beneficios fiscales y evita la introducción de opciones genéricas / biosimilares más baratas. Remdesivir (Veklury), producido por Gilead Sciences, es un ejemplo de un medicamento relacionado con una pandemia que recibió ODD (Bourasseau et al., 2021).

Además, debido a que los proyectos de investigación cambiaron para centrarse en medicamentos relacionados con la pandemia y se otorgó prioridad a estos ensayos, el desarrollo de algunas terapias nuevas para otras indicaciones se ha retrasado o su lanzamiento al mercado se ha interrumpido (Vargas et al., 2021).

En general, las pandemias traen efectos tanto positivos como negativos a la industria farmacéutica. El aumento en la colaboración y el intercambio de información aceleró el desarrollo de vacunas y la reutilización o el diseño de tratamientos para COVID-19. Las ganancias financieras generales probablemente traídas por la pandemia y la financiación que se ha invertido en la investigación relacionada con la pandemia significa que COVID-19 ha sido principalmente una fuente de crecimiento, en lugar de declive, para la industria farmacéutica (Ifeoma, 2021).

### **1.3. Justificación de la investigación**

#### **1.3.1. Justificación teórica**

Porque permitirá contribuir con una propuesta teórica actualizada para la cadena farmacéutica Boticas & Salud de Perú, 2022-2026 que no existe en la comunidad científica de la teoría de planeamiento estratégico, que brinde una ventaja competitiva al sector farmacéutico del Perú y pueda lograr un posicionamiento en el mercado farmacológico a nivel nacional e internacional.

#### **1.3.2. Justificación metodológica**

Porque permitirá contribuir instrumentos para recopilar información, como guía de entrevista, listas de cotejo, métodos para analizar las matrices, métodos para formular estrategias en el sector farmacéutico.

### **1.3.3. Justificación práctica**

Porque permitirá proponer alternativas de solución a la cadena farmacéutica Boticas & Salud de Perú, 2022-2026, y pueda mejorar su gestión y obtener una ventaja competitiva para con estrategias pueda posicionarse en el mercado nacional y mundial de farmacia.

### **1.4. Objetivo General**

Proponer un Plan Estratégico para la cadena farmacéutica Boticas & Salud de Perú, 2022-2026.

### **1.5. Objetivos Específicos**

- a. Definir la misión, visión, valores y código de ética del plan estratégico para la cadena farmacéutica Boticas & Salud de Perú, 2022-2026.
- b. Establecer el diagnóstico externo y el diagnóstico interno para la cadena farmacéutica Boticas & Salud de Perú, 2022-2026.
- c. Formular objetivos y procesos estratégicos para la cadena farmacéutica Boticas & Salud de Perú, 2022-2026.
- d. Proponer el Balance Scorecard para monitorear el cumplimiento de los objetivos estratégicos para la cadena farmacéutica Boticas & Salud de Perú, 2022-2026.

## **1.6. Metodología**

El diseño de investigación es no experimental porque no se manipulará en forma intencional las variables, es descriptiva por presentar las características para la cadena farmacéutica Boticas & Salud de Perú, 2022-2026, y se evalúa los problemas planteados, también es explicativo porque se entenderá el porqué de los eventos y escenarios, planteando estrategias que permitan mejorar la gestión y competitividad para la cadena farmacéutica Boticas & Salud de Perú, 2022-2026.

El alcance de este estudio será la propuesta del plan estratégico, y no la implementación o puesta en marcha del planeamiento estratégico. Para recopilar información se emplearán instrumentos como información de fuentes secundarias, observación, análisis documental, entrevistas no estructuradas, análisis de registros. Para analizar la información se utilizarán estadísticas descriptivas como promedio, desviación estándar, varianza, valores máximos, valores mínimos, para la presentación de resultados se usarán tablas de distribución de frecuencias, diagramas de barras, matrices para analizar el proceso estratégico. Como softwares estadísticos se utilizará los programas de Microsoft Excel y el SPSS.

## **1.7. Limitaciones del Estudio**

El presente estudio explorará la cadena farmacéutica Boticas & Salud de Perú, 2022-2026, durante el periodo de Mayo a Julio del 2021. Hay limitación de Banco de datos incompletos y no actualizados, de las empresas dedicadas al rubro de farmacias a nivel nacional e internacional.

## 2. Capítulo II: Marco Teórico

### 2.1. Conceptualización de tópicos clave. Definiciones

#### Principios de la planeación estratégica

La planeación estratégica para este estudio y la propuesta presentada, se enmarca porque cuenta con varios principios que le otorgan un enfoque a la credibilidad y confiabilidad a la aplicación del método. Entre estos principios se encuentran los presentados por (González y Rodríguez, 2013), a saber:

Priorización del qué ser sobre el qué hacer: allí se identifican y definen antes que nada la razón de ser de la organización, su actividad económica y lo que se espera lograr.

Priorización del qué hacer sobre el cómo hacerlo: básicamente se trata de identificar las acciones que conducen efectivamente a la obtención del objetivo. Se trata entonces de anteponer la eficacia sobre la eficiencia.

Visión sistémica: la cadena de farmacias está dentro de un sistema inmerso dentro de un entorno (contexto) que lo afecta o determina y que es afectado por él. Los elementos pueden tener su origen dentro del sistema (recursos), o fuera de él (insumos).

Visión de proceso: los sistemas que se componen dentro de la cadena de farmacias son entes dinámicos y cambiantes, y deben ser vistos y estudiados con perspectiva temporal, además de conocer su historia para identificar causas y efectos de su presente y para proyectar su futuro.

Visión de futuro: Dentro de ésta, el pensamiento estratégico es proactivo; porque puede predecir los sucesos, los cuales se afrontarán teniendo en claro la importancia de los planes estratégicos creados.

Flexibilidad: la flexibilidad se acomoda a las circunstancias que pueden variar para no perder las metas propuestas, así se puede dar respuestas a eventos suscitados, es una cualidad estratégica.

Estabilidad: Pretendiendo la consecución de un equilibrio que permita el desarrollo y fortalecimiento de la cadena de farmacias, minimizando el riesgo, además busca la sostenibilidad del sistema y de los procesos.

### **Teoría del cambio**

El modelo de la Teoría del Cambio (TOC) gira en torno a las organizaciones que establecen metas a largo plazo y esencialmente "trabajan hacia atrás" para lograrlas. Al aprovechar la estrategia, comienza estableciendo un objetivo más amplio y general.(Van Es et al.,2015).

Luego, identifica los ajustes y planes a mediano plazo que necesita hacer para lograr el resultado deseado. Finalmente, baja un nivel y planifica los diversos cambios a corto plazo que necesita hacer para realizar los intermedios. Más específicamente, necesitas dar estos pasos:

1. Identifica tus metas a largo plazo.
2. Mapee hacia atrás las condiciones previas necesarias para lograr su objetivo y explique por qué son necesarias.
3. Identifique sus suposiciones básicas sobre la situación.
4. Determine las intervenciones que cumplirá su iniciativa para lograr sus objetivos.

5. Cree indicadores para evaluar el desempeño de su iniciativa.
6. Escriba una explicación de la lógica detrás de su iniciativa (Van Es et al., 2015).

Aquí hay otra visualización de cómo se ve.

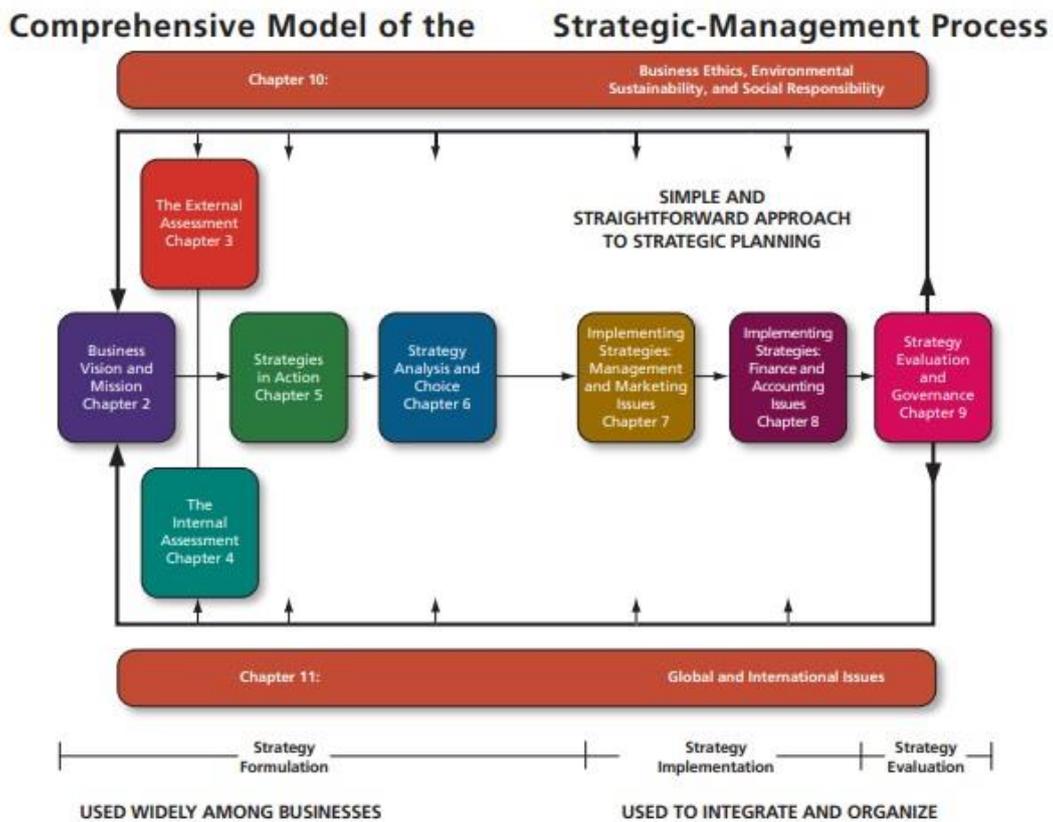


Fuente: Van Es et al. (2015)

## 2.2. Bases teóricas de las variables y/o tópicos de estudio

### El modelo estratégico de David

Según el concepto de David (2011), el proceso estratégico de gestión tiene tres etapas, a saber: formular, implementar y evaluar estrategias. El modelo de Fred R. David para la planificación estratégica. Fred propone un modelo de enfoque sistemático para la toma de decisiones en la organización, para lo cual se argumenta en datos e información tanto cualitativa como cuantitativa y se aplica en entornos de incertidumbre. El modelo cuenta con tres etapas diferenciadas, una primera de formulación, otra de ejecución y otra de revisión y evaluación de las estrategias.



Fuente: David (2011)

**Fase 1: Formulación de estrategias:**

En esta fase Fred propone realizar en primera instancia una profunda investigación con distintas matrices, las ya conocidas de fortalezas y amenazas (FODA) y otras menos empleadas, pero igualmente relevantes como son la matriz BCG, la matriz de la gran estrategia o las matrices interna y externa.

Todas ellas son de aplicación para obtener una visión global a la par que detallada de la situación actual tanto interna como externa y poder, en base a esto, formular las estrategias en función de las alternativas previsibles.

**Fase 2: Ejecución de las estrategias:**

En la fase de ejecución de las estrategias, la que el autor y cualquier gestor considera la más compleja, Fred distingue tres etapas, una primera de fijación de metas, una segunda de fijación de políticas y una tercera de asignación de recursos. Cada una de estas fases debe cumplir con lo ampliamente establecido:

***Fijación de metas:***

Deben ser motivadoras, alcanzables y suficientemente motivadoras para conseguir la movilización tanto de gerencia como de trabajadores a fin de que sea compartida y su ejecución se lleve a cabo buscando la excelencia. Teniendo en cuenta esto cabe recordar que unos objetivos deben ser SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-Oriented)

***Fijación de políticas***

En esta fase, conocidos los objetivos, se han de determinar las líneas que guiarán a la organización en la consecución de esos objetivos, obteniendo como resultado una serie de principios y directrices compartidas por todos los integrantes

de la empresa que se han de cumplir siempre mientras se avanza en la consecución del objetivo.

### ***Asignación de recursos empresariales***

Conocidas las estrategias, las metas u objetivos y las políticas de empresa solo queda asignar los recursos productivos necesarios para alcanzar los objetivos de la organización. Aunque aquí entramos ya en materia de gestión de proyectos y no profundizaremos en esta ocasión, cabe destacar que, como en cualquier entorno con recursos limitados, es esencial que la asignación sea exactamente la necesaria para eliminar todo el desperdicio posible y aprovechar los recursos donde realmente son necesarios. El criterio con el que se asignan los recursos puede variar, pero por norma general deben estar orientados a la generación de valor para el cliente final que es el que en fin último mantendrá la empresa a flote y la hará conseguir sus objetivos financieros.

### **Fase 3: Evaluación de las estrategias**

Como hemos visto en las fases anteriores existen muchas similitudes con otros modelos de planificación estratégica, pero en este último Fred David establece un marco para la evaluación de la estrategia, que debe ser continua y sistemática para adaptarnos al cambio con posibilidades de éxito.

Para ello establece una serie de preguntas que deben repetirse constantemente y un mapa de procesos para que esta revisión constante pueda ser sistematizada y llegar a mostrar los resultados en una tabla para la toma de acciones correctivas. En esta fase también establece una metodología para la medición del desempeño en base a indicadores genéricos que se recomiendan personalizar en función al sector y la organización.

## 2.2. Bases teóricas de las variables y/o tópicos de estudio

### **Modelo estratégico de HoshinKanri**

Este proceso alinea sus objetivos estratégicos con los recursos específicos y los planes de acción necesarios para hacerlos realidad. A través de un sistema de refinamiento de ida y vuelta conocido como "catchball", toda la organización se involucra en la entrega de una combinación de desempeño innovador y administración diaria.

#### **Paso 1. Establecer la visión organizacional**

¿Cuál es su estado actual con respecto a su visión, procesos de planificación empresarial y motor de ejecución?

¿Qué políticas y procedimientos existen ya para crear y desplegar objetivos?

¿Cuál es la estructura organizativa y el sistema de gestión diaria?

¿Cuáles son los planes actuales a largo plazo?

¿Cuáles son sus declaraciones de visión y misión existentes?

#### **Paso 2. Desarrollar objetivos innovadores**

Los objetivos innovadores son mejoras significativas que requieren que su organización se esfuerce por sí misma y tomará de tres a cinco años alcanzarlos. Para desarrollarlos, aplicamos una variedad de herramientas para identificar oportunidades de crecimiento, incluidos los cuatro cuadrantes de crecimiento, que es una adaptación de la Matriz de Ansoff. Al utilizar este modelo, consideramos a los consumidores y no consumidores (los que actualmente usan su producto o servicio y

los que no lo hacen) en comparación con los trabajos actuales y los nuevos, a fin de delinear objetivos ambiciosos en cada área.

### **Paso 3. Desarrollar objetivos anuales**

¿Qué necesitará lograr este año para alcanzar esos importantes objetivos de tres a cinco años? Por ejemplo, si el objetivo fundamental es "lograr la hora de cierre líder en la industria", entonces un objetivo anual podría ser "el 98 por ciento de los préstamos se cierran en 30 días".

### **Paso 4. Implementar objetivos anuales**

¿Cómo convierte esos objetivos anuales en metas y objetivos viables a nivel departamental? Primero, desarrollamos prioridades de mejora de alto nivel y luego les aplicamos métricas. A continuación, creamos objetivos de segundo y tercer nivel específicos de la empresa para mejorar ese vínculo directamente con las prioridades de nivel superior. Básicamente, estamos descendiendo en cascada para crear una alineación completa en toda la organización. Cada nivel desciende en más y más detalles hasta dónde está viendo el producto o enviándolo. Esta alineación mantiene a las personas enfocadas e integra diferentes departamentos, asegurándose de que todo en toda la empresa se alinee con los objetivos estratégicos.

La Matriz de planificación de Hoshin, o matriz X, captura los objetivos y las prioridades en cascada. Otras herramientas, como planes de acción detallados, informes resumidos y mapas de flujo de valor, también ayudan a identificar oportunidades de mejora y gestionar el progreso hacia el logro de las metas.

### **Paso 5. Implementar los objetivos anuales**

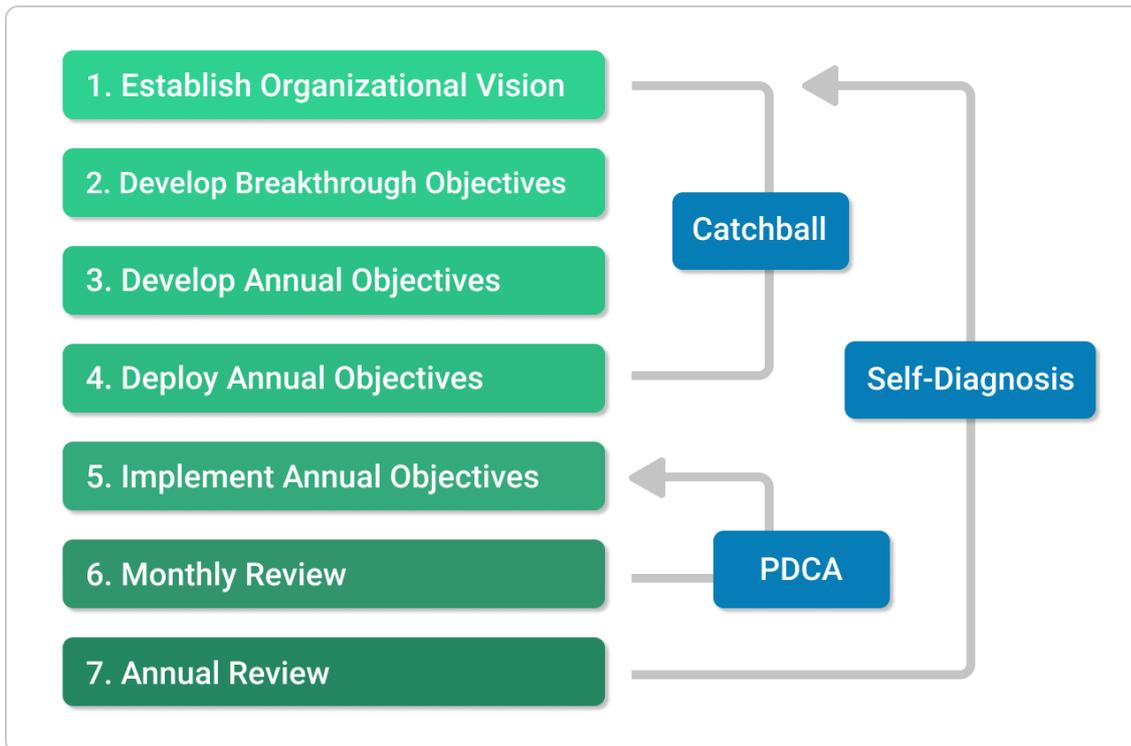
Aquí es donde se ejecutan las mejoras, utilizando el enfoque de resolución de problemas más apropiado. La metodología de cinco pasos de Lean MethodsGroup para ejecutar eventos Kaizen, SCORE (Seleccionar, Aclarar, Organizar, Ejecutar, Evaluar), proporciona un marco excelente para reunir a los equipos para realizar mejoras. La metodología SCORE se incluye en la Guía del líder de equipo para eventos Lean Kaizen. Además de los eventos SCORE, otros enfoques de resolución de problemas pueden incluir proyectos de innovación, proyectos de mejora de capital, proyectos Lean Six Sigma DMAIC y just-do-its.

### **Paso 6. Revisión mensual**

¿Qué tan exitosa es la organización en el cumplimiento de los entregables del plan de acción? ¿Qué acciones correctivas se necesitan para los que están atrasados? Una revisión mensual fomenta una cultura de responsabilidad y acción al revisar el progreso hacia el logro de los objetivos de mejora anual.

### **Paso 7. Revisión anual**

Al final del ciclo anual, una revisión exhaustiva de los objetivos del año muestra qué tan adelante o atrás está la organización con respecto a los objetivos establecidos y qué ajustes deben hacerse para el próximo ciclo. Es de gran relevancia para los fines propuestos.



1. El liderazgo de la empresa desarrolla una visión sólida que responde a la pregunta "¿Por qué existe la empresa?".
2. El equipo de liderazgo define objetivos clave o también una misión. Si se logra, crearán una ventaja competitiva para la empresa. Estos son objetivos importantes que generalmente requieren el esfuerzo de cada persona en la empresa, no objetivos mensuales o trimestrales.
3. El equipo de liderazgo, junto con la alta dirección, divide los objetivos en metas anuales.
4. Una vez que se elaboran las metas anuales, deben "implementarse" en todos los niveles de la organización. Este es el proceso de "establecimiento de metas", que comienza en la parte superior y se propaga a cada empleado.
5. Con el siguiente paso, comienza la ejecución real. Este paso va de la mano con los dos siguientes.
6. Las revisiones mensuales aseguran que el plan se esté ejecutando de acuerdo con el plan.

7. Al final del año, se realiza una revisión anual, que valida el resultado final que se ha logrado.

### **Mejora continua: parte integral de HoshinKanri**

Como se muestra en la imagen de arriba, la planificación de HoshinKanri no es solo un enfoque de arriba hacia abajo. Tiene incorporados mecanismos de mejora continua, que son un elemento clave para que el método sea exitoso. Estas son las herramientas Catchball y PDCA.

### **HoshinKanriCatchball**

Un detalle crucial sobre la planificación de Hoshin es que no se ejecuta estrictamente de arriba hacia abajo. Por el contrario, es un esfuerzo conjunto entre un gerente y un subordinado que deben acordar mutuamente el conjunto óptimo de metas (Kesterson, 2017).

Si la gerencia dirige a las personas para que logren ciertos objetivos sin recopilar primero la retroalimentación, corren el riesgo de desmotivarse y cometer errores costosos, en caso de que se pierdan algunos detalles. El beneficio de discutir los objetivos con las personas que trabajarán activamente en ellos es que pensarán en los detalles mucho más a fondo que la gerencia. Prácticamente hablando, esta es la esencia del Catchball.

Tener metas bien comunicadas, realistas y acordadas es importante porque permite la propiedad y la motivación, crea un circuito de retroalimentación valioso y mejora el compromiso con el proceso de ejecución. Un detalle crucial sobre la planificación de Hoshin es que no se ejecuta estrictamente de arriba hacia abajo.

Por el contrario, es un esfuerzo conjunto entre un gerente y un subordinado que deben acordar mutuamente el conjunto óptimo de metas. Si la gerencia dirige a las personas para que logren ciertos objetivos sin recopilar primero la retroalimentación, corren el riesgo de desmotivarse y cometer errores costosos, en caso de que se pierdan algunos detalles.

El beneficio de discutir los objetivos con las personas que trabajarán activamente en ellos es que pensarán en los detalles mucho más a fondo que la gerencia. Prácticamente hablando, esta es la esencia del Catchball, actuar de manera participativa.

Tener metas bien comunicadas, realistas y acordadas es importante porque permite la propiedad y la motivación, crea un circuito de retroalimentación valioso y mejora el compromiso con el proceso de ejecución. Tal y como lo establece (Kesterson, 2017), actuando con los protagonistas en sus áreas.

### **Planificar-Hacer-Verificar-Ajustar / Planear-Hacer-Verificar-Actuar (PDCA).**

El ciclo de Deming (PDCA / PDSA) fue introducido por primera vez por Deming como un modelo de mejora continua de la calidad. Consta de cuatro pasos:

PLANIFICAR: planificar un experimento y pronosticar cuáles serán los resultados.

HACER: implementar el plan

COMPROBAR: validar la hipótesis

ACTUAR: si tiene éxito, estandarice los resultados del experimento y reinicie la secuencia. (Kesterson, 2017).

El modelo PDCA puede considerarse como el enfoque científico para la mejora continua y, como tal, requiere algunas prácticas adicionales:

- Lograr la mejora continua solo es posible si haces de PDCA un esfuerzo continuo. Si lo prueba varias veces, es probable que PDCA genere mejoras, pero a menos que lo repita constantemente, tendrá menos valor.
- Es importante ejecutar los experimentos en un entorno (algo) controlado. Si los resultados del experimento no conducen a resultados significativos, el experimento no tiene valor, ya que los resultados no pueden tratarse como la línea de base de un ciclo PDCA futuro.
- Al ejecutar experimentos PDCA, busque siempre el óptimo del sistema y no el óptimo local. Los óptimos locales pueden ser peligrosos a nivel del sistema porque pueden conducir a niveles excesivos de trabajo en curso (Kesterson, 2017).

- **2.3. Análisis comparativo de las bases teóricas**

**Análisis comparativo de las referencias anteriores Comparamos sobre un tema las opiniones de los autores, similitudes o diferencias**

	<b>El modelo estratégico de David (2011)</b>	<b>Modelo estratégico de HoshinKanri, (Kesterson, 2017).</b>	<b>Teoría del cambio de Van Es et al.(2015)</b>
	<p>Arte y ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones interfuncionales que permitan a una organización alcanzar sus objetivos. Se centra en integrar la gestión, el marketing, las finanzas / contabilidad, la producción / operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de información para lograr el éxito organizacional. El plan estratégico se refiere a la formulación, implementación y evaluación de estrategias, y la planificación estratégica se refiere únicamente a la formulación de estrategias. El propósito de la gestión estratégica es aprovechar y crear nuevas y diferentes oportunidades para el</p>	<p>El proceso que utiliza para desarrollar su plan estratégico es tan importante como el plan en sí. Es por eso que muchas organizaciones recurren al enfoque de HoshinKanri, que se enfoca en crear un plan que tenga en cuenta tanto la gestión diaria de la organización como las tácticas necesarias para alcanzar aquellas metas que tendrán el impacto más significativo. El resultado es un conjunto de planes de acción y recursos específicos necesarios para lograr el avance de su negocio.</p>	<p>Una Teoría del Cambio (TdC) es un proceso estratégico para hacer suposiciones sobre cómo ocurre el cambio. Esto puede resultar en un producto de ToC, que a menudo se visualiza. Las discusiones de TdC pueden tocar áreas tales como cómo ocurren los cambios en el comportamiento (individualmente y en grupos), cómo ocurren los cambios en el equilibrio de poder y el papel del Estado y la sociedad civil. En el corazón de una buena TdC está la inclusión explícita de valores subyacentes a las opiniones o perspectivas sobre cómo ocurre el cambio, y las suposiciones en torno al cambio y los impulsores del cambio.</p>

	<p>mañana; La planificación a largo plazo, por el contrario, intenta optimizar para el mañana las tendencias de hoy.</p>		
	<p>La formulación de la estrategia incluye desarrollar una visión y misión, identificar las oportunidades y amenazas externas de una organización, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir estrategias particulares a seguir. Los problemas de formulación de estrategias incluyen decidir en qué nuevos negocios ingresar, qué negocios abandonar, cómo asignar recursos, si expandir las operaciones o diversificar, si ingresar a los mercados internacionales, si fusionarse o formar una empresa conjunta, y cómo evitar una situación hostil. tomar el control. Dado que ninguna organización tiene recursos ilimitados, los estrategias deben decidir qué estrategias alternativas beneficiarán más a la empresa. Las decisiones de formulación de estrategias</p>	<p>Paso 1: establecer la visión y evaluar el estado actual Durante esta fase, es importante examinar su misión, visión y valores actuales. ¿Están alineados con su estado deseado? También es necesario revisar los procesos y procedimientos existentes que están diseñados para cumplir con los objetivos futuros. ¿Qué está funcionando bien y qué necesita ser reevaluado?</p> <p>Paso 2: Desarrollar objetivos innovadores: Los objetivos innovadores son aquellos que requieren que la organización se estire de maneras nuevas y desafiantes. Por lo general, tardan de tres a cinco años en lograrse. Los objetivos innovadores a menudo incluyen la entrada en</p>	<p>1. Identificar el propósito de la TdC Idealmente, usted y las partes interesadas clave determinan el propósito de su TdC antes de llevar a cabo el análisis de la situación. Identificar el propósito le permitirá decidir a quién involucrar en el proceso, el nivel de detalle de la TdC y las preguntas que debe hacer en cada paso del proceso. Según van Es et al. (2015), un proceso de TdC puede estar dirigido a diferentes niveles y usarse para diferentes propósitos, incluyendo: para el diseño de programas y proyectos; revisar y mejorar una iniciativa existente y los supuestos subyacentes en respuesta a cambios internos y externos; como base para el seguimiento (colaborativo), la evaluación y el aprendizaje (relacionado); revisar la idoneidad de las iniciativas de escala; para el diseño estratégico del aprendizaje y la generación de conocimiento. Una parte importante de identificar el propósito es mantenerse enfocado y realista en lo que se propuso lograr.</p> <p>2. Desarrollar la visión y definir el cambio deseado</p>

<p>comprometen a una organización con productos, mercados, recursos y tecnologías específicos durante un período extendido. Las estrategias determinan ventajas competitivas a largo plazo. Para bien o para mal, las decisiones estratégicas tienen importantes consecuencias multifuncionales y efectos duraderos en una organización. Los altos directivos tienen la mejor perspectiva para comprender plenamente las ramificaciones de las decisiones de formulación de estrategias; tienen la autoridad para comprometer los recursos necesarios para la implementación.</p>	<p>nuevos mercados, la introducción de nuevos productos o la adopción de un modelo de prestación de servicios diferente. Paso 3: definir los objetivos anuales ¿Qué debe suceder este año para garantizar que se cumplan las metas de tres a cinco años? Por ejemplo, si el objetivo es introducir un nuevo producto en tres años, puede ser necesario completar un estudio de investigación de mercado y definir los requisitos del producto durante este año.</p>	<p>Después del análisis de la situación, intente visualizar, junto con sus partes interesadas, el cambio deseado que desea ver en el futuro, teniendo en cuenta los hallazgos de los diversos análisis realizados anteriormente (por ejemplo, análisis de problemas / cuestiones, análisis institucionales y de partes interesadas, identificación de tendencias y oportunidades futuras). La visión que cree debe estar dentro de los límites de lo posible, reflejando la naturaleza compleja y dinámica del entorno en el que opera la iniciativa / organización. La visión, una herramienta utilizada para crear una visión compartida, es particularmente útil.</p>
<p>La implementación de la estrategia requiere que una empresa establezca objetivos anuales, elabore políticas, motive a los empleados y asigne recursos para que las estrategias formuladas puedan ejecutarse. La implementación de la estrategia incluye el desarrollo de una cultura de apoyo a la estrategia, crear una estructura organizativa eficaz, redirigir los esfuerzos</p>	<p>Paso 4: Metas en cascada en toda la organización Una vez que sepa lo que necesita lograr, puede comenzar a asignar objetivos individuales, de equipo y de departamento que se alineen con la misión general del año. Las metas deben ser mensurables y específicas con indicadores clave</p>	<p>Paso 3. Identificar dominios de cambio Después de haber definido el cambio deseado, intente identificar los dominios de cambio, donde usted y sus partes interesadas creen que el cambio es más necesario. Estos incluyen cambios de mediano a largo plazo, como cambios en el comportamiento, las relaciones, las capacidades, las instituciones formales e informales. Una pregunta orientadora clave podría ser: ¿Quién y / o qué necesita cambiar para que</p>

<p>de marketing, preparar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la compensación de los empleados con el desempeño de la organización.</p>	<p>de desempeño definidos que puedan ser monitoreados por los requisitos de producto de liderazgo durante este año. Paso 5: ejecutar los objetivos anuales Durante este paso, se toman medidas para alcanzar las metas del año. Se puede aplicar una gran cantidad de técnicas de resolución de problemas, incluidos eventos Kaizen, DMAIC, PDSA y A3, para ayudar a garantizar el éxito.</p>	<p>se produzca el cambio previsto? Una forma de hacerlo es seleccionar para cada dominio los principales factores que siguen apareciendo en sus discusiones con las partes interesadas y ver si están en consonancia con las capacidades y competencias de la iniciativa / organización.</p> <p>Paso 4. Identificar las prioridades estratégicas Este paso consiste en analizar estratégicamente y decidir sobre las prioridades y los dominios de cambio en los que pueden tener la mayor influencia. Se trata de responder a la pregunta: ¿Qué cambios podemos influir mejor en los próximos años (digamos, de tres a cinco)? La disidencia ritual es una herramienta eficaz para ayudarlo a explorar e identificar qué opciones estratégicas serán más efectivas y cómo se pueden mejorar.</p>
<p>La evaluación de la estrategia es la etapa final de la gestión estratégica. Los gerentes necesitan desesperadamente saber cuándo determinadas estrategias no están funcionando bien; La evaluación de la estrategia es el medio principal para obtener esta información. Todas las estrategias están</p>	<p>Paso 6: revisiones mensuales Con demasiada frecuencia, las organizaciones dedican mucho tiempo a establecer un plan para el año, solo para olvidarse de él a medida que aumenta la presión de la gestión diaria. El proceso de HoshinKanri</p>	<p>Paso 5. Desarrollar vías de cambio Una vez que se hayan identificado las prioridades estratégicas, desarrolle vías de cambio que hagan explícitas sus suposiciones sobre cómo ocurre el cambio. Las rutas desarrolladas deben mostrar la relación entre las actividades y los cambios a mediano y largo plazo. Para desarrollar caminos, necesita trabajar hacia atrás</p>

<p>sujetas a modificaciones futuras porque los factores externos e internos cambian constantemente. Tres actividades fundamentales de evaluación de estrategias son (1) revisar los factores externos e internos que son la base de las estrategias actuales, (2) medir el desempeño y (3) tomar acciones correctivas. La evaluación de la estrategia es necesaria porque el éxito de hoy no es garantía del éxito de mañana. El éxito siempre crea problemas nuevos y diferentes; las organizaciones complacientes experimentan la desaparición.</p>	<p>ayuda a evitar este problema común con las revisiones mensuales. Verificar el progreso de cada persona hacia las metas mensualmente asegura que se mantenga el progreso hacia adelante. Paso 7: revisión anual Al término de los doce meses, es el momento de hacer una evaluación integral del progreso de la organización. Puede que sea necesario realizar ajustes en los objetivos o estimaciones de tiempo. Este también es un buen momento para garantizar que los recursos se asignen adecuadamente para lo que se necesita lograr en el próximo año.</p>	<p>desde su futuro deseado hasta lo que debe hacerse para cambiar su realidad actual. Significa imaginar cómo se desarrollará el proceso de cambio a lo largo del tiempo. También es útil para identificar el nivel de complejidad y las estrategias relacionadas. Particularmente para problemas complejos, donde las relaciones de causa y efecto aún no se pueden identificar, es importante priorizar una variedad de estrategias o experimentos de fallas seguras, y monitorearlos de cerca en colaboración con las partes interesadas, para poder adaptarse en respuesta a lo que funciona y lo que emerge.</p> <p>Como se mencionó anteriormente, también debe verificar sus suposiciones con regularidad.</p> <p>Paso 6. Revisar y adaptar la teoría del cambio (TdC) Es muy probable que cada paso del proceso hasta ahora haya tenido como resultado cambios en el panorama general. Es típico que una ToC que se está mapeando se revise varias veces antes de brindar una imagen completa y clara de su esfuerzo de cambio. Pruebe si se incluyen los cambios y estrategias más relevantes, que existen vínculos entre las estrategias, que los</p>
---	---	---

			<p>cambios a corto y largo plazo son lógicos y que los supuestos importantes son claros. Si no tuvo la oportunidad de desarrollar el mapa junto con (todas) las partes interesadas directamente involucradas en el proceso de cambio, intente compartir la última versión de su ToC con ellos. También vale la pena consultar a expertos en la materia.</p>
--	--	--	---

## **2.4. Análisis crítico de las bases teóricas**

El método o teoría de plan estratégico de David (2011) usaremos en el presente trabajo de investigación, principalmente en la etapa de la formulación de la estrategia. La formulación de la estrategia de gestión estratégica incluye el desarrollo de una visión y una misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una organización, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la generación de estrategias alternativas y la elección de estrategias particulares para perseguir la implementación de la estrategia, requiere una empresa para establecer objetivos anuales, diseñar políticas, motivar a los empleados y asignar recursos para que las estrategias formuladas puedan ejecutarse a menudo, llamada etapa de acción

### **Desarrollar la visión y la misión**

Una declaración de visión le dice a la gente, adónde queremos ir, A qué queremos llegar, Lo que queremos lograr, por qué es importante; y una misión expresa: El propósito de la organización: las necesidades que existimos para abordar Negocios: ¿qué estamos haciendo para abordar estos? Valores: qué principios o creencias guían nuestro trabajo.

Análisis FODA:

Un análisis FODA es un método de planificación estructurado que se utiliza para evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas involucradas en un proyecto o en una empresa comercial. En este sentido,

tenemos los siguientes elementos: Fortalezas: características del negocio o proyecto que le otorgan una ventaja sobre otros. Debilidades: características que colocan al negocio o proyecto en desventaja con respecto a otros. Oportunidades: elementos que el proyecto podría aprovechar en su beneficio. Amenazas: elementos del entorno que podrían causar problemas a la empresa o al proyecto.

Establecer objetivos a largo plazo Un objetivo se define como los resultados finales de la actividad planificada. En otras palabras, significa que se hace referencia a objetivo como los resultados que una empresa desea lograr a partir de las actividades planificadas. Un objetivo debe indicar las actividades que deben completarse y el cronograma de cuándo debe realizarse. Algunas de las áreas de enfoque de una empresa al establecer sus objetivos incluyen la rentabilidad, la eficiencia, el crecimiento, la riqueza de los accionistas, la utilización de los recursos de la empresa, la reputación, la participación de mercado, etc. Se considera que una organización tiene éxito en el logro de sus objetivos corporativos cuando la empresa administra para cumplir sus misiones.

Generar, evaluar y elegir estrategias: La estrategia corporativa describe la dirección de la empresa en términos de su actitud general hacia el crecimiento y la gestión de sus diversos negocios y líneas de productos. De la definición, podemos decir que la estrategia corporativa es la misión de la empresa y los objetivos que se deben cumplir, como la maximización de las ganancias del producto o servicio. Las estrategias corporativas generalmente

encajan dentro de las tres categorías principales de estabilidad, crecimiento y reducción.

### **3. Capítulo III**

#### **Marco Referencial**

#### **3.1. Antecedentes generales de la Organización: Historia, descripción de la empresa (giro, número de trabajadores, etc.), organigrama, Misión-Visión, Objetivos, Productos ofrecidos.**

##### **Historia**

La cadena farmacéutica boticas & Salud de Perú es una cadena peruana de boticas. Esta empresa se inició el año 2,000 contó con 08 sucursales en Lima Metropolitana. En la actualidad cuenta con más de 120 farmacias en todo el Perú. El amplio portafolio de productos que comercializa, se denomina medicinas, artículos de cuidado personal, así como vitaminas o galénicos, son todos de procedencia legal ya que se adquieren sólo de laboratorios de prestigio y compra garantizada.

##### **Número de Personal**

En la actualidad La cadena farmacéutica boticas & Salud de Perú Salud está constituida por más de 1,200 colaboradores. Trabajadores que día a día

dedican sus esfuerzos por sacar adelante la organización con mística, entrega y servicio.

### **Localización**

Su local central se encuentra en el distrito de Surco, calle 3 N° 145 Urb. Huertos de San Antonio, pero cuenta con varias sucursales principales, entre las cuales tenemos:

- Cal. Calle C. CarlosMartinez Y Pini. 120 - Lima / Lima / Santiago De Surco.
- Av. Avenida Paseo De La Republica 5509 - Lima / Lima / Surquillo.
- Av. Avenida Crnl.SamuelAlcázar 720 - Lima / Lima / Rimac.
- Av. Avenida Caminos Del Inca 1908 - Lima / Lima / Santiago De Surco.
- Av. Avenida Brasil 3296 - Lima / Lima / Magdalena Del Mar.
- Av. Avenida San Juan 1150 - Lima / Lima / San Juan De Miraflores.
- Cal. Calle Nicolas Copérnico - Lima / Lima / La Molina.
- Av. Avenida Defensores Del Morro 490 - Lima / Lima / Chorrillos.
- Car. Carretera Ant. Pan. Sur - - Lima / Lima / Lurin.
- Av. Avenida Las Alondras 177 - Lima / Lima / Santa Anita.
- Av. Avenida El Sol 154 - Lima / Lima / Santiago De Surco.
- Av. Avenida Francisco Bolognesi 1097 - Lima / Lima / Santa Anita.
- Jr. Jiron Templo De Aspero 358 - Lima / Lima / San Juan De Lurigancho.
- Av. Avenida Aviación 2500 - Lima / Lima / San Borja.
- Av. Avenida Tupac Amaru 961 - Lima / Lima / Comas.
- Av. Avenida Goyeneche 207 - Arequipa / Arequipa / Arequipa.

- Av. Avenida Estados Unidos - - Arequipa / Arequipa / Jose Luis Bustamante Y Rivero.
- Cal. Calle Paucarpata 140 - Arequipa / Arequipa / Arequipa.
- Av. Avenida Ejercito 1009 - Arequipa / Arequipa / Cayma.
- Av. Avenida Estados Unidos 502 - Arequipa / Arequipa / Jose Luis Bustamante Y Rivero.
- Cal. Calle Dean Valdivia 130 - Arequipa / Arequipa / Arequipa.
- Av. Avenida Goyeneche 109 - Arequipa / Arequipa / Arequipa.
- Cal. Calle San Juan De Dios 308 - Arequipa / Arequipa / Arequipa.
- Jr. Jiron Angamos 930 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca.
- Av. Avenida Elmer Faucett 508 - Callao / Callao / Carmen De La Legua Reynoso.
- Av. Avenida Venezuela Sn - Callao / Callao / Bellavista.
- Av. Avenida Insurgentes 703 - Callao / Callao / La Perla.
- Av. Avenida Guardia Chalaca 2165 - Callao / Callao / Bellavista.
- Cal. Calle 35 35 - Callao / Callao / Callao.
- Av. Avenida Jose Santos Chocano 128 - Callao / Callao / Carmen De La Legua Reynoso.

## **Misión**

La cadena farmacéutica boticas & Salud de Perú se dedica al cuidado de la salud a través de una atención farmacéutica atenta, profesional, ética y de alta calidad comercializando productos farmacéuticos de procedencia legal, a

precio justo y reconocida calidad en el mercado peruano. Así mismo, se dedica al cuidado y crecimiento sostenido de su empresa y de sus recursos humanos.

### **Visión**

La cadena farmacéutica boticas & Salud de Perú busca ser la cadena de boticas líder en el cuidado de la salud, reconocida por brindar a nuestros pacientes – clientes el mejor cuidado y una experiencia grata, por el servicio más atento, ético y de calidad del mercado peruano.

### **Valores y Principios**

Ético, comprometido, ambicioso y patriota. Estos valores son la piedra angular de La cadena farmacéutica boticas & Salud de Perú y los principios que rigen todas las políticas y acciones de su empresa, dando como resultado el mejor cuidado y servicio a nuestros pacientes – clientes y un ambiente adecuado de trabajo para nuestros colaboradores.

### **3.2. Productos y Servicios**

- Medicinas (Genéricas y de Marca)
- Perfumería
- Accesorios para bebés
- Alimentos para bebés y lácteos
- Material médico quirúrgico
- Productos galénicos

- Productos naturales
- Productos oncológicos
- Productos para diabéticos
- Productos refrigerados
- Toallas y pañales

### **Dirección y Enfoque Estratégico**

La cadena farmacéutica boticas & Salud de Perú quiere mejorar de Status y condiciones de Compra en base a Negociaciones Duras y Proyecciones Importantes de Volumen con Costos Bajos, Mejores Márgenes, Precios al Público Competitivos, Bonificaciones, Plazos de Pago hasta 180 días. Participación activa en el Planeamiento y Automatización del Sistema Informático, de Desarrollo In House, así como, en su ejecución y prueba verificando como usuario su funcionamiento real. Mantener un contacto permanente con 1200 colaboradores con retroalimentación de información. Mejoramiento de los niveles de Atención de los Proveedores para un oportuno abastecimiento.

Por otra parte, mejora de los márgenes promedio por negociación de más de 5% promedio. Control del promedio de días de inventario en 60 días mediante acciones de devoluciones y de redistribución del stock. Presión constante para mejorar descuentos y plazos de proveedores, reduciendo costos finales y mejorando la rentabilidad. Devoluciones y reclamos a Proveedores. Gestión de los inventarios vencidos. Reportaba a la Gerencia General.

### 3.3. Diagnóstico Organizacional/Área

La empresa familiar se dedica a la comercialización de medicamentos, todo lo necesario para operaciones, algunos servicios de papelería, llamadas, recargas telefónicas y servicio las 24 horas. Estos productos y servicios que ofrece se fueron agregando de acuerdo a las necesidades que observaron que existía en su segmento de mercado, obteniendo como resultados clientes fieles a nuestra empresa.

Entre sus principales ventajas competitivas tenemos:

- Precios accesibles a nuestros clientes.
- Descuentos en todos los medicamentos.
- Servicio las 24 horas.

Amabilidad en la prestación del servicio.

Estas ventajas competitivas nos han ayudado a mantenernos en la mente de nuestros clientes y a sobresalir de nuestras competencias.

Entre los principales problemas que podemos encontrar en la empresa que decidimos analizar son:

-Carece de un plan estratégico

-No existe un organigrama en general

-Al inicio de la empresa los conocimientos sobre el negocio el fundador los adquirió porque trabajaba en una distribuidora de medicamentos

-Al capacitar a los empleados que no son parte de la familia se les capacita siempre estando alguien de los familiares

-El personal que se contrata en la empresa es solo a personas de confianza y que la familia conozca.

Al inicio, la empresa se dirigía en brindar sus productos a las personas que asistían al Hospital general integral, sin embargo, en la actualidad, su segmento de mercado ha crecido pues al saber que tienen servicio las 24 horas del día vienen a comprar productos que necesitan de otros lugares.

### **3.4. Análisis crítico**

La cadena farmacéutica Boticas & Salud de Perú, debe esforzarse para garantizar tiempos de espera cortos, excelentes servicios personales y conocimiento médico experto. Ofrecemos servicios únicos como inmunizaciones en el lugar y administración de medicamentos para atender mejor sus necesidades médicas y las de su familia. También aceptamos la mayoría de los principales planes de seguro y tarjetas de cuentas de gastos flexibles.

## **4. Capítulo IV**

### **Desarrollo del Tema Plan Estratégico**

#### **4.1. Identificación de la Misión, Visión y Objetivos**

##### **Visión**

Lograr que la cadena farmacéutica Boticas & Salud para el año 2027 sea una de las cinco primeras farmacias en posicionamiento en el sector farmacéutico de Perú, con la venta de productos farmacéuticos (medicamentos y cosméticos) de alta calidad, con el apoyo de la tecnología intranet e internet, garantizando una adecuada seguridad farmacológica de los pacientes.

##### **Misión**

Somos una empresa del rubro de farmacias orientada en la venta de productos farmacéuticos(medicamentos y cosméticos), a los pacientes de diversas regiones del Perú , realizando con eficiencia y eficacia las actividades selección de medicamentos, prescripción de medicamentos, dispensación, administración y seguimiento de medicamentos para lograr una adecuada seguridad farmacológica, bienestar y salud del paciente, proporcionando un óptimo nivel de calidad y servicio, mediante un personal comprometido y calificado, con tecnología de punta y con infraestructura moderna y manteniendo una

actuación respetuosa con el medio ambiente de su comunidad fomentando medidas efectivas para limitar en todo lo posible el impacto ecológico y medioambiental de los riesgos derivados de su actuación empresarial.

## Valores

Los valores más importantes de la cadena farmacéutica Boticas & Salud que permita para lograr su misión son:

- Compromiso con el Perú

Entendiendo que su trabajo tiene impacto en la vida de todos los peruanos.

- Integridad y honestidad

Reflejada en toda actividad realizada siendo objetivos y tangibles en la gestión empresarial para el bienestar de sus colaboradores y clientes.

- Responsabilidad

Garantizar los mejores resultados en el uso de medicamentos, dando prioridad a los pacientes y las familias

- Excelencia

Demostrar excelencia en todo lo que hacemos

- Integridad

Usar los recursos de manera inteligente y generar confianza

- Innovación

Transformando la forma en que se brinda la atención farmacéutica con un espíritu emprendedor

- Respeto

Crear un entorno inclusivo y compasivo para personas de todos los orígenes.

- Seguridad

Permitiendo que cada uno de los colaboradores y clientes de las sedes de cadena farmacéutica Boticas & Salud tengan las condiciones para que retornen con los suyos sanos y salvos.

- Trabajo en equipo

Obteniendo lo mejor de cada persona y logrando equipos de alto desempeño valorando los talentos humanos de cada persona.

- Responsabilidad Social

Respetando y contribuyendo al desarrollo de las comunidades de las diversas regiones del Perú donde realiza sus actividades laborales.

- Responsabilidad con el Medio Ambiente

Con la finalidad de minimizar el impacto de la contaminación en la flora, fauna de las regiones del Perú sensibilizando y concientizando la importancia de la preservación del ambiente en sus colaboradores y clientes de la cadena farmacéutica Boticas & Salud.

- Innovación

Siendo abiertos a nuevas ideas, procesos y tecnologías para la implementación y beneficio de la gestión empresarial la cadena farmacéutica Boticas & Salud.

### **Código de Ética**

- Compromiso con la sociedad.
- Responsabilidad con la participación de la población implantando la cultura de seguridad del paciente y seguridad de medicamentos.

- Realizar las actividades dentro del marco de la confianza de la población y de los grupos de interés.
- Compromiso de transparencia para con la sociedad y el estado, respetando las leyes de por medio.
- Protección del medio ambiente y cuidado de la agua y seguridad de los ciudadanos.
- Ser transparentes, de tal manera que todos los procesos de la cadena farmacéutica Boticas & Salud, puedan ser auditado, reflejando de manera veraz todas las actividades realizadas.
- Fomentar la seguridad total en cualquier actividad laboral.
- Asumir la responsabilidad de las consecuencias por las decisiones tomadas.
- No aceptar sobornos, regalos o pagos de terceros.
- Fomentar el bien común.
- Respetar las costumbres y tradiciones de los demás.
- Buscar constantemente la excelencia.
- Actuar con absoluta imparcialidad política, económica o de cualquier otra índole en el desempeño de sus funciones.
- Realizar sus actividades cotidianas con el respeto a la normatividad legal del Perú.

## Conclusiones

La producción de medicamentos se realizan en los laboratorios, el almacenamiento distribución y comercialización los hace las droguerías, la dispensación y venta de medicamentos los efectúan las farmacias y boticas, que venden los medicamentos al mercado, con calidad, seguro y eficaz y con un sistema de farmacovigilancia y tecnovigilancia supervisan y evalúan si hay efectos adversos de los medicamentos para evitar que ocasionen efectos nocivos en la salud de los ciudadanos del Perú.

BOTICAS & SALUD DE PERÚ se sintetizan sus metas organizacionales en lograr el posicionamiento en el sector farmacéutico de Perú, con la venta de productos farmacéuticos , ayudado por la tecnología y buscando el bienestar y salud de los ciudadanos, para lograr este enunciado la empresa en cuestión vende medicamentos a los peruanos con eficiencia y eficacia, a través de un personal comprometido y calificado, con alta tecnología con adecuada capacidad física y respetando el medio ambiente con acciones que previene la contaminación ambiental.

Los principales valores son: Compromiso con el Perú, Integridad y honestidad, Integridad, Innovación, Respeto, Seguridad y Integridad, Innovación, Respeto.

El Código de ética se enfoca en ser transparentes, de tal manera que todos los procesos de la cadena farmacéutica Boticas &Salud, puedan ser auditado, reflejando de manera veraz todas las actividades realizadas, no aceptar sobornos, Compromiso de transparencia para con la sociedad y el estado, respetando las leyes de por medio, regalos o pagos de terceros.

## 4.2. Diagnóstico de la Situación Actual

Para identificar los intereses nacionales se ha tomado como referencia el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional: El peruano hacia el 2021 aprobado por Decreto Supremo N° 054-2011-PCM (CEPLAN, 2011).

Para el Perú, se identificó una visión compartida del futuro para el siglo XXI: Somos una sociedad democrática en la que prevalece el Estado de derecho y en la que todos sus habitantes tienen una alta calidad de vida, con iguales oportunidades para desarrollar su máximo potencial como seres humanos.

Tenemos un Estado moderno, descentralizado, eficiente, transparente, participativo y ético al servicio de la ciudadanía. Nuestra economía es dinámica, diversificada, de alto nivel tecnológico y equilibrada regionalmente, con pleno empleo y alta productividad del trabajo.

El país favorece la inversión privada y la innovación, e invierte en educación y tecnología para aprovechar competitivamente las oportunidades de la economía mundial. La pobreza y la pobreza extrema han sido erradicadas, existen mecanismos redistributivos para propiciar la equidad social y los recursos naturales se aprovechan en forma sostenible, manteniendo una buena calidad ambiental (CEPLAN, 2011).

Así mismo, existe una perspectiva del desarrollo socioeconómico y la integración, la frontera peruana no constituye solamente la línea que delimita la soberanía nacional, sino un espacio de interacción, de actuación compartida, en el cual se desarrollan dinámicos procesos sociales, culturales y económicos,

espontáneos o promovidos, donde intervienen no solo personas y organizaciones públicas y privadas peruanas sino también de los países vecinos.

Por otro lado, la globalización económica, la economía de mercado, el progreso tecnológico y la consolidación de los bloques de integración, como la Comunidad Andina, representan un reto para las fronteras peruanas, en tanto estas deberán constituirse en espacios articuladores de tráfico comerciales y lugares de tránsito de importantes corrientes turísticas, así como en puntos de empalme de redes viales, energéticas y de telecomunicaciones.

En lo concerniente al actual gobierno se encuentra de presidente Francisco Sagasti que ha asumido el cargo de presidente interino tras una profunda crisis política que provocó la salida de los dos presidentes anteriores.

Su administración ha destinado S/. 35 millones (alrededor de US \$ 9,52 millones) para apoyar ollas comunes y comedores populares, en el marco del Programa de Complementación Alimentaria desarrollado por el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social.

Asimismo, el Poder Ejecutivo amplió el presupuesto del Programa Trabaja Perú (Trabajo, Perú) para la creación de más de 72.000 empleos temporales adicionales a nivel nacional. Se aprobó el financiamiento del Bono 600 (subvenciones del gobierno) para las provincias en alerta extrema (por la pandemia), y también hemos destinado recursos para enfrentar los impactos del COVID-19 en los sectores Interior y Cultura.

El Gobierno ha extendido el período de gracia de los Programas Reactiva Perú y FAE-Mype hasta por un año más, para que las empresas

puedan recuperar su capacidad de generar ingresos. Se flexibilizó el uso de los recursos del canon para que los gobiernos regionales y locales puedan garantizar la adecuada prestación de servicios, en el marco de sus competencias, por ejemplo, en la lucha contra el COVID-19 y para impulsar las inversiones públicas. Se destacó que recientemente su administración colocó bonos por US \$ 4 mil millones para ayudar a equilibrar las finanzas públicas.

La pandemia actual le impone desafíos complejos a su gobierno y requiere respuestas oportunas en materia de salud, economía y seguridad, entre otros (ANDINA, 2021). La economía de Perú creció un 58,49% en abril, impulsada por un crecimiento vertiginoso en sectores clave de minería y pesca y por una base baja para la comparación con el mismo mes del año anterior debido a la pandemia de COVID-19.

Los datos llegaron con el país andino rico en cobre atrapado en un impasse político a medida que aumentan las tensiones por el resultado aún por confirmar de la apretada segunda vuelta de las elecciones del 6 de junio entre el socialista Pedro Castillo y la derechista Keiko Fujimori.

Castillo, quien se comprometió a volver a redactar la Constitución de Perú y aumentar los impuestos a las empresas mineras, tiene una estrecha ventaja de 45.000 votos en el recuento con más del 99,99% de los votos contados, pero el resultado se ha retrasado con Fujimori en busca de la anulación de los votos.

El ascenso de la izquierda fue impulsado por votantes rurales dejados atrás, que han sentido el fuerte impacto del brote de COVID-19 per cápita más mortífero del mundo, que ha visto aumentar los niveles de pobreza y

desigualdad a medida que la economía impulsada por la minería se ha derrumbado.

La agencia gubernamental de estadísticas INEI destacó las fuertes expansiones en los sectores de manufactura, pesca y minería como los principales factores que contribuyen a la incipiente recuperación de Perú. La producción agrícola se redujo levemente, obstaculizada por la sequía y una superficie de siembra reducida.

Pero la agencia también señaló que el aumento en el crecimiento podría atribuirse en parte a una baja base de comparación. La economía de Perú en abril de 2020 se contrajo un 39,09%, devastada por las cuarentenas impuestas para ayudar a contener la propagación del coronavirus. La economía aún no se ha recuperado completamente a los niveles previos a la pandemia. Los resultados de producción para abril de 2021 aún no han superado los niveles de producción registrados en abril de 2019 (año prepandémico), mostrando una disminución de -3,46% con respecto a la producción de ese mes.

La nación sudamericana, que es el segundo mayor productor de cobre del mundo, ha sufrido el brote per cápita de COVID-19 más letal del mundo y el año pasado registró su peor contracción económica en tres décadas (REUTERS, 2021).

Hay un interés del Foro de Sao Paulo para que gane el candidato de la Izquierda en el Perú, El Foro de Sao Paulo fue una iniciativa implementada por Lula y su PT izquierdista en 1990, con el pleno apoyo del cubano Fidel Castro, para promover la expansión de los movimientos marxistas en toda América Latina. Después de que Hugo Chávez tomó el poder en Venezuela y luego Lula

en Brasil, ambos líderes se convirtieron en los incondicionales del Foro, proporcionando dinero, petróleo y préstamos a largo plazo sin intereses para apoyar al régimen cubano. En un momento, a excepción de México y Colombia, todas las naciones importantes de la región fueron guiadas por los ideales y conceptos del Foro.

Con los fondos despojados del Tesoro brasileño, sin pasar por el Congreso, más los préstamos del Banco Nacional de Desarrollo, contratistas brasileños iniciaron una cantidad bastante grande de proyectos de infraestructura sobrevalorados que pagaron sobornos, el más famoso fue el maldito Odebrecht. Esta firma ya vinculada a los enormes escándalos del saqueo Lava-Jato de Petrobras y el gigante energético Eletrobrás, entre varios otros.

A nivel nacional, el Foro, con fondos gubernamentales, promovió la invasión y destrucción de granjas privadas e instalaciones de agronegocios de investigación, todo en nombre de una Reforma Agraria que nunca se llevó a cabo.

Con las desastrosas administraciones del PT Lula y Dilma, combinando la corrupción extrema con la mala gestión total, la clase media brasileña finalmente despertó, Dilma sufrió un juicio político en el Congreso y se eligió un nuevo gobierno de derecha. El país todavía está tratando de recuperarse de la recesión más profunda de la historia, tasa de desempleo del 12% y, obviamente, dejar de apoyar al Foro que ahora tiene su sede en Venezuela.

Las acciones del Foro fuera de Brasil también han disminuido, muchos de sus políticos receptores ahora están en la cárcel por corrupción. Solo en

Perú, tres ex presidentes fueron declarados culpables, uno se suicidó, uno cumplió condena en la cárcel y el tercero se fugó a Estados Unidos. Sin embargo, con la turbulencia en Chile, Perú, Ecuador y la elección de los peronistas en Argentina, existe un riesgo potencial para su resurgimiento liderado por Cuba (Gómez, 2020).

En el interés nacional referido a la presencia estratégica en la cuenca del pacífico si se está llevando en forma adecuada al firmar tratados internacionales con Brasil, países de Asia Pacífico que hacen del Perú por su ubicación geográfica un lugar interesante de para desarrollar las importaciones y exportaciones del Perú y de otros países que encuentre el tránsito por el Perú, por lo que a futuro es un reto para el Perú en desarrollar sus industria en producción de economías de escala para acelere el proceso de países emergentes en vías en desarrollo.

Los intereses nacionales referidos al estado eficiente, bienestar económico y centro logístico de la macro región sur, se están llevando en forma gradual y eficiente, resaltando la meritocracia, los indicadores microeconómicos y macroeconómicos que son favorables para el crecimiento económico y el centro logístico como un lugar en donde hay materias primas y productos terminados que fluyen en el contexto de América del Sur.

### **4.3. Análisis Externo: Análisis de Macro entorno y Análisis de Micro entorno (Cinco Fuerzas de M. Porter)**

#### **4.3.1. Análisis del Macroentorno**

##### ***Análisis Económico***

La recuperación mundial continuará en los siguientes trimestres, pero con menor ímpetu debido a los shocks de oferta negativos. Debido a las presiones inflacionarias alcistas, los bancos centrales reducirán los estímulos monetarios. En este contexto, los precios de los metales se moderarán, pero se mantendrán en niveles atractivos.

A nivel local, en un contexto de relativa contención de la pandemia y alta disponibilidad de liquidez para los hogares, la actividad económica sorprendió al alza durante el tercer trimestre. Sin embargo, la confianza se ha deteriorado, lo que sugiere cierta desaceleración en el futuro.

Nuestro escenario base considera, en el frente sanitario, una tercera ola de contagios posiblemente antes de fin de 2021, aunque con impacto limitado en la actividad, y luego una tendencia a normalizar las restricciones de capacidad a medida que avanza el proceso de vacunación.

Por el lado fiscal, pronosticamos que el déficit caerá del 8,9% del PIB en 2020 al 3,8% en 2021 y 2022, y solo disminuirá un poco más en los años siguientes. Como resultado, la deuda pública bruta seguirá aumentando hasta alcanzar más del 40% del PIB a medio plazo.

El tipo de cambio cerrará el año entre 4,00 y 4,10 PEN por USD y entre 4,15 y 4,25 en 2022. Debido a una menor tasa de depreciación y la caída anticipada de los precios de las materias primas en los siguientes trimestres, la

inflación, actualmente en 5,2%, rendirá en el segundo semestre de 2022 y finalizará ese año en 2,6%. Antes de que esto suceda, se mantendrá por encima del rango objetivo durante varios meses y esto hará que el Banco Central continúe subiendo su tasa de política (de 1,5% a 2,0% en 2021 y luego a 3,0% en 2022).

### ***Análisis Político***

El presidente Pedro Castillo cumplió 100 días de su gobierno. Sin embargo, se siente que ha pasado más de un año debido a la confrontación permanente y la crisis política a la que hemos sido sometidos por el Poder Ejecutivo y el Congreso. Esta situación ha pospuesto el plan de cambio del gobierno de Castillo, todo esto en medio de una pandemia y una crisis económica de la que aún no hemos salido.

Durante los primeros 100 días de su gobierno, el presidente Pedro Castillo no ha tenido respiro para comenzar a implementar cambios y tuvo que enfrentar varios problemas, en particular la reactivación de los conflictos sociales. A los pocos días de asumir el cargo, el gabinete de Guido Bellido tuvo que viajar para atender las demandas de las comunidades del corredor minero de Chumbivilcas debido a la presencia de la empresa minera Las Bambas. Luego de una corta tregua, las protestas continuaron, y otras provincias como Cotabambas y Espinar se unieron a las mismas demandas. Pero el conflicto social se ha reactivado con mayor fuerza estas dos últimas semanas cuando los reclamos del corredor minero en la región sur andina se unieron a las

protestas de las comunidades de Ayacucho y Huancavelica por la presencia de proyectos mineros, y el caso de Antamina en Ancash.

Entretanto, hubo denuncias de hechos de violencia entre los manifestantes, la PNP e incluso las propias empresas mineras, en algunos casos. En la mayoría de estos casos, el Primer Ministro Vásquez ha respondido rápidamente con la instalación de espacios de diálogo y llama a una tregua para reaccionar ante las múltiples demandas de las comunidades y la población local. El gran desafío ahora es que para que estos acuerdos se cumplan, se debe fortalecer la institución del Viceministerio de Gobernanza Territorial en temas de gestión de la regulación del conflicto social, que lamentablemente no ha sido el mejor en los últimos años.

En estos 100 días, hubo otros cuatro ministros cuyas declaraciones o antecedentes dieron lugar a la oposición para atacar al Ejecutivo. Por tal motivo, Castillo también solicitó la renuncia del canciller Héctor Béjar; la ministra de Trabajo, IberMaraví; el ministro del Interior, Luis Barranzuela, ex abogado de Cerrón y Bellido; y el ministro de Defensa, Walter Ayala. Aunque en su primer gabinete, de 19 miembros, solo nombró a dos mujeres, Castillo hizo una culpa de MEA semanas después.

Por otro lado, La enmienda se produjo al nombrar a la abogada de izquierda moderada Mirtha Vásquez, defensora de derechos humanos y ex presidenta del Congreso como reemplazo de Bellido. Además, reclutó a dos mujeres como ministras de cultura y trabajo. Ese día, el sector cerronista de Perú Libre mostró su rechazo a una presunta “derecha” de Castillo.

Hay que destacar que el único consenso a favor del Gobierno es el avance de la vacunación. En su mensaje en Ayacucho, el mandatario informó que cuando asumió el cargo solo el 15% estaba vacunado. “En 100 días hemos logrado vacunar a casi el 60% de la población objetivo, habiendo cuadruplicado el porcentaje”. La previsión es llegar al 80% a finales de año. “Sin esto, no será posible reorientar la economía”, agregó.

### ***Análisis social***

Perú es un país inmensamente centralizado y profundamente racista. El presidente Castillo: es un campesino, un agricultor rural. En un país como el Perú, esto es revolucionario. Como ocurre con todo el Imperio Hispanoamericano, la entidad colonial conocida como Perú nació de la supremacía blanca. La estructura colonial española se construyó sobre un sistema de castas raciales siguiendo la regla de "cuanto más blanco, mejor". Los españoles blancos ("peninsulares") y los "criollos" descendientes de europeos y nacidos en Estados Unidos gobernaron la pirámide social peruana, subyugando a los "mestizos" mestizos y esclavizando directamente a los indígenas y negros.

La historia de cómo el Perú, la colonia, se convirtió en Perú, la República, es la historia romántica de cómo un grupo de blancos (los Criollos) derrocó a otro (los Peninsulares) en nombre de (al menos supuestamente) la libertad. En esta narrativa, los argentinos y venezolanos ya independientes enviaron sus ejércitos a “liberar” a los pueblos oprimidos del último bastión del imperialismo español en Sudamérica, uniendo fuerzas con los liberales y

libertinos Próceres peruanos, los Lima Criollos que lucharon por la independencia. Esto es, por supuesto, un mito, pero es un mito que se cuenta en todas las escuelas peruanas.

Es en este contexto que el ascenso al poder de Castillo es histórico e inmensamente simbólico. No es, debo señalar, el primer indígena en ser elegido presidente del Perú, pero es el primero que lo hace mientras vive en los Andes rurales como campesino y maestro de escuela. Es también lo que explica la reacción mordaz y racista de gran parte de los criollos de hoy en día, liderados por la Sra. Fujimori, quienes actualmente intentan revertir los resultados de las elecciones al intentar anular unos 200.000 votos rurales del sur. Andes con argumentos espurios.

El miedo del siglo XIX a la revolución campesina simplemente se ha vuelto a empaquetar en una narrativa anticomunista. El pánico primordial, que estos "otros" no son aptos para gobernar y deben mantenerse en su lugar, sigue siendo el mismo dos siglos después.

La propuesta más importante de Castillo, que pide una Asamblea Constituyente para reformar la constitución del país, también plantea preocupaciones democráticas. No, por supuesto, por la propuesta en sí, sino por la forma en que el partido planea implementarla. Los militantes de Perú Libre han manifestado reiteradamente que la Asamblea Constituyente no sería elegida libremente dentro de la ciudadanía (como ha sido el caso de Chile, por ejemplo) sino que el 60% estaría reservado a "sectores sociales" como sindicatos, gremios, etc. . y 40% a partidos políticos (siguiendo el modelo de Nicolás Maduro, en Venezuela).

De manera preocupante, y una vez más siguiendo el modelo venezolano, Perú Libre procedería entonces a cerrar el Congreso recientemente electo y reemplazarlo por esta Asamblea (un delito imputable según la actual Constitución de Perú).

### ***Análisis tecnológico***

En el 2021 se espera una mayor adopción de IA y más propuestas de “tecnologías amigables”. El uso de la inteligencia artificial, la expansión de 5G, y la “tecnología amigable” son algunas de las tendencias de consumo en el mercado que marcarán el 2021.

Saúl López Silva, experto en futuro para WGSN, explicó a El Peruano que las tecnologías como 5G e inteligencia artificial (IA) seguirán extendiéndose en los dispositivos móviles y laptops como algunas ya anunciadas este año.

Además, también se implementarán en otras industrias. “Los tractores adoptarán IA como el 8RX de John Deere, el cual tiene visión computarizada, se maneja por sí solo y tiene la habilidad del aprendizaje”, destacó.

“La ‘tecnología amigable’ es otra tendencia clave en el tema con aparatos que se alejan del estilo futurista y frío, trayendo diseños con texturas y colores más suaves y cálidos, e incluso robots más simpáticos como Moxie de Embodied. Una señal más contundente de la tecnología amigable es la nueva gama de artículos para el hogar que se comportan como mascotas, como el compañero digital creado por Finlay MacDonald, que debe ser alimentado con datos”.

La pandemia del covid-19 también ha tenido un impacto tremendo en tecnología para su aplicación en el distanciamiento social, la vigilancia de la salud, la higiene en el baño, las soluciones esterilizadoras, así como las innovaciones en autolimpieza.

### Consumo móvil

Hay crecimiento de las aplicaciones de videos cortos Byte y Kwai, así como la app para edición Trash. Por otra parte, gracias al éxito de servicios de entretenimiento por suscripción (streaming) y la tecnología 5G, que da mayor rapidez a los móviles, el consumo de contenido en móviles se acelerará.

Si bien el servicio de streaming Quibi llegó y se fue en seis meses, las oportunidades en el mercado han crecido. No por nada se ha visto el lanzamiento de servicios como Disney+, HBO Max y Peaco. Muchas de estas tendencias responden al impacto de la pandemia, las tecnologías se extenderán a nivel global.

### ***Análisis ecológico***

El Perú es uno de los países megadiversos a nivel mundial, presenta una gran diversidad de ecosistemas debido a su ubicación tropical, corrientes marinas y relieve complejo, que en conjunto definen ambientes diferenciados por altitud y condiciones climáticas. Los ecosistemas áridos y semiáridos que comprenden matorrales xerófilos y andinos, desiertos costeros y cerros costeros, ilustran esta diversidad de ecosistemas; estos se extienden sobre 177 358 km<sup>2</sup>, lo que representa el 13,8% del territorio peruano (Arana et al., 2021).

La diversidad de paisajes, regiones naturales, biomas, zonas de vida, ecorregiones, zonas altitudinales y ecosistemas hacen del Perú uno de los países megadiversos del mundo (MINAM, 2019a). La alta diversidad de ecosistemas en este país se deriva de su ubicación tropical, exposición a corrientes marinas y orografía compleja, que definen ambientes influenciados por su particular altitud y condiciones climáticas. Los ecosistemas áridos y semiáridos que comprenden matorrales xerófilos y andinos, desiertos costeros y cerros costeros, ejemplifican esta diversidad, extendiéndose en unos 177,358 km<sup>2</sup>, equivalente al 13,8% del territorio peruano (MINAM, 2019b).

Los ecosistemas áridos y semiáridos son muy importantes desde el punto de vista económico, porque en ellos se desarrollan muchas actividades antropogénicas, como la agricultura, la industria, etc. Vidal-Abarca et al. (2004) señala que estos ecosistemas se han vuelto cada vez más relevantes para comprender el comportamiento de la variabilidad climática en el mundo. Los grandes centros urbanos del Perú están ubicados en áreas áridas y semiáridas a lo largo de la costa peruana; el ejemplo más destacado es la ciudad capital, Lima, que alberga a más de diez millones de habitantes (INEI, 2020).

La zona agrícola más grande del Perú, donde se cultivan productos agrícolas de exportación, como espárragos, uva, algodón, alcachofa, mango, banano orgánico y otros (Velazco y Pinilla, 2018), se ubica en las zonas costeras. Esto se traduce en una alta demanda de agua, provocando frecuentemente procesos de estrés hídrico que actualmente están afectando la disponibilidad de agua en estas regiones (Urteaga-Crovetto, 2016).

El aumento del nivel del mar, las temperaturas más cálidas, el desempleo, la inseguridad alimentaria, la propagación de enfermedades, el aumento de la pobreza y los conflictos y el aumento de los desplazamientos sustanciales, todo esto como resultado del calentamiento del planeta y la degradación ambiental, obstaculizarán nuestros esfuerzos por lograr soluciones duraderas a la petición de los desplazados y poblaciones y hará que nuestros mandatos sean cada vez más difíciles de cumplir.

Lo que no se haga hoy para prevenir los efectos devastadores del cambio climático conducirá al fracaso en el logro de nuestros objetivos, y el desarrollo y la prosperidad para todos se convertirán en permanentemente esquivo. (R4V, 2021).

Pero el cambio climático y la degradación ambiental no son una crisis futura, ya están cobrando un gran precio en nuestra respuesta actual a las crecientes necesidades de refugiados y migrantes. Como resultado, el RMRP Perú busca elaborar estrategias sobre cómo abordar los factores ambientales que impactan la respuesta a las necesidades humanitarias de los refugiados y migrantes y sus comunidades de acogida en el país. (R4V, 2021).

Como afirman los hidrólogos y abrazado por las Naciones Unidas, se considera que un área está experimentando estrés hídrico (escasez de agua) cuando los suministros de agua anuales están por debajo de los 1.700m<sup>3</sup> por persona y que la población enfrenta una escasez absoluta por debajo de los 500 metros cúbicos. (R4V, 2021).

El abastecimiento de agua de Lima es de solo 125 m<sup>3</sup> por habitante. Esta escasez es el resultado de una escasez física o causada por la falta de

acceso debido a los problemas estructurales de las instituciones para asegurar un suministro regular y falta de infraestructura.<sup>7</sup> Muchas regiones de Perú y la ciudad de Lima enfrentan ambos problemas, lo que significa que el agua solo está disponible en algunas áreas marginadas durante unas pocas horas, si es que lo hay.(R4V, 2021).

El acceso al agua es uno de los principales determinantes ambientales de la salud y la nutrición a través de la prestación de servicios WASH, especialmente durante esta emergencia sanitaria. Si bien lavarse las manos con frecuencia es una medida básica para prevenir la propagación de enfermedades, informantes clave destacaron que en muchos distritos de Lima, Puno y Tumbes, entre otros, los refugiados y migrantes más vulnerables y la comunidad de acogida, que no pueden pagar mejores opciones de vivienda, viven en zonas sin acceso al agua y, en consecuencia, al saneamiento y la higiene. Un claro ejemplo son los asentamientos humanos informales ubicados en los cerros vecinos dentro de Santa Rosa y Villa María del Triunfo.

Las personas que viven en estos asentamientos reciben agua solo una vez por semana, o incluso cada dos semanas durante el invierno, a través de camiones cisterna y pagan el agua más cara de Lima. (R4V, 2021). Además de esto, puede tomar hasta una hora caminar hasta los camiones cisterna y traer el agua de regreso a casa para aquellos que viven donde los camiones cisterna no pueden llegar.

Este no es un problema aislado: unas 342.000 personas en Lima dependen de los camiones cisterna. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) hasta 2018, el 44 por ciento de la población urbana del

país vivía en zonas marginadas, barrios, asentamientos humanos informales o viviendas inadecuadas; 10 destacando la importancia de la relación entre medio ambiente, WASH y Vivienda (R4V, 2021).

### ***Análisis legal***

Los equipos corporativos ahora están ocupados aumentando su capacidad de competencia, lo que no es una tarea fácil en un grupo limitado de experiencia, dicen los especialistas en competencia; Como era de esperar, las empresas con oficinas y redes internacionales están reclamando una ventaja en el conocimiento del control de fusiones.

La pandemia trajo luces plateadas a algunas empresas en forma de un repunte en ciertas áreas de práctica, la más obvia fue la legislación laboral, ya que las empresas buscaron ayuda para navegar la serie de medidas laborales de emergencia introducidas por el Estado. Sin relación con Covid, pero digna de mención, está la nueva generación de socias que lideran equipos de empleo de alto nivel o allanan el camino en asuntos de alto perfil, desde los mandatos de la ley de igualdad hasta la negociación colectiva de alto perfil.

Las áreas financieras y tributarias también han estado ocupadas, impulsadas por el programa estatal Reactiva Perú, que inyectó liquidez al sector financiero para facilitar nuevos préstamos a corto plazo para que las empresas se utilicen exclusivamente para el pago de terceros proveedores, vendedores y empleados. Un aumento en la financiación de la deuda para el sector minero crucial del país fue otro factor de trabajo.

Tanto la resolución de disputas como la ley de tecnología fueron beneficiarios involuntarios de Covid. El primero tartamudeó al comienzo de la pandemia cuando los tribunales cerraron durante los primeros meses de cierre, pero para fines de 2020 / principios de 2021, los equipos de disputas estaban en demanda a medida que las consecuencias de la pandemia surgían en forma de conflictos entre compañías.

El sector de la tecnología ha crecido a nivel mundial y Perú no es una excepción, ya que ha experimentado un aumento en las transacciones digitales y el comercio electrónico, como nuevas aplicaciones para la compra de comestibles, por ejemplo, y la obvia dependencia de la tecnología para facilitar el trabajo desde casa.

Finalmente, como resultado del lanzamiento de Pandora Papers en septiembre de 2021, un mayor escrutinio internacional del asesoramiento legal brindado a los mercados extraterritoriales ha tenido un impacto en el mercado peruano. Las personas y bufetes de abogados de la región que se mencionan en el comunicado se enfrentan ahora al desafío de mantener relaciones y reputaciones internacionales en respuesta al interrogatorio global de la integridad de los tratos históricos con empresas extraterritoriales.

#### **4.4. Análisis Interno: Cadena de Valor y Análisis de Recursos y Capacidades**

##### **Cadena de valor**

La Cadena Farmacéutica Boticas & Salud de Perú no es productora, solamente se encarga de comercializar productos farmacéuticos. Según la cadena de valor, las actividades se identifican de la siguiente manera:

##### **Actividades primarias:**

Las actividades de logística interna primordialmente, donde se reciben los datos sobre almacén, clientes y empleados. Diariamente se expende y se vende sobre la oferta y la demanda. La segunda actividad es la comercialización, una vez recolectados los datos se analizan y, posteriormente, se formulan las estrategias específicas para la cadena.

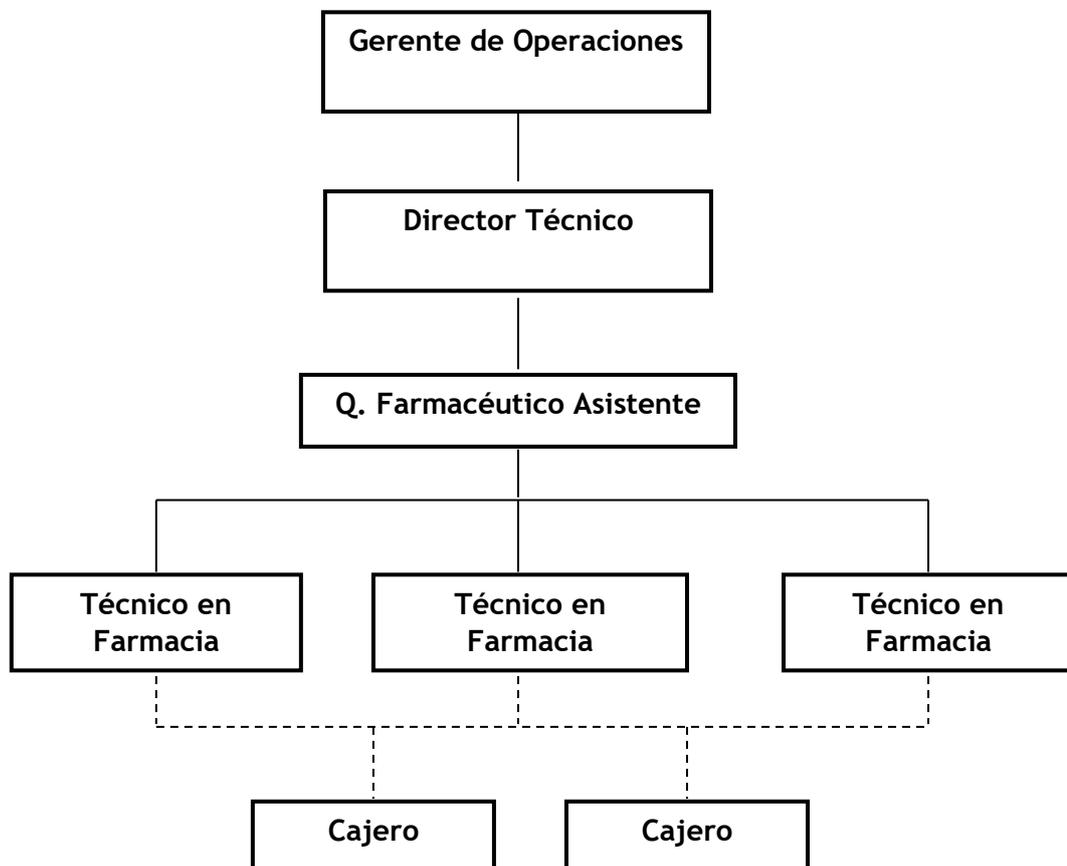
##### **Productos y Servicios**

- Medicinas (Genéricas y de Marca)
- Perfumería
- Accesorios para bebés
- Alimentos para bebés y lácteos
- Material médico quirúrgico
- Productos galénicos
- Productos naturales

- Productos oncológicos
- Productos para diabéticos
- Productos refrigerados
- Toallas y pañales

### Comunicación Interpersonal

El nivel interno que se viene dando dentro de la empresa, viene a ser este:



### Antecedentes Específicos del Área.

La farmacia, según el estudio realizado, no aplica instrumentos administrativos, no tiene manual de organización y funciones, su gerente y los jefes de las áreas organizacionales no están actualizados en administración,

están más preparados en farmacología, pero no aplican métodos de evaluación de desempeño para su personal. No tiene un sistema de evaluación de puestos, no disponen de un sistema de incentivos. No se guían de plan estratégico y no tienen balance scorecard.

**Tabla 5. Matriz EFE**

Oportunidades	Peso	Valor	Ponderación
Crecimiento de la demanda de medicamentos por el coronavirus	0.075	3	0.225
Aumento de la inflación en 5.16%	0.045	4	0.18
Inestabilidad política entre el poder ejecutivo y el poder legislativo	0.04	3	0.12
Automatización de la cadena de suministro farmacéutica	0.065	2	0.13
Los locales de esta farmacia están cerca a Hospitales	0.04	2	0.08
Aumento de celulares smartpone, iphone	0.045	3	0.135
Seguro Universal de Salud para los peruanos	0.05	2	0.1
Reactividad Económica en Perú	0.04	3	0.12
Agentes bancarios y cajeros bancarios en farmacias	0.055	3	0.165
Entrega de bonos económicos del Estado Peruano a la población	0.045	2	0.09

Amenazas	Weight	Rating	Weighted Score
1 Crecimiento de la demanda de medicamentos por el coronavirus	0.035	3	0.105
2 Tecnología de telefarmacia y atención al paciente	0.04	4	0.16
3 Automedicación de los pacientes	0.055	2	0.11
4 Tratamiento con plantas medicinales	0.04	3	0.12
5 Alianzas con países socialistas, comunistas	0.07	4	0.28
6 Incremento de Farmacias, Boticas, farmacias hospitalarias	0.04	3	0.12
7 Incremento de robos a las Farmacias	0.045	2	0.09

8	Incremento de venta de medicamentos por internet por otras farmacias y empresas	0.05	3	0.15
9	variaciones arancelarias, impuestos y normas legales	0.055	4	0.22
10	Incremento del precio del dólar	0.07	3	0.21
<b>Total EFE</b>		<b>1.00</b>		<b>2.91</b>

### Análisis Interno: Cadena de Valor y Análisis de Recursos y Capacidades

**Tabla 6. Matriz EFI**

<b>Fortalezas</b>		<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderación</b>
	Alta diversidad de medicamentos	0.06	3	0.18
	Favorables ratios de liquidez, rentabilidad, solvencia	0.04	4	0.16
	Adecuada capacidad gerencial y liderazgo	0.05	3	0.15
	Eficacia en Marketing digital	0.035	4	0.14
	Buen nivel de desempeño laboral de su personal	0.06	3	0.18
	Adecuada Capacidad infraestructura instalada a nivel nacional	0.05	4	0.20
	Sistemas de información actualizados para los procesos	0.03	3	0.09
	Capacitación continua al personal	0.055	3	0.165
	Eficacia de la fuerza de ventas	0.07	3	0.21
	Prácticas de responsabilidad social	0.05	4	0.2

<b>Debilidades</b>		<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderación</b>
1	Carencia de plan estratégico	0.05	1	0.05
2	Deficiente coordinación para la compra de productos farmacéuticos, dispositivos médicos	0.04	2	0.08
3	Deficiencia en la recepción y validación de la prescripción	0.035	2	0.07
4	Inadecuado análisis e interpretación de la prescripción	0.055	2	0.11
5	No se realiza en forma adecuada el mantenimiento preventivo, autónomo y centrado en confiabilidad	0.015	2	0.03

6	No tiene ISO 9001:2015(gestión de calidad)	0.04	1	0.04
7	Falta ISO 45001:2018(gestión de seguridad y salud en el trabajo)	0.02	2	0.04
8	No tiene App (aplicaciones android ni para iphone)	0.055	2	0.11
9	Carece de alianzas estratégicas	0.075	2	0.15
10	No tienen balance scorecard	0.115	1	0.115
<b>Total EFI</b>		<b>1.00</b>		<b>2.47</b>

#### 4.5. FODA

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<p>Alta diversidad de medicamentos Favorables ratios de liquidez, rentabilidad, solvencia Adecuada capacidad gerencial y liderazgo Eficacia en Marketing digital Buen nivel de desempeño laboral de su personal Adecuada Capacidad infraestructura instalada a nivel nacional Sistemas de información actualizados para los procesos Capacitación continua al personal Eficacia de la fuerza de ventas Prácticas de responsabilidad social</p>	<p>Carencia de plan estratégico Deficiente coordinación para la compra de productos farmacéuticos, dispositivos médicos Deficiencia en la recepción y validación de la prescripción Inadecuado análisis e interpretación de la prescripción No se realiza en forma adecuada el mantenimiento preventivo, autónomo y centrado en confiabilidad No tiene ISO 9001:2015(gestión de calidad) Falta ISO 45001:2018(gestión de seguridad y salud en el trabajo) No tiene App (aplicaciones android ni para iphone) Carece de alianzas estratégicas No tienen balance scorecard</p>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<p>Crecimiento de la demanda de medicamentos por el coronavirus Incremento de la inflación al 3.95% Inestabilidad política entre el poder ejecutivo y el poder legislativo Automatización de la cadena de suministro farmacéutica Los locales de esta farmacia están cerca a Hospitales</p>	<p>Crecimiento de la demanda de medicamentos por el coronavirus Tecnología de telefarmacia y atención al paciente Automedicación de los pacientes Tratamiento con plantas medicinales Alianzas con países socialistas, comunistas Incremento de Farmacias, Boticas, farmacias hospitalarias</p>

<p>Aumento de celulares smartphone, iphone  Seguro Universal de Salud para los peruanos  Reactividad Económica en Perú  Agentes bancarios y cajeros bancarios en farmacias  Entrega de bonos económicos del Estado Peruano a la población</p>	<p>Incremento de robos a las Farmacias  Incremento de venta de medicamentos por internet por otras farmacias y empresas  variaciones arancelarias, impuestos y normas legales  Incremento del precio del dólar</p>
---	--

#### 4.6. Definir los Objetivos Estratégicos

- Desarrollar estudios de la satisfacción del usuario y de la calidad de atención de la Cadena Farmacéutica Boticas & Salud de Perú.
- Promover el desarrollo profesional y personal de nuestros colaboradores de la Cadena Farmacéutica Boticas & Salud de Perú, así como su sensibilización hacia los objetivos de la empresa.
- Conducir y Ejecutar programas de responsabilidad social en armonía con el medio ambiente y respetando la voluntad de las comunidades.
- Cumplir con los contratos y compromisos asumidos con nuestros proveedores, respetando la calidad comprometida de los medicamentos.
- Cumplir y asegurar las políticas de calidad de medicamentos, de seguridad y medio ambiente propios de nuestra organización, así como la de nuestros clientes.

- Maximizar la rentabilidad en un 46% de la Cadena Farmacéutica Boticas & Salud de Perú, para el año 2022.
- Promover el desarrollo personal y profesional de los colaboradores de la Cadena Farmacéutica Boticas & Salud de Perú y la adhesión hacia los fines organizacionales.
- Desarrollar tecnología informática para estar optimizar la gestión administrativa de la Cadena Farmacéutica Boticas & Salud de Perú y la venta online de sus medicamentos.

Es trascendental que las empresas estén en constante transformación porque es imprescindible mejorar en los procesos y estrategias haciéndolas más competitivas en el mercado; en consecuencia, las distintas metodologías que se apliquen deben estar orientadas según los parámetros de su visión, de su entorno, como la planeación de sistema abierto, que posee múltiples características que incluyen el uso de las tecnologías de la información para dar alcance a los clientes con productos o servicios que se ofrecen a través de la red.

Sin embargo, estas metodologías requieren de inversión tecnológica y capacitación en los agentes participativos para así obtener los resultados esperados. No se puede dejar de mencionar la metodología de planeación de escenarios, si bien tienen gran aceptación y aplicabilidad, conjuntamente con la planeación estratégica, es importante conocer el impacto en el escenario a aplicar, como puede ser el caso en esta cadena de farmacia.

Una planeación estratégica debe estar definida claramente, que se ajuste a la metodología en cuanto a los objetivos, misión y visión de la organización. Pues no es igual una empresa de alimentos que una gran red de farmacias. La clave está en relacionar los procesos y metodologías de la mejor manera, con planes de acción y procesos de control.

**4.6. Formulación de Estrategias: Estrategia Genérica, Estrategias Alternativas (FODA Relacional o Matriz FODA).**

Factores Internos	FORTALEZAS – F	DEBILIDADES -D
Factores Externos	<p>Alta diversidad de medicamentos</p> <p>Favorables ratios de liquidez, rentabilidad, solvencia</p> <p>Adecuada capacidad gerencial y liderazgo</p> <p>Eficacia en Marketing digital</p> <p>Buen nivel de desempeño laboral de su personal</p> <p>Adecuada Capacidad infraestructura instalada a nivel nacional</p> <p>Sistemas de información actualizados para los procesos</p> <p>Capacitación continua al personal</p> <p>Eficacia de la fuerza de ventas</p> <p>Prácticas de responsabilidad social</p>	<p>Carencia de plan estratégico</p> <p>Deficiente coordinación para la compra de productos farmacéuticos, dispositivos médicos</p> <p>Deficiencia en la recepción y validación de la prescripción</p> <p>Inadecuado análisis e interpretación de la prescripción</p> <p>No se realiza en forma adecuada el mantenimiento preventivo, autónomo y centrado en confiabilidad</p> <p>No tiene ISO 9001:2015(gestión de calidad)</p> <p>Falta ISO 45001:2018(gestión de seguridad y salud en el trabajo)</p> <p>No tiene App (aplicaciones android ni para iphone)</p> <p>Carece de alianzas estratégicas</p> <p>No tienen balance scorecard</p>

<b>OPORTUNIDADES-O</b>	<b>ESTRATEGIAS-FO</b>	<b>ESTRATEGIAS-DO</b>
<p>Crecimiento de la demanda de medicamentos por el coronavirus</p> <p>Incremento de la inflación al 3.95%</p> <p>Inestabilidad política entre el poder ejecutivo y el poder legislativo</p> <p>Automatización de la cadena de suministro farmacéutica</p> <p>Los locales de esta farmacia están cerca a Hospitales</p> <p>Aumento de celulares smartphone, iphone</p>	<p>F1, F2, F3, O1, O2, O3: Desarrollar una estrategia de penetración y desarrollo de mercado con la información de mercado, el sector y con herramientas de inteligencia de negocios para brindar un novedoso servicio de venta de medicamentos, que han aumentado considerablemente ofreciendo personal eficiente y honrado mediante un novedoso modelo de negocio online por medio de un aplicativo móvil para celulares inteligentes(App) dado el mayor uso de tecnologías en la actualidad y los cambios en los estilos de vida ofrecerá comodidad y ahorro de tiempo a los clientes.</p>	<p>D1, D2, O1, O2, O3, O5: Desarrollar un plan económico financiero, estimando de manera realista y coherente la demanda y ventas proyectadas que ofrezca resultados financieros sustentables permitirá obtener el apoyo financiero de inversionistas y/o de entidades bancarias sobre la base de un negocio de gran demanda de medicamentos por la pandemia y el auge de internet.</p>

Seguro Universal de Salud para los peruanos

Reactividad Económica en Perú

Agentes bancarios y cajeros bancarios en farmacias

Entrega de bonos económicos del Estado Peruano a la población

F4, F5, O4: Conformar un equipo multidisciplinario que gestione el negocio con experiencia comercial, que aproveche la normativa vigente sobre comercio electrónico para ofrecer seguridad al cliente sobre el servicio

F1, F2, O3, O5, O6; O7: Aprovechar las condiciones económicas favorables, el comercio

D3, D4, D5, D6, O1, O2: Desarrollar un plan comercial que establezca estrategias que permitan captar una red de proveedores claves y establecer alianzas estratégicas y sólidas para el negocio siempre necesario para los potenciales clientes, permitirá que la curva de aprendizaje sea más corta.

D1, D6, O3, O4, O5, O6, O7: Plan de marketing digital permitirá hacer conocida la marca y el servicio de venta de medicamentos por el App buscará lograr la escalabilidad apoyándose la situación económica del sector, la mayor proliferación de dispositivos móviles (tablets y smartphones) y el desarrollo del

	global y el auge tecnológico de internet, celulares y el crecimiento del mercado local de Apps para ofrecer una propuesta innovadora de venta de medicamentos a nivel nacional.	mercado local de Apps para lograr economías de escala mediante la generación de gran cantidad de pedidos de servicio a clientes de alto valor que utilizan el servicio con frecuencia, lo que permitirá lograr los ingresos y rentabilidad.
<b>AMENAZAS-A</b>	<b>ESTRATEGIAS-FA</b>	<b>ESTRATEGIAS-DA</b>
<p>Crecimiento de la demanda de medicamentos por el coronavirus</p> <p>Tecnología de telefarmacia y atención al paciente</p> <p>Automedicación de los pacientes</p> <p>Tratamiento con plantas medicinales</p> <p>Alianzas con países socialistas, comunistas</p> <p>Incremento de Farmacias, Boticas, farmacias hospitalarias</p> <p>Incremento de robos a las Farmacias</p> <p>Incremento de venta de</p>	<p>F1, F2, F3, F5, F6, F7, A1, A2, A3: Modelo de negocio que brinda un servicio de primera necesidad como es la venta de medicamentos, situación económica del sector farmacéutico, incentivos para uso de créditos para farmacias y el mayor uso de la tecnología, lo que permite ofrecer el servicio por medio de un App permitirá minimizar costos a la empresa frente a la inestable situación política y económica en general que se presenta.</p>	<p>D1, D2, A1, A2, A3, A4: Diseñar un plan de negocios para lograr los ingresos esperados, que permita crecer a la cadena farmacéutica boticas &amp; Salud de Perú y hacer frente a los escenarios económicos y políticos inestables, será clave realizar un eficiente reclutamiento de personal de limpieza estable con poca rotación. Así como el desarrollo del modelo de negocio online permitirá lograr mayor escalabilidad y cobertura del mercado lo que permitirá hacer frente a nuevos y actuales competidores.</p>

<p>medicamentos por internet por otras farmacias y empresas</p> <p>variaciones arancelarias, impuestos y normas legales</p> <p>Incremento del precio del dólar</p>	<p>F4, A4: Ofrecer un App con un servicio online seguro, que gestione los datos de los clientes en base la normativa vigente y ofreciendo un servicio garantizado dará una ventaja competitiva clara frente a la competencia.</p>	<p>D3, D4, D5, D6, A4: Desarrollar un valor de marca mediante un servicio confiable y seguro que permita fidelizar a los clientes. Establecer alianzas con proveedores claves como para la compra de medicamentos, desarrollador de App, medios de pago, empresa de pago online y reclutadores de personal, lo que permitirá ofrecer un servicio integral y lograr confianza del cliente con el servicio.</p>
--	---	---

## 4.7. Plan Estratégico

### 4.7.1. Definir las estrategias para cada Objetivos

- Desarrollar una estrategia de penetración y desarrollo de mercado con la información de mercado, el sector y con herramientas de inteligencia de negocios para brindar un novedoso servicio de venta de medicamentos, que han aumentado considerablemente ofreciendo personal eficiente y honrado mediante un novedoso modelo de negocio online por medio de un aplicativo móvil para celulares inteligentes(App) dado el mayor uso de tecnologías en la actualidad y los cambios en los estilos de vida ofrecerá comodidad y ahorro de tiempo a los clientes.
- Conformar un equipo multidisciplinario que gestione el negocio con experiencia comercial, que aproveche la normativa vigente sobre comercio electrónico para ofrecer seguridad al cliente sobre el servicio
- Aprovechar las condiciones económicas favorables, el comercio global y el auge tecnológico de internet, celulares y el crecimiento del mercado local de Apps para ofrecer una propuesta innovadora de venta de medicamentos a nivel nacional.
- Desarrollar un plan económico financiero, estimando de manera realista y coherente la demanda y ventas proyectadas que ofrezca resultados financieros sustentables permitirá obtener el apoyo financiero de inversionistas y/o de entidades bancarias sobre la base de un negocio de gran demanda de medicamentos por la pandemia y el auge de internet.

- Desarrollar un plan comercial que establezca estrategias que permitan captar una red de proveedores claves y establecer alianzas estratégicas y sólidas para el negocio siempre necesario para los potenciales clientes, permitirá que la curva de aprendizaje sea más corta.
- Plan de marketing digital permitirá hacer conocida la marca y el servicio de venta de medicamentos por el App buscará lograr la escalabilidad apoyándose la situación económica del sector, la mayor proliferación de dispositivos móviles (tablets y smartphones) y el desarrollo del mercado local de Apps para lograr economías de escala mediante la generación de gran cantidad de pedidos de servicio a clientes de alto valor que utilizan el servicio con frecuencia, lo que permitirá lograr los ingresos y rentabilidad.
- Modelo de negocio que brinda un servicio de primera necesidad como es la venta de medicamentos, situación económica del sector farmacéutico, incentivos para uso de créditos para farmacias y el mayor uso de la tecnología, lo que permite ofrecer el servicio por medio de un App permitirá minimizar costos a la empresa frente a la inestable situación política y económica en general que se presenta.
- Ofrecer un App con un servicio online seguro, que gestione los datos de los clientes en base la normativa vigente y ofreciendo un servicio garantizado dará una ventaja competitiva clara frente a la competencia.
- Diseñar un plan de negocios para lograr los ingresos esperados, que permita crecer a la cadena farmacéutica boticas & Salud de Perú y hacer frente a los escenarios económicos y políticos inestables, será clave

realizar un eficiente reclutamiento de personal de limpieza estable con poca rotación. Así como el desarrollo del modelo de negocio online permitirá lograr mayor escalabilidad y cobertura del mercado lo que permitirá hacer frente a nuevos y actuales competidores.

- Desarrollar un valor de marca mediante un servicio confiable y seguro que permita fidelizar a los clientes. Establecer alianzas con proveedores claves como para la compra de medicamentos, desarrollador de App, medios de pago, empresa de pago online y reclutadores de personal, lo que permitirá ofrecer un servicio integral y lograr confianza del cliente con el servicio.

#### **4.7.2. Definir la Estrategia Genérica**

Ofrecer los mejores productos en medicamentos y material médico para el abastecimiento de tópicos, centros médicos, botiquines, hospitales, clínicas, constructoras, mineras, etc. de acuerdo a las necesidades de cada empresa enfocándonos también en brindar un excelente servicio de venta presencial y online y brindando un adecuado servicio postventa.

#### **4.7.3. Definir las Estrategias Funcionales**

Una estrategia de marketing de búsqueda (SEO) busca aumentar la visibilidad en los motores de búsqueda para aumentar el número de visitantes que llegan a un sitio web y sus páginas web. Un enfoque estratégico que lleva tiempo, pero los resultados que se manifiestan en este tiempo suelen ser a largo plazo y pueden lograr el objetivo de hacerse más visibles, ciertamente en los mercados actuales.

Cada vez más organizaciones farmacéuticas están adoptando más estrategias digitales como esta para aumentar la visibilidad.

El método tradicional de emplear personal de ventas y luego desplegarlo en las regiones y mercados donde busca generar nuevos clientes todavía se usa ampliamente en la actualidad. Este es ciertamente el caso de los mercados farmacéuticos B2B, donde el contacto cara a cara sigue siendo un gran facilitador de negocios. Esta estrategia que no es de marketing necesita pautas sobre cómo reclutar vendedores que entiendan cómo vender productos en mercados nuevos y, a menudo, emergentes, pero que hayan demostrado (y aún lo hacen) ser efectivos.

Una estrategia de modelo de ingresos (o más casualmente, una estrategia comercial) es una estrategia que generalmente se enfoca en formar un producto o servicio mediante el cual los ingresos por publicidad o licencias pueden generarse posteriormente, o más ampliamente, una estrategia enfocada en generar ingresos.

Las revistas y las publicaciones siguen esta estrategia, aunque en diferentes niveles, donde generalmente se construye una base de clientes para aprovecharla. En este caso, el equipo editorial tiene el encargo de escribir contenido empaquetado en una publicación impresa, así como para una audiencia en línea que pueda suscribirse, que luego se utiliza para generar ingresos publicitarios de las organizaciones que desean publicitarse para esta audiencia.

El marketing de afiliados, un tipo de marketing basado en el rendimiento en el que una empresa recompensa a uno o más afiliados por cada visitante o cliente traído por los propios esfuerzos de marketing del afiliado, cae en general dentro de esta categoría. Este es el caso, ya que el único propósito de un programa de afiliados es vender productos con un gasto mínimo en marketing, ya que los afiliados reciben un pago por venta.

#### **4.8. Establecer los Planes de acción**

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Formula	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024	Meta 2025	Meta 2026	Total periodo	Iniciativa estratégica	Responsable	Limitaciones
Financiera	Mejorar la liquidez corriente	ratio	Activo Corriente / Pasivo Corriente	10 %	15 %	20%	25%	30%	35%	Comercio electrónico	Gerencia de Contabilidad	No hay sistema de administración financiera
	Margen bruto	ratio	Ventas-costo de ventas/ventas	5%	10 %	15%	20%	25%	30%	Presencia en la App móvil	Gerencia de Contabilidad	No hay sistema de administración financiera
	Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto)	ratio	Utilidad Neta / Ventas	15 %	20 %	25%	30%	35%	40%	Inteligencia de negocios	Gerencia de Contabilidad	No hay sistema de administración financiera
Cientas	Aumentar la Satisfacción del cliente	ratio	Satisfacción del cliente año actual/ satisfacción del cliente ano	10 %	15 %	20%	25%	30%	35%	Cuestionarios online de satisfacción de clientes	Gerencia de Marketing	No hay CMR de clientes

			anterior									
		ratio	Reclamaciones del año actual/reclamaciones de año anterior	40 %	35 %	30%	25%	20%	15%	Call Center para clientes de la farmacia	Gerencia de Marketing	No hay CMR de clientes
		ratios	Referidos de clientes del año actual/referidos de clientes del año anterior	10 %	15 %	20%	25%	30%	35%	Sistema de incentivos a clientes	Gerencia de Marketing	No hay CMR de clientes
Procesos Internos		ratios	índice de dispensación del año actual/índice de dispensación del año anterior	20 %	25 %	30%	35%	40%	45%	Lean Logistics	Gerencia de Operaciones	NO hay ISO 9001:2018
		ratios	índice de compra de medicamentos del año actual/índice de compra de medicamentos del año anterior	30 %	35 %	40%	45%	50%	55%	Lean Logistics	Gerencia de Operaciones	NO hay ISO 9001:2018
		ratios	índice de almacenamiento de medicamentos del año	10 %	15 %	20%	25%	30%	35%	Lean Logistics	Gerencia de Operaciones	NO hay ISO 9001:2018

	medicamentos		actual/índice de almacenamiento de medicamentos del año anterior								ones	8
Crecimiento y aprendizaje	Capacitación del personal directivo	ratios	Capacitación del personal directivo del año actual/índice de capacitación del personal directivo del año anterior	10 %	15 %	20%	25%	30%	35%	Mejorar desarrollo organizacional	Gerencia de Personal	No hay evaluación del desempeño laboral
	Capacitación del personal ejecutivo	ratios	Capacitación del personal ejecutivo del año actual/índice de capacitación del personal ejecutivo del año anterior	15 %	20 %	25%	30%	35%	40%	Mejorar cultura organizacional	Gerencia de Personal	No hay evaluación del desempeño laboral
	Capacitación del personal operativo	ratios	Capacitación del personal operativo del año actual/índice de capacitación del personal operativo del año anterior	20 %	25 %	30%	35%	40%	45%	Mejorar clima laboral	Gerencia de Personal	No hay evaluación del desempeño laboral

## 5.1. Capítulo V

### Conclusiones Y Recomendaciones

#### 5.1.1. Conclusiones

1. En el Perú, para el año 2022 hay una tendencia del aumento del 3.95% de la inflación.
2. Existe una inestabilidad política entre el Gobierno de Perú Libre y el Congreso de la República del Perú, lo que genera incertidumbre y afecta la adecuada implementación de la propuesta del plan estratégico de la cadena farmacéutica Boticas & Salud.
3. Existen diversas locales de la cadena farmacéutica Boticas & Salud que están cerca a los Hospitales, asimismo en varias sucursales de esta farmacia hay agentes bancarios y cajeros bancarios, lo que permite que las personas que realizan transacciones de dinero en estas entidades y al ver una farmacia en el lugar tienen posibilidades de comprar medicamentos.
4. El incremento del precio del dólar no es conveniente, porque varios medicamentos son importados, lo que ocasiona que aumenten los precios de los medicamentos.
5. Si existe alianzas con los países comunistas, socialistas, el Perú tendrá problemas con los medicamentos, porque la importación actual de medicamentos que efectúan las farmacias, por tratados de libre comercio, se realiza con países democráticos y de economía de libre mercado.
6. Los principales aspectos internos de esta farmacia son: Alta diversidad de medicamentos, eficacia en Marketing digital, buen nivel de desempeño laboral

de su personal, adecuada capacidad infraestructura instalada a nivel nacional, sistemas de información actualizados para los procesos, etc.

7. El incremento de robos a las Farmacias es desfavorable para la cadena farmacéutica Boticas & Salud, porque actualmente se vive en el Perú una inseguridad ciudadana, lo que resulta perjudicial para el personal que esta en las farmacias a nivel nacional y para sus clientes que acuden a comprar los medicamentos para el bienestar de su salud.
8. Actualmente la cadena de farmacéutica Boticas & Salud no tiene plan estratégico formal, Deficiencia en la recepción y validación de la prescripción, inadecuado análisis e interpretación de la prescripción, no se realiza en forma adecuada el mantenimiento preventivo, autónomo y centrado en confiabilidad, no tiene ISO 9001:2015(gestión de calidad), falta ISO 45001:2018(gestión de seguridad y salud en el trabajo), no tiene App (aplicaciones android ni para iphone), etc.

### **5.1.2. Recomendaciones**

1. La cadena de farmacéutica Boticas & Salud en el aspecto financiero debe mejorar la liquidez corriente, margen bruto y la rentabilidad neta de sus ventas (Margen Neto).
2. La cadena de farmacéutica Boticas & Salud en el aspecto sus clientes debe aumentar la satisfacción del cliente, disminuir las reclamaciones del cliente, y aumentar los referidos de clientes.

3. La cadena de farmacéutica Boticas & Saluden el aspecto sus procesos internos, debe mejorar dispensación de medicamentos, mejorar la compra de medicamentos, y mejorar el almacenamiento de medicamentos.
4. La cadena de farmacéutica Boticas & Saluden el aspecto de su crecimiento debe realizar la capacitación del personal directivo, capacitación del personal ejecutivo, y la capacitación del personal operativo.
5. La cadena de farmacéutica Boticas & Saluddebe cumplir y asegurar las políticas de calidad de medicamentos, de seguridad y medio ambiente propios de su empresa, así como la de sus clientes.
6. La cadena de farmacéutica Boticas & Saluddebe realizar una estrategia de penetración y desarrollo de mercado según la información del ámbito farmacológico del Perú y con herramientas de inteligencia de negocios para brindar un novedosos servicio de venta de medicamentos, que han aumentado considerablemente ofreciendo personal eficiente y honrado mediante un novedoso modelo de negocio online por medio de un aplicativo móvil para celulares inteligentes (App) dado el mayor uso de tecnologías en la actualidad y los cambios en los estilos de vida ofrecerá comodidad y ahorro de tiempo a los clientes.
7. La cadena farmacéutica boticas & Salud de Perú debe diseñar un plan de negocios para lograr los ingresos esperados, que permita crecer a y hacer frente a los escenarios económicos y políticos inestables, será clave realizar un eficiente reclutamiento de personal de limpieza estable con poca rotación. Así como el desarrollo del modelo de negocio online permitirá lograr mayor

escalabilidad y cobertura del mercado lo que permitirá hacer frente a nuevos y actuales competidores.

8. La cadena farmacéutica boticas & Salud de Perú debe ofrecer un App con un servicio online seguro, que gestione los datos de los clientes en base la normativa vigente y brindar un servicio garantizado dará una ventaja competitiva clara frente a la competencia.

## Referencias

- Belapatiño, V., Crispin, Y., Grippa, F., Perea, H. Vega, H. (2021). *Peru Economic Outlook. Second quarter 2021*. <https://www.bbva.com/en/publicaciones/peru-economic-outlook-second-quarter-2021/>
- McGuire, J.L., Hasskarl, H., Bode, G., Klingmann, I. y Zahn, M. (2007). *Ullmann's Encyclopedia of Industrial Chemistry*. doi:10.1002/14356007.a19\_273.pub2. ISBN 978-3527306732.
- Sinha H. K. (2014). Role of pharmacists in retailing of drugs. *Journal of advanced pharmaceutical technology & research*, 5(3), 107. <https://doi.org/10.4103/2231-4040.137383>
- Crisante, M. (2013). Mercado farmacéutico y acceso a medicamentos en el Perú. [https://www1.paho.org/per/images/stories/ftpage/2013/mercado\\_farmacautico-acceso\\_medicamentos-peru.pdf](https://www1.paho.org/per/images/stories/ftpage/2013/mercado_farmacautico-acceso_medicamentos-peru.pdf)
- Lawson, C. (2020). The pharmaceutical industry trends from 2020 that form our marketing predictions for 2021. <https://www.orientation.agency/insights/pharma-marketing-trends-from-2020-to-2021>
- fortunebusinessinsights (2021). Impact of Covid-19 on Pharmaceuticals. <https://www.fortunebusinessinsights.com/impact-of-covid-19-on-pharmaceuticals-market-102685>
- Salas, L. (2021). Adifan: productos farmacéuticos importados continúan ganando terreno a locales. <https://bit.ly/3hm97Jd>
- Camargo, C. (2021). Propuesta de mejora para la reducción de tiempos de demora durante la obtención de registro sanitario en el proceso de inscripción, reinscripción y cambios: dispositivos médicos. <https://bit.ly/3jumpGb>
- PRODUCE (2017). Estudio de investigación del sector farmacéutico. [https://ogeiee.produce.gob.pe/images/oe/docTrab\\_farmacia.pdf](https://ogeiee.produce.gob.pe/images/oe/docTrab_farmacia.pdf)

Hartmann, F.(1978)Therelationsofnations. Michigan: Macmillan Editor.

D' Alessio, F. (2008) El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia. México: Pearson.

Nuechterlein, Donald E. (1973) UnitedStates, Foreignrelations ; 1945-1989. Lexington: UniversityPressof Kentucky.

CEPLAN(2011) El Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021. Disponible en <http://www.ceplan.gob.pe/documents/10157/d25c8335-f587-4171-96ea-26e650bb7726>

Andina(2021).Peru: President Sagasti highlightsGovernment'seconomicmeasures. <https://andina.pe/agencia/noticia-peru-president-sagasti-highlights-governments-economic-measures-836109.aspx>

ANDINA(2021).Peru: President Sagasti highlightsGovernment'seconomicmeasures. <https://andina.pe/agencia/noticia-peru-president-sagasti-highlights-governments-economic-measures-836109.aspx>

REUTERS(2021).Perueconomyreboundsfrompandemicwithnationgrippedbyelectionuncertainty. <https://www.reuters.com/world/americas/peru-economy-rebounds-pandemic-with-nation-gripped-by-election-uncertainty-2021-06-15/>

Gómez, P.(2020).The São Paulo Forum's Modus Operandi. Conference Preceded LatinAmerica'sSocialist Pink Tide.  
<https://impunityobserver.com/2020/06/23/the-sao-paulo-forums-modus-operandi/>

D' Alessio, F. (2008). El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. Pearson Educación de México S.A. De C.V.

Andersen, Torben J. (2004). Integrating Decentralized Strategy Making and Strategic Planning Processes in Dynamic Environments. *Journal of Management Studies* 41, N° 8, 99 -1271.

Ansoff, H. I.(1969). *Business Strategy: Selected Readings*. Penguin Books.

Camillus, J. C. (1986). Strategic Planning and Management Control: Systems for Survival and Success. Simon & Schuster Trade División.

Eisenhardt, K. M. and S. L. Brown. (1998). Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos." *Long Range Planning* 31, N° 5: 89-786.

Foss, N. J. Resources (1997). Firms, and Strategies: A Reader in the Resource-Based Perspective. Oxford University Press, USA.

Ghemawat, P. (2002). Competition and Business Strategy in Historical Perspective. *The Business History Review* 76, N° 1: 37-74.

Godet, M. (2000). The Art of Scenarios and Strategic Planning: Tools and Pitfalls.

*Technological Forecasting and Social Change* 65, N° 1: 3-22.

González Millán, J y Rodríguez Díaz, M. (2019). Manual práctico de planeación estratégica. España: Díaz de Santos

Graetz, F. (2002). Strategic Thinking versus Strategic Planning: Towards.

Understanding the Complementarities." *Management Decision* 40, N° 5

(2002): 456-462.

Hill, C.W.L. and G. R. Jones (2007). Strategic Management: An Integrated Approach.

Independence, KY: South-Western.

Mintzberg, H. (1994). Rethinking Strategic Planning Part II: New Roles for Planners.

*Long Range Planning* 27, N° 3: 22-30.

Porter, M. E. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and

Competitors: With a New Introduction. New York: Free Press.

Quinn, J. B. (1981). Formulating Strategy One Step at a Time. *Journal of Business*

*Strategy* 1, N°3: 42-63.

Schoemaker, P.J.H. (1991). When and how to use Scenario Planning: A Heuristic

Approach with Illustration." *Journal of Forecasting* 10, N° 6: 64.- 549.

Senge, P. M. (1993). The Fifth Discipline. *Measuring Business Excellence* 1, N° 3 : 46-51.

Sloan Jr., A. P. (1997). *My Years with General Motors*. New York: Doubleday/Anchor, 1963. Stewart, T. A. *Intellectual Capital*. London: Brealey, 1997.

MacDonald K. (2020). The Pandemic's Impact On Pharmacy.  
<https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2020/10/07/the-pandemics-impact-on-pharmacy/?sh=7389bef7544e>

Ifeoma, E. (2021). The pandemic and the pharmaceutical world.  
<https://www.europeanpharmaceuticalreview.com/article/140389/the-pandemic-and-the-pharmaceutical-world/>

Uwizeyimana, T., Hashim, H.T., Kabakambira, J.D. et al. (2021). Drug supply situation in Rwanda during COVID-19: issues, efforts and challenges. *J of Pharm Policy and Pract* 14, 12. <https://doi.org/10.1186/s40545-021-00301-2>

Chan, A.H.Y., Rutter, V., Ashiru-Oredope, D. et al. (2020). Together we unite: the role of the Commonwealth in achieving universal health coverage through pharmaceutical care amidst the COVID-19 pandemic. *J of Pharm Policy and Pract* 13, 13.<https://doi.org/10.1186/s40545-020-00214-6>

Newton PN, Bond KC, Adeyeye M, Antignac M, Ashenef A, Awab GR, Bannenberg WJ, Bower J, Breman J, Brock A, Caillet C. (2020). COVID-19 and risks to the supply and quality of tests, drugs, and vaccines. *The Lancet Global Health*.

Adams JG y Walls RM. (2020). Supporting the health care workforce during the COVID-19 global epidemic. *JAMA*.

Bourasseau, A., Lavergne, L. & Ravinetto, R. (2021). Assessments of the quality systems of pharmaceutical distributors: a remote approach to be applied in times of COVID-19 and beyond. *J of Pharm Policy and Pract* 14, 43.<https://doi.org/10.1186/s40545-021-00323-w>

Vargas López, L.C., Viso Gurovich, F., Dreser Mansilla, A. et al.(2021). The implementation of pharmaceutical services in public hospitals in Mexico: an analysis of the legal framework and organizational practice. *J of Pharm Policy and Pract* 14, 41. <https://doi.org/10.1186/s40545-021-00318-7>

Lafley, A.& Martin, R. (2013). *Playing to Win: How Strategy Really Works*. Boston: Harvard Business Press.

D' Alessio, F. (2014). *Planeamiento Estratégico Razonado. Aspectos Conceptuales y Aplicados*. Perú: Pearson.

David, F.(2013). *Conceptos de administración estratégica. Decimocuarta Edición*. México: Pearson Educación.

Cobra, M. *Administração de marketing. 2. ed.* São Paulo: Atlas, 1992

Almeida, M. I. R. *Manual de planejamento estratégico. 1. ed.* São Paulo: Atlas, 2001.

Dorion, E.; Chalela, L. R.; Lazzari, F.; Severo, E. A.; Giuliani, A. C. Profiles of entrepreneurship and innovation: debate on business incubators in Brazil. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, v. 6, p. 17-34, 2010.

Porter, Michel E. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva. 6 ed.* Rio de Janeiro: Campus, 2001.

Mintzberg, Henry. *Ascensão e queda do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2004

Crossan, M. M.; Lane, H. W.; White, R. E. An organizational learning framework: from intuition to institution. *Academy of Management Review*, v. 24, n. 3, p. 522-537, 1999.

Guimarães, J. C. F.; Severo, E. A.; Lima, D. C.; Olea, P. M. Planejamento estratégico aplicado em uma instituição de ensino superior: Um Estudo de Caso. *Global Manager*. v. 1. n.18. p. 1-20, 2011.

Churchill, G.A.; Peter J. P. *Marketing: criando valor para os clientes*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007

Chandan J.S. & Gupta, Nitish Sen (2011). *Strategic Management*. New Delhi: Vikas Publishing House.

David, F. (2011). *Strategic Management. Concepts And Cases. Thirteenth Edition*. Prentice Hall.

Van Es, M., Guijt, I., and Vogel, I. (2015) *Hivos To C Guidelines: Theory of Change Thinking in Practice - A Stepwise Approach*, Hivos, The Hague. Available from: <http://tinyurl.com/hr53xh2>

Kesterson, R. (2017). *The Basics of Hoshin Kanri*. CRC Press.

MINAM (2019a). *Mapa Nacional de Ecosistemas del Perú: Memoria descriptiva*. Ministerio del Ambiente. Available at: <https://sinia.minam.gob.pe/mapas/mapa-nacional-ecosistemas-peru>

MINAM (2019b). Sexto informe nacional sobre diversidad biológica. La biodiversidad en cifras. Lima, Perú: Ministerio del Ambiente.

INEI (2020). Estado de la población peruana 2020. Instituto Nacional de Estadística e Informática-INEI. Available at: [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1743/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1743/Libro.pdf).

Velazco, J., and Pinilla, V. (2018). "Development Models, Agricultural Policies and Agricultural Growth: Peru, 1950-2010," in *Agricultural Development in the World Periphery: A Global Economic History Approach*. Editors E. V. Pinilla, and H. Willebald (Lima, Perú: Springer International Publishing), 413–438. doi:10.1007/978-3-319-66020-2\_16

Urteaga-Crovetto, P. (2016). Between Water Abundance and Scarcity: Discourses, Biofuels, and Power in Piura, Peru. *Antipode* 48 (4), 1059–1079. doi:10.1111/anti.12234

Arana, J., Carrasco, C., Coayla, P., Rayme, C. y Sánchez, M.(2021).Aquatic Macroinvertebrates of Arid and Semi-Arid Ecosystems of Peru.*Front. Environ. Sci.*, 30 July 2021.<https://doi.org/10.3389/fenvs.2021.658940>

R4V(2021).Peru: RMRP 2021 and the Environment Part I: Water scarcity, its

impact in the sectorial response - wash, shelter, integration (livelihoods), nutrition and health.<https://reliefweb.int/report/peru/peru-rmrp-2021-and-environment-part-i-water-scarcity-its-impact-sectorial-response-wash>

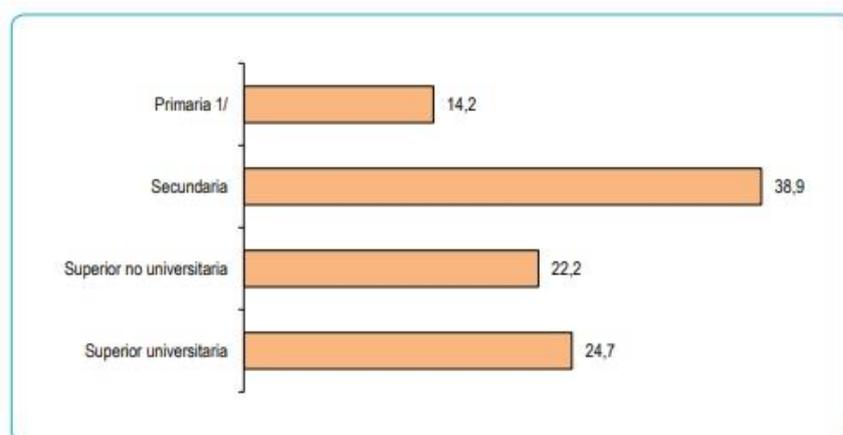
## Anexos

### Anexo 01. Usuarios de Farmacias Y Boticas, Según Edad Y Sexo, 2014 (Porcentaje)



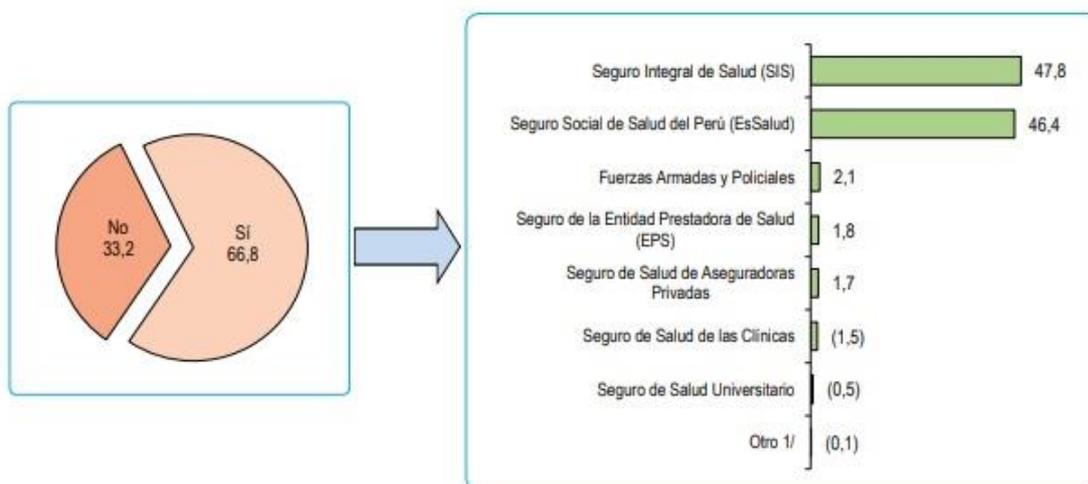
Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Satisfacción de Usuarios del Aseguramiento Universal en Salud 2014

### Anexo 02. Usuarios de Farmacias Y Boticas, Según su nivel educativo, 2014 (Porcentaje)



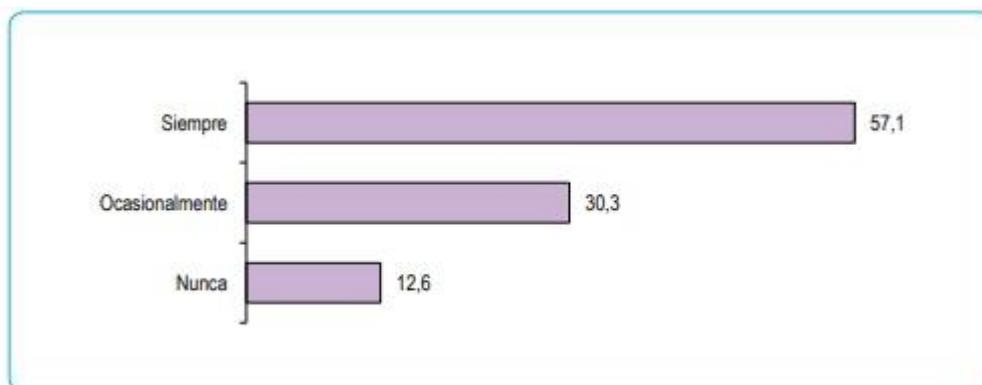
Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Satisfacción de Usuarios del Aseguramiento Universal en Salud 2014

**Anexo 03. Usuarios de Farmacias Y Boticas, Según afiliación a algún seguro de salud, 2014 (Porcentaje)**



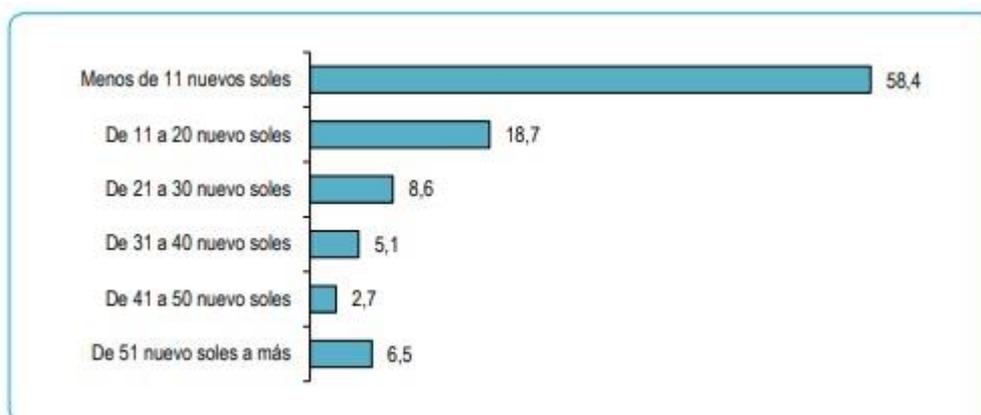
Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Satisfacción de Usuarios del Aseguramiento Universal en Salud 2014

**Anexo 04. Usuarios de Farmacias Y Boticas, Según frecuencia de compra de medicamentos con receta en los últimos meses, 2014 (Porcentaje)**



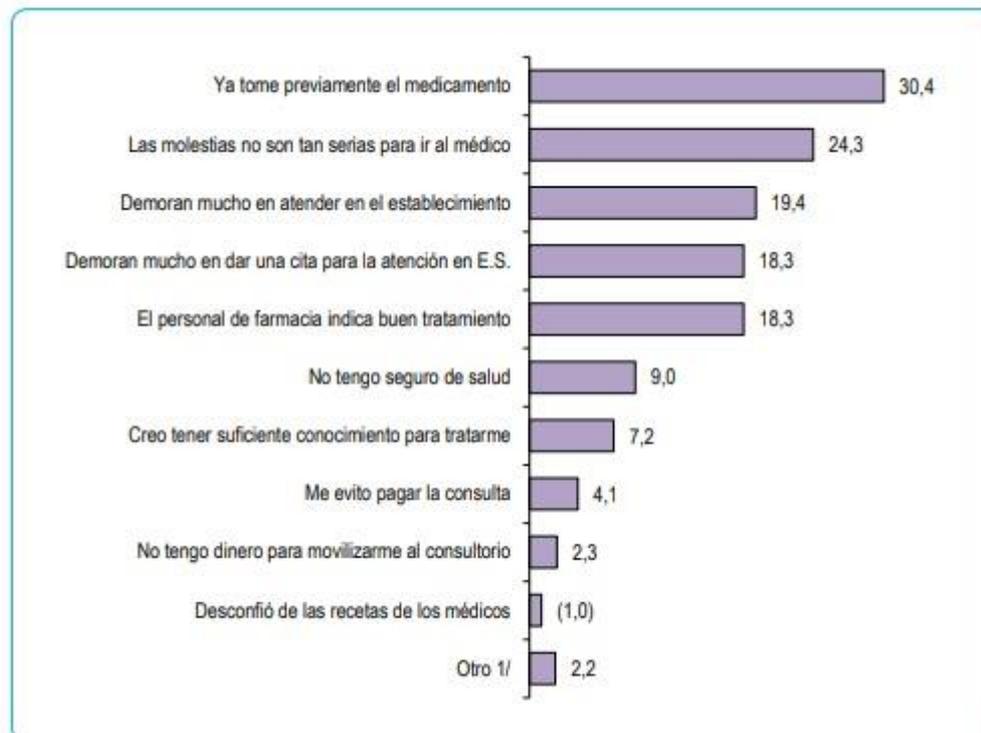
Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Satisfacción de Usuarios del Aseguramiento Universal en Salud 2014

### Anexo 05. Usuarios de Farmacias Y Boticas, Según gasto de compra de medicamentos, 2014 (Porcentaje)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Satisfacción de Usuarios del Aseguramiento Universal en Salud 2014

### Anexo 06. Usuarios de Farmacias Y Boticas, Según motivación de su medicación, 2014 (Porcentaje)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Satisfacción de Usuarios del Aseguramiento Universal en Salud 2014