

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA
ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



Tesis para optar el Grado Académico de Maestro en Administración de
Negocios

**Rediseño de un plan estratégico para mejorar la competitividad de una
farmacia ubicada en el distrito de Santiago de Surco en Lima**

Autor: Bach. Herrera Ruiz, Ricardo Vilio

Asesor: Mg.: Mateo López, Hugo Julio

LIMA-PERÚ

2019

JURADO

- 1. Presidente : Maestro César Armando Rivera Lynch**
- 2. Miembro 01 : Maestro Carlos Agustín Saito Silva**
- 3. Miembro 02 : Doctor Luis Hernando Begazo De Bedoya**
- 4. Asesor : Maestro Hugo Julio Mateo López**
- 5. Representante de la EPG : Maestro José Abraham Falcón Tuesta**

DEDICATORIA

A mis padres, por el gran apoyo para formarme como un gran profesional.

A mi esposa e hijos, por su comprensión y apoyo en todos estos tiempos de estudios.

AGRADECIMIENTO

Mi más sincero agradecimiento al Mg. Ing. Hugo Mateo López, quien siempre estuvo dispuesto a guiarnos y asesorarnos correctamente en el desarrollo de la tesis

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1 Descripción del problema	3
1.2 Formulación del problema	11
1.2.1 Problema general	11
1.2.2 Problemas específicos	11
1.3 Importancia y justificación del estudio	11
1.4 Delimitación del estudio	12
1.5 Objetivos de la investigación	13
1.5.1 Objetivo general	13
1.5.2 Objetivos específicos	13
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	14
2.1 Marco histórico	14
2.2 Investigaciones relacionadas con el tema	18
2.3 Estructura teórica y científica que sustenta el estudio	21
2.3.1 La administración estratégica o la planeación estratégica	21
2.4 Definición de términos básicos	31
2.5 Fundamentos teóricos que sustenta a las hipótesis.	33
2.5.1 Mapa conceptual de las hipótesis y las teorías	33
2.5.2 Administración estratégica	34
2.5.3 Objetivos Estratégicos	36
2.5.4 Estrategias	37
2.6 Hipótesis	40
2.6.1 Hipótesis general	40
2.6.2 Hipótesis específicas	41
2.7 Variables	41

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	42
3.1 Tipo, método y diseño de la investigación	42
3.2 Población y muestra	42
3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	43
3.4 Descripción de procedimientos de análisis.....	43
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	44
4.1 Resultados	44
4.1.1 Análisis del entorno	44
4.1.2 Análisis interno	57
4.1.3 Matriz FODA	61
4.1.4 Matriz EFE.....	62
4.1.5 Matriz EFI.....	64
4.1.6 Matriz PEYEA.....	64
4.1.7 Estrategias genéricas o competitivas	67
4.1.8 Estrategias funcionales.....	68
4.1.9 Tablero de control (indicadores).....	71
4.2 Análisis de resultados.....	72
4.3 Contrastación de hipótesis.....	75
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	83
ANEXOS.....	87
1. Matriz de consistencia	87
2. Matriz de operacionalidad	88

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Número de boticas y farmacias independientes y las cadenas.....	4
Tabla 2. Ventas y utilidades en soles - Comparación años 1998 y 2012.....	7
Tabla 3. Utilidad neta antes de impuestos al 2012	8
Tabla 4. Desempeño de las ventas internas.	46
Tabla 5. Lima metropolitana: población y hogares 2012.....	53
Tabla 6. Análisis FODA.....	61
Tabla 7. Estrategias FODA	62
Tabla 8. Matriz EFE.....	63
Tabla 9. Matriz EFI.....	64
Tabla 10. Matriz PEYEA	65
Tabla 11. Tablero de control.....	71
Tabla 12. Ingresos mensuales por ventas y utilidad al 2012 - Pretest.....	72
Tabla 13. Ingreso por ventas y utilidad al 2019 - Postest.....	73
Tabla 14. Incremento de ventas.....	74
Tabla 15. Incremento de utilidad neta	75
Tabla 16. Contrastación de hipótesis 1. Prueba de normalidad.....	76
Tabla 17. Prueba t a la variable ventas.....	77
Tabla 18.. Estadísticas de la variable ventas 2012 y 2019.	77
Tabla 19. Contrastación de hipótesis 2. Prueba de normalidad.....	78
Tabla 20. Prueba t a la variable utilidad neta.....	79
Tabla 21.. Estadísticas de la variable utilidad neta 2012 y 2019.	79
Tabla 22. Cuadro resumen de resultados	80

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Cantidad porcentual de establecimientos 1998	5
Figura 2. Cantidad porcentual establecimientos 2018	5
Figura 3. Participación de mercado en soles 2018	6
Figura 4. Mercado farmacéutico	7
Figura 5. Utilidad neta antes de impuestos 2012.....	9
Figura 6. Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter	22
Figura 7. Cadena de valor de Porter	25
Figura 8. Matriz FODA.....	26
Figura 9. Matriz PEYEA.....	29
Figura 10. Mapa conceptual de las hipótesis y las teorías.....	34
Figura 11. Modelo de administración estratégica.....	35
Figura 12. Proceso de Administración Estratégica.....	35
Figura 13. Estrategias genéricas.....	38
Figura 14. Evolución mensual de las ventas de comercio interno	45
Figura 15. Crecimiento de la masa salarial e ingreso promedio	47
Figura 16. Participación del gasto de los hogares en productos y servicios de cuidado personal y conservación de la salud.....	51
Figura 17. Lima metropolitana 2019: los distritos más poblados	53
Figura 18. Resultado Matriz Peyea	66

RESUMEN

La presente investigación tiene como propósito el rediseño de un plan estratégico con la finalidad de mejorar la competitividad de una farmacia ubicada en el distrito de Santiago de Surco, Lima. La finalidad de la investigación es determinar los principales objetivos y estrategias que permitan llegar a las metas de ventas y utilidades que le den una sostenibilidad al negocio a través del tiempo.

Para lograr este propósito, se realizó un análisis de la situación actual de la industria de las boticas y farmacias del Perú. Se desarrolló un análisis del entorno sobre factores generales que influyen a la industria en mención, así como un análisis sobre los factores competitivos de la industria. Estos análisis permitieron determinar las oportunidades y amenazas de la farmacia. Además, se realizó un análisis interno de las áreas más relevantes de la farmacia, lo que permitió determinar las fortalezas y debilidades.

El análisis de la situación permitió la elaboración de diversas matrices como FODA, EFE, EFI y PEYEA, de las cuales se pudo determinar cuáles eran las estrategias más adecuadas que permitirán mejorar la competitividad de la farmacia y darle sostenibilidad en el largo plazo.

El resultado de la investigación determinó que los objetivos estratégicos principales a buscar son el incremento de las ventas y el incremento de la utilidad sobre las ventas. Por lo tanto, las estrategias principales a aplicar tendrán que ser las relacionadas a las estrategias competitivas de negocios, diferenciación más costos; y, consecuentemente, se aplicarán estrategias funcionales que darán soporte a la estrategia de negocio determinada. Por último, se establecieron indicadores claves que permitan dar seguimiento a los objetivos estratégicos determinados.

Como consecuencia de la mejora las ventas pasaron de 71268 soles en el 2012 a 96452 soles, en promedio mensual. Y las utilidades de 4033 soles en el año 2012 a 17456 en el año 2019, en promedio mensual.

Palabras Claves: Plan estratégico, estrategia de negocio, estrategia funcional, objetivo estratégico, diferenciación, costos e indicadores.

ABSTRACT

The purpose of this research is to redesign a strategic plan with the aim of improving the competitiveness of a pharmacy located in the district of Santiago de Surco, Lima. The purpose of the research is to determine the main objectives and strategies to reach the goals of sales and profits that give a sustainability to the business over time.

To achieve this purpose, an analysis was made of the current situation of the apothecaries and pharmacies industry in Peru. An analysis of the environment was developed on general factors that influence the industry in question, as well as an analysis on the competitive factors of the industry. These analyzes allowed to determine the opportunities and threats of the pharmacy. In addition, an internal analysis of the most relevant areas of the pharmacy was carried out, which allowed to determine the strengths and weaknesses.

The analysis of the situation allowed the development of various matrices such as SWOT, EFE, EFI and PEYEA, from which it was possible to determine which were the most appropriate strategies that will improve the competitiveness of the pharmacy and give it sustainability in the long term.

The result of the investigation determined that the main strategic objectives to be sought are the increase in sales and the increase in profits over sales. Therefore, the main strategies to be applied will have to be those related to competitive business strategies, differentiation plus costs; and, consequently, functional strategies that will support the determined business strategy will be applied. Lastly, key indicators were established to follow up on the strategic objectives determined.

As a result of the improvement, sales increased from 71268 soles in 2012 to 96452 soles, on a monthly average. And the profits of 4033 soles in 2012 to 17456 in 2019, on a monthly average.

Keywords: Strategic plan, business strategy, functional strategy, strategic objective, differentiation, costs and indicators.

INTRODUCCIÓN

La industria ligada a las boticas y farmacias privadas ha ido cambiando durante los últimos 25 años. En el año 1993 se cambiaron las normas sobre la propiedad y las distancias entre los negocios de farmacias. Como consecuencia de lo anterior, hacia el año 1998 comenzó una expansión de las cadenas de boticas y farmacias. Esta situación generó una presión sobre las farmacias independientes, las cuales vieron reducidas sus ventas y sus márgenes de ganancias. La farmacia en estudio, tuvo que cerrar temporalmente sus puertas a finales del 2012.

El año 2018 tuvo un cambio más notorio, ya no tanto legal, sino comercial. Al realizarse la compra de Quicorp, dueño de Mifarma, por parte de InRetail, dueño de Inkafarma, quedando bajo un mismo grupo económico las dos principales cadenas de boticas del país.

Consecuentemente, este cambio en el mercado ha generado presión sobre las farmacias y boticas independientes, que ahora deben pensar estratégicamente para hacerle frente a esta nueva situación y poder competir con buenos resultados. Para la farmacia en estudio, es una gran oportunidad, ya que, como consecuencia de la integración de las cadenas, éstas han optado por quedarse con algunos locales, quedando libre la zona donde se ubica la farmacia en estudio.

Para aprovechar la oportunidad y volver a operar en el mercado de boticas y farmacias, se plantea un rediseño del plan estratégico que debe llevar a la empresa a conseguir un óptimo nivel de competitividad que le permita ser sostenible en el tiempo.

Para tal fin, el trabajo planteará estrategias de negocios y funcionales que permitan mejorar las ventas y utilidades. La investigación se estructuró de la siguiente forma:

En el primer capítulo, se describe el planteamiento y formulación del problema, la importancia y la justificación del estudio, las limitaciones y los objetivos de la investigación.

A continuación, en el segundo capítulo, se describe el marco teórico de la investigación: el marco histórico, investigaciones relacionadas con el tema, los antecedentes, definiciones básicas, las hipótesis y las variables.

En el tercer capítulo, se describe el marco metodológico: tipo, método y diseño de la metodología de la investigación, la población y muestra, y la descripción de los procedimientos de análisis.

Por último, en el cuarto capítulo, se aplican las herramientas teóricas y luego se analiza y evalúa los resultados del negocio, al implementar las estrategias que permitan alcanzar los objetivos. Termina con la contrastación de hipótesis, las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del problema

Desde que la farmacia se inauguró en el año 1990 tuvo una gran acogida entre el público, principalmente de los vecinos que residían a unas cinco cuadras a la redonda.

Como indica en una entrevista el químico farmacéutico Juan Parreño, quien hoy es docente universitario, “por norma no se podía abrir una farmacia a no menos de 600 metros de otro establecimiento” (El Comercio, 2014). Esto generaba que la rivalidad en una zona geográfica no sea tan intensa.

Además, la farmacia era regentada por un químico farmacéutico, quién a su vez era dueño de ésta, y realizaba turnos de atención nocturna, exigidos por ley. Generalmente las farmacias eran un negocio familiar.

En el año 1993 se dio un gran cambio en el mercado, al permitir que la propiedad de las farmacias ya no sean exclusividad de los químicos farmacéuticos, ahora cualquier persona podía tener la propiedad, pero siempre con un químico farmacéutico regente. Además, se eliminó la restricción de distancia, por lo que una farmacia podía estar al lado de otra.

A consecuencia de lo indicado en el párrafo anterior, la competencia se incrementó, primero con farmacias y boticas independientes y luego, con

cadena de boticas como Fasa, BTL, Inkafarma, entre otras, las cuales tenían un gran respaldo financiero de inversionistas, principalmente chilenos.

“Muchos propietarios de farmacias tradicionales tuvieron que vender sus negocios a las grandes cadenas que tenían un mejor manejo de costos y un mayor poder para negociar descuentos antes los laboratorios” (El Comercio, 2014).

En un informe de Ojo Público (Torres & Ciriaco, 2018), se señala que las cadenas han seguido su crecimiento inaugurando nuevos locales desde 1998, mientras que las boticas y farmacias independientes disminuyeron en locales hacia el año 2012, con un ligero crecimiento hacia fines del 2018, pero siempre menor en número de locales con respecto al año 1998. Ver tabla 1.

Tabla 1. Número de boticas y farmacias independientes y las cadenas.

	1998	2012	2018
	Número de locales	Número de locales	Número de locales
Cadenas	77	1588	2140
Independientes	11314	7790	9420

Fuente: (Torres & Ciriaco, 2018)
Elaboración propia

Las figuras 1 y 2, nos muestran como el porcentaje de penetración de las cadenas se incrementó desde 1998 hasta 2018.

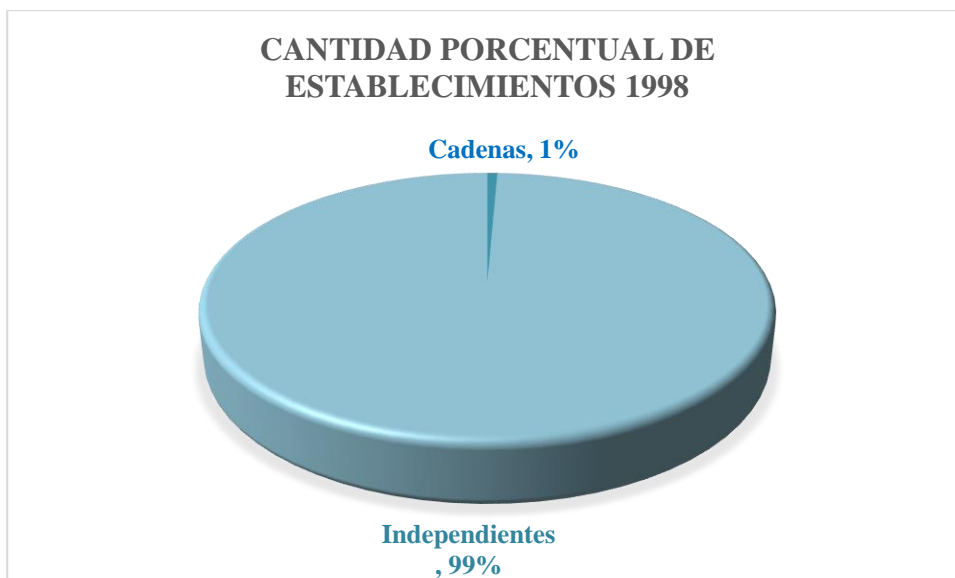


Figura 1. Cantidad porcentual de establecimientos 1998
 Fuente: (Torres & Ciriaco, 2018)
 Elaboración propia

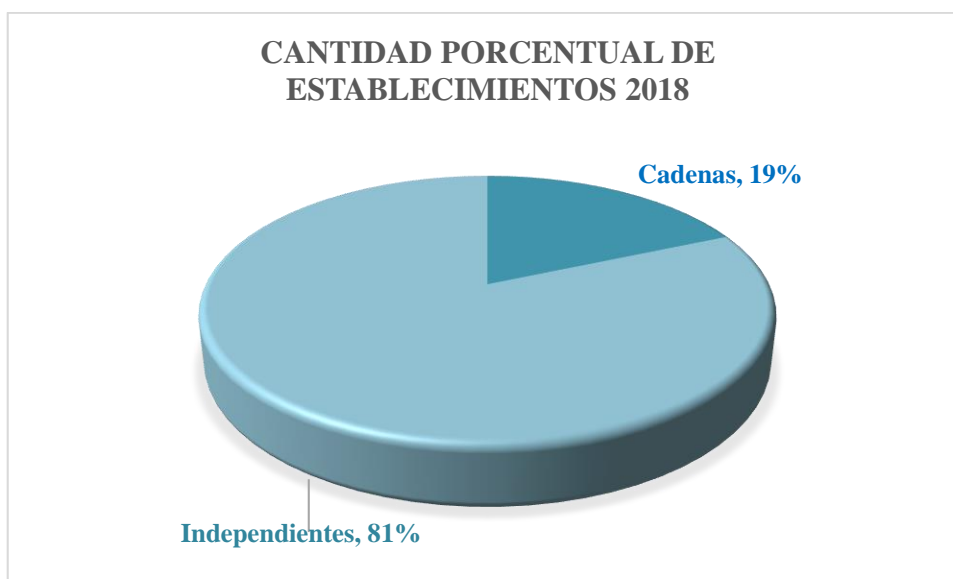


Figura 2. Cantidad porcentual establecimientos 2018
 Fuente: (Torres & Ciriaco, 2018)
 Elaboración propia

Según el mismo informe de Ojo Público (2018), el total de ventas en soles al 2018 de las cadenas representan el 80% del total y las farmacias independientes el 20%.

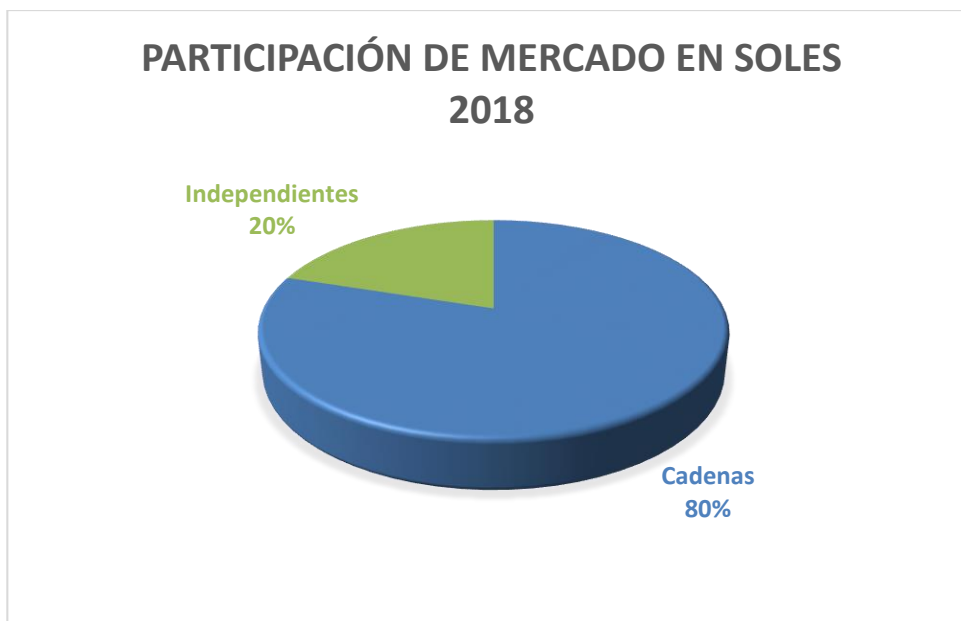


Figura 3. Participación de mercado en soles 2018
Fuente: (Torres & Ciriaco, 2018)
Elaboración propia

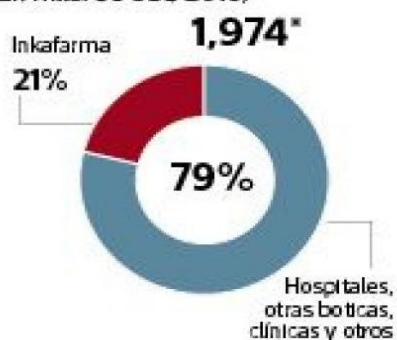
Las tablas y las figuras anteriores nos muestran que, a pesar de que las cadenas hacia el 2108 sólo tienen el veinte por ciento de los establecimientos, ellas tienen el ochenta por ciento de las ventas en soles.

Hacia el inicio del año 2018, con la adquisición de la cadena de boticas Mifarma por parte de su competidor Inkafarma (Gestión, 2018), a través de InRetail, se busca copar el mercado de la comercialización de medicamentos, lo que impactaría negativamente en las farmacias y boticas independientes, por la posición de dominio de este grupo.

Como podemos ver en la figura 4, con la adquisición de Mifarma por el mismo grupo dueño de Inkafarma, su participación en base a las unidades vendidas se totalizaría en un 45% según resultados del 2017.

Mercado farmacéutico total

(En mlls. de US\$ 2016)

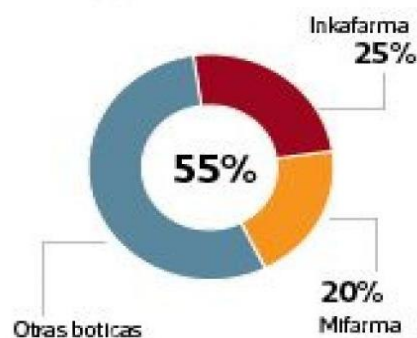


* Ventas de productos farma de laboratorios a distribuidores y retail.

FUENTES: QuintilesIMS Perú, DiagnostiQA, BMI Research, Perú Pharmaceuticals & Healthcare Report

Mercado farmacéutico de boticas

(% en base al número de unidades vendidas, 2017)



FUENTES: QuintilesIMS Perú, DiagnostiQA, BMI Research, Perú Pharmaceuticals & Healthcare Report

Figura 4. Mercado farmacéutico
Fuente: (Gestión, 2018)

Esta situación del avance de las cadenas trajo como consecuencia la disminución de las ventas de las farmacias independientes en general. Es así, que la farmacia en estudio pasó de tener ventas con un margen de utilidad sobre las mismas del 35% en 1998 a tener una disminución de las ventas y en su margen de utilidad hasta el 15% hacia el 2012, como podemos ver en la tabla 2.

Tabla 2. Ventas y utilidades en soles - Comparación años 1998 y 2012

	1998	Utilidad 35%	2012	Utilidad 15%
Enero	83169	29109	66785	10018
Febrero	75622	26468	58556	8783
Marzo	75965	26588	71702	10755
Abril	75068	26274	73233	10985
Mayo	88588	31006	77970	11696
Junio	86642	30325	81783	12267
Julio	95795	33528	88080	13212
Agosto	86813	30385	81583	12237
Setiembre	83827	29339	68601	10290
Octubre	81462	28512	60733	9110
Noviembre	81941	28679	61864	9280
Diciembre	91244	31935	64321	9648
Total	1008134	352148	857223	128282

Fuente: Elaboración propia

A pesar de que las ventas sólo disminuyeron en un 15% entre 1998 y el 2012, las utilidades sobre las ventas en soles se redujeron en un poco más del 63%. Esta situación fue generada, principalmente, por la disminución del margen de utilidad en ventas, con el fin de mantener un nivel que permita dar rotación a los stocks y mantener la operatividad de la farmacia.

El año 2012 fue el quiebre con respecto a las utilidades que se obtenían después de considerar los gastos. En el último cuatrimestre de ese año, las ventas disminuyeron considerablemente y, por lo tanto, el beneficio también iba disminuyendo para el propietario, como se puede observar en la tabla 3 y en la figura 5.

Se llegó al mes de diciembre del 2012 con un saldo negativo de un poco más de mil soles y con una tendencia clara de la disminución de las ventas, lo que obligó al propietario a reconsiderar el cierre del local o el replanteamiento de las estrategias.

El propietario optó por el cierre temporal hasta que las condiciones del mercado cambien y permitan competir adecuadamente.

Tabla 3. Utilidad neta antes de impuestos al 2012

	Año 2012	Utilidad bruta 15% (sobre ventas)	Gastos	Utilidad neta antes de impuestos
Enero	66785	10018	5840	4178
Febrero	58556	8783	5840	2943
Marzo	71702	10755	5840	4915
Abril	73233	10985	5840	5145
Mayo	77970	11696	5840	5856
Junio	81783	12267	5840	6427
Julio	88080	13212	10740	2472
Agosto	81583	12237	5840	6397
Setiembre	68601	10290	5840	4450
Octubre	60733	9110	5840	3270
Noviembre	61864	9280	5840	3440
Diciembre	64321	9648	10740	-1092
Total	855211	128282	79880	48402

Fuente: Elaboración propia

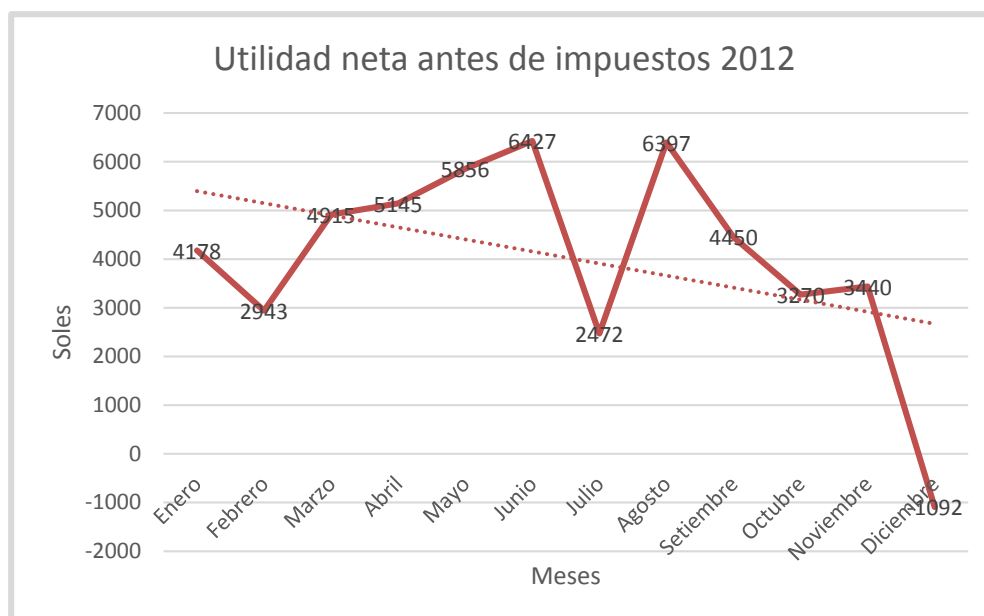


Figura 5. Utilidad neta antes de impuestos 2012

Fuente: Elaboración propia

Javier Llamosa, decano del Colegio Químico Farmacéutico del Lima, consideró sobre las cadenas, "Más allá de subir precios, también es riesgoso bajar precios, porque podrían ahogar a pequeñas boticas de barrios y desaparecerlas" (RPP, 2018).

Por otro lado, en la farmacia, se contaba con una visión y una misión definida, pero no existía un plan estratégico diseñado adecuadamente, debido a que los propietarios tomaban decisiones, mayormente, de manera subjetiva y sobre la marcha, de acuerdo a las situaciones concurrentes. Esto se presentaba por la falta de conocimiento de los propietarios del negocio acerca de la importancia de la planeación para el correcto funcionamiento de la empresa y la consecución de buenos resultados. La empresa se había concentrado en el corto plazo y la obtención de resultados inmediatos, sin una previsión de eventos futuros. Existía una discordancia entre la realidad del entorno y las acciones que se han estado tomando en la empresa.

La farmacia no ha desarrollado adecuadamente estrategias de negocios ni funcionales, sólo se habían desarrollado estrategias contingentes promocionales de ventas y de compras, que permitían tener un flujo de caja mínimo para cumplir con las obligaciones.

Las principales áreas de la empresa no contaban con objetivos estratégicos claramente definidos, por ende, no existían indicadores que demostrasen que las acciones empresariales permitían la competitividad del negocio.

Llegado diciembre del 2012, las estrategias no funcionaron y la farmacia ya no pudo responder a sus obligaciones, se hacía necesario tener una pausa y replantear las acciones a tomar.

Un plan estratégico es básicamente el plan de juego de una empresa. Así como un equipo de fútbol necesita un buen plan de juego para poder triunfar, una empresa debe contar con un buen plan estratégico para competir con éxito. El plan estratégico no admite la posibilidad de error, sobre todo en empresas con márgenes de utilidad muy pequeños, como sucede en la mayoría de las industrias. Un plan estratégico es el resultado del difícil proceso de elegir entre numerosas alternativas buenas, pero también de vinculación con los planes operativos de la organización e indica el compromiso de la empresa con ciertos mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicas, en lugar de otros cursos de acción. (David & David, 2018, pág. 5).

A mediados del 2018, la competencia más cercana, que era Mifarma, se retiró del local que había alquilado a escasos metros de la farmacia, y un par de años antes, Inkafarma también se había retirado de la zona.

Con la nueva situación, el propietario ha decidido relanzar la farmacia, pero siendo más competitivo que antes del cierre temporal.

De acuerdo a la contingencia y la información previa, se hace necesario, entonces, rediseñar el plan estratégico, conocer las variables que juegan en la industria de la comercialización privada de medicamentos, identificar los procesos claves de la empresa, plantear objetivos estratégicos y establecer indicadores que permitan a la empresa mantenerse competitivamente en el tiempo, centrándose, principalmente, en las ventas y las utilidades.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿En qué medida un rediseño del plan estratégico mejorará la competitividad empresarial de una farmacia en el distrito de Santiago de Surco?

1.2.2 Problemas específicos

- a) ¿En qué medida las estrategias de negocios incrementarán las ventas de una farmacia en el distrito de Santiago de Surco?
- b) ¿En qué medida las estrategias funcionales incrementarán las utilidades de una farmacia en el distrito de Santiago de Surco?

1.3 Importancia y justificación del estudio

a) Importancia

El presente trabajo es importante porque permitirá a la farmacia tener un plan estratégico rediseñado, que ayude a lograr el éxito empresarial de una forma metódica, buscando establecer objetivos y estrategias claras con respecto a las actividades claves de la empresa, centrándose en las ventas y las utilidades sobre ventas.

De no rediseñarse el plan estratégico en la farmacia, las acciones empresariales que se tomen no garantizarán la competitividad del negocio.

b) Justificación

- Teórica.

El presente trabajo de investigación se justifica teóricamente porque se basa en la aplicación del proceso del desarrollo de un plan estratégico determinado en los libros de Fred David, conceptos de administración estratégica; y Hill&Jones, administración estratégica.

Por otro lado, el presente trabajo servirá como referencia para otras investigaciones relacionadas con el diseño de un plan estratégico.

- Práctica.

El presente trabajo permitirá conocer la situación de la industria de las boticas y farmacias en la actualidad y, además, contribuir como una guía de trabajo a la farmacia en estudio.

El trabajo de investigación contribuirá con dar a entender el beneficio de aplicar un plan estratégico, además de ver la situación actual de la industria de boticas y farmacias en el área geográfica de estudio.

- Metodológica

La investigación ha seguido un proceso metodológico riguroso, que va desde el planteamiento del problema hasta la confrontación de hipótesis.

- Social.

El hecho que la farmacia mejore su competitividad traerá como resultado que los servicios que brinda sean mejores, contribuyendo con cubrir las necesidades de los clientes y público en general, que buscan mejor precio y atención.

- Económica.

La aplicación de un plan estratégico permitirá a la farmacia ser más eficaz, incrementando sus ventas, y más eficiente, optimizando sus costos. Estos hechos llevarán a tener mejores ingresos y utilidades, lo que contribuirá con la expansión de la farmacia en el futuro.

- Legal

El Ministerio de Salud es el ente principal que tiene a cargo esta industria y existen leyes específicas que regulan el sector de las farmacias y que se encuentran en la ley de Salud N ° 26842 (DIGEMID, 1997).

1.4 Delimitación del estudio

- Espacial

El estudio se realizará sobre las principales operaciones del negocio de comercialización de productos farmacéuticos en una farmacia ubicada en el distrito de Santiago de Surco, Lima.

- **Temporal**

La información y datos que considerarán para el proyecto serán tomados de los años 2012, 2017, 2018 y 2019, referidos principalmente a la información del mercado de boticas y farmacias en Lima.

- **Teórica**

Se aplicará para el trabajo de investigación el desarrollo de un plan estratégico y la propuesta de implementación de estrategias genéricas y las de la matriz de Ansoff.

1.5 Objetivos de la investigación

1.5.1 Objetivo general

Rediseñar un plan estratégico para una farmacia en el distrito de Santiago de Surco, que le permita mejorar la competitividad empresarial.

1.5.2 Objetivos específicos

- a) Identificar las estrategias de negocios que permitirán incrementar las ventas en una farmacia en el distrito de Santiago de Surco.
- b) Identificar las estrategias funcionales que permitirán incrementar las utilidades en una farmacia en el distrito de Santiago de Surco.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Marco histórico

La teoría administrativa comprende varios factores que coadyuvan a que la organización se centre en el logro de sus objetivos y que sea por ello que busque la eficiencia, la eficacia y obtener así la productividad en su interior. Para ello es necesario tomar los subsistemas administrativos como entes que ayuden a que la puesta en marcha de esos objetivos sea la más conveniente, para ello surge en primera instancia la planeación, como recurso principal e inicial para la ejecución de alguna estrategia. (CLEA Universidad, pág. 1)

La planeación se populariza después de la Segunda Guerra Mundial, pero es asociada entonces casi exclusivamente con actividades totalitarias de control social. Gradualmente se expande su uso y hoy se considera una actividad relacionada con la consecución de fines. Así, por ejemplo, se planea o planifica el desarrollo de un país o de una empresa, la construcción de obras de ingeniería, la educación y hasta la familia. (CLEA Universidad, pág. 1)

Taylor fue el primero en estudiar el trabajo complejo como consecuencia de la revolución industrial, siglo XIX. La principal preocupación de Taylor fue aumentar la eficiencia en la producción no solo para disminuir costos, sino para hacer más alta la

remuneración para su mayor productividad. Sus principios promulgaban el uso de la ciencia, la creación de armonía y cooperación y el logro de la producción máxima y el desarrollo de los trabajadores. Taylor formuló cuatro principios:

1. Administración científica: lo importante es el cambio de actitud, de mentalidad. Estudio científico del trabajo u organización científica del trabajo. División de procesos y tareas. Aplicar el estudio de tiempos y movimientos y a esto se le llamó cronometraje Tayloriano.
2. Principio de Selección Científica: acompañada de una capacitación y entrenamiento permanente de los obreros.
3. Principio: Cooperación entre dirección y los trabajadores de tal forma que ambas partes salgan ganando.
4. Principio de Dirección obrera en términos de la responsabilidad. (CLEA Universidad, págs. 1-2)

Las ideas de Taylor dirigidas especialmente al aumento de la producción y a la minimización del costo por reducción del tiempo y operaciones cobraron fuerza y es así como se crea en 1908 la escuela de Negocios de Harvard y declara las ideas de Taylor como el enfoque de la administración moderna. Las ideas de Taylor deben considerarse por una parte como la promulgación de la ingeniería aplicada a la administración y por otra como una respuesta a los teóricos del bienestar por considerar a sus ideas como una solución parcial al problema del trabajo mientras que los rendimientos en la escala de producción con la aplicación de la administración era una solución sostenible. (CLEA Universidad, pág. 2)

Henry Fayol, siglo XIX y XX fue ingeniero metalúrgico llamado, el padre de la gerencia moderna, tenía una visión amplia de la administración. Consideró los elementos de la administración con funciones de: planeación, organización dirección coordinación

y control. Esto no solo se aplica a los negocios sino a todas las organizaciones políticas, religiosas, militares.

Formuló los 14 principios: División del trabajo, Autoridad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación, remuneración, centralización, cadena escalar, orden, equidad, estabilidad, iniciativa, espíritu de equipo. (CLEA Universidad, pág. 2).

El término planeación estratégica tiene su origen en la década de 1950 y gozó de gran popularidad de mediados de la década de 1960 a mediados de la de los setenta. En ese entonces se pensaba que la planeación estratégica era la solución a todos los problemas y muchas de las corporaciones estadounidenses se obsesionaron con ella. Sin embargo, después de ese gran auge, en la década de 1980, la planeación estratégica cayó en el olvido, pues los diversos modelos de planeación no generaron rendimientos mayores. No obstante, la década de 1990 trajo consigo el resurgimiento de la planeación estratégica y, en la actualidad, este proceso es muy practicado en el mundo de los negocios. (David & David, 2018, pág. 5).

Sin embargo, los progresos que el planeamiento estratégico alcanzó se dieron previamente en el campo industrial y empresarial. Fue gracias al aporte de pensadores como Peter Drucker, Michael Porter, Kenichi Ohmae, quienes añadieron una perspectiva más instrumental y desarrollaron una serie de herramientas que dieron paso a un Planeamiento Estratégico Corporativo, que, sin perder sustento teórico, ganaron la posibilidad de realizar un proceso más práctico y aplicable. (Mendoza & Robles, 2000, pág. 17)

Indudablemente que es Peter Drucker el hombre que modificó sustancialmente el mundo de las organizaciones al lanzar sus ideas de gerencia efectiva. Para ello señaló que la gestión debe asumir

como tareas fundamentales el definir objetivos, organizar, motivar, comunicar, supervisar, formar y motivar al personal. Uno de los aportes más valiosos de Drucker es el haber definido y hecho énfasis en la importancia de la misión organizacional. (Mendoza & Robles, 2000, págs. 17-18).

Por su parte hay que reconocer en Michael Porter contribuyó a la discusión con sus enriquecedores conceptos de estrategias para hacer a las empresas competitivas. Su análisis del entorno empresarial, identificando a las que él planteó como las 5 fuerzas competitivas, es la base de sus estrategias genéricas: diferenciación y liderazgo en costos, a partir de las cuales las organizaciones pueden establecer sus ventajas competitivas. Su teorización se ha trasladado de las empresas incluso al plano de la gestión de Estado (“La Ventaja Competitiva de las Naciones”). (Mendoza & Robles, 2000, pág. 18).

Asimismo, Kenichi Ohmae fue el que reveló al mundo occidental las razones del éxito de la gestión de las empresas japonesas, éxito que se basó en la creatividad, la intuición y el razonamiento. Su análisis del fenómeno de globalización que vive el mundo, y el impacto que genera en las naciones es un valioso aporte a la corriente del pensamiento estratégico. El describe a las 3 “C” de la globalización de las Empresas: compromiso, creatividad y competitividad. (Mendoza & Robles, 2000, pág. 18)

A pesar de las críticas, las investigaciones sugieren que los sistemas de planeación formal ayudan en efecto a los administradores a tomar mejores decisiones estratégicas. Una investigación que analizó los resultados de 26 estudios publicados con anterioridad llegó a la conclusión de que, en promedio, la planeación estratégica tiene un efecto positivo en el desempeño de las compañías. Otro estudio de la planeación estratégica que tomó a 656 compañías encontró que tanto las metodologías formales de

planeación como las estrategias emergentes forman parte de un buen proceso de formulación de estrategias, en particular en un entorno inestable. (Hill, Jones, & Schilling, 2015, pág. 25).

Como vemos en las citas anteriores, la necesidad de realizar una planeación estratégica en todo tipo de empresa ha ido tomando cada vez más importancia. Ahora tanto las grandes, medianas o pequeñas empresas consideran relevante pensar estratégicamente para mantener su competitividad en el futuro.

2.2 Investigaciones relacionadas con el tema

A continuación, se muestran investigaciones relacionadas con el diseño o rediseño de un plan estratégico en una empresa:

- a) Título de la investigación: Plan estratégico 2018 – 2020 para la empresa Andrea Producciones.

Tesis para optar el grado de Maestro en Administración de Negocios – Executive MBA

Autor: Fernando Alonso Cabrejos Arauco, Alberto Bernardino Chacaltana Huarcaya, Irma Allison López Marcial y Javier Villa Sánchez.

Centro de estudio: Universidad San Ignacio de Loyola.

Ciudad / país: Lima, Perú, 2018.

Recuperado de:

http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3232/1/2018_Cabrejos-Arauco.pdf

Fecha de captura: 5 de marzo de 2019.

Contenido: La tesis propone un plan estratégico desarrollado para la empresa Andrea Producciones para el periodo 2018 a 2020, con el propósito de que supere sus problemas financieros, derivados principalmente de una gestión administrativa y comercial inadecuada, que no ha sabido manejar sus recursos apropiadamente y no ha aprovechado las oportunidades de negocio para lograr posicionarse en el mercado de los eventos. Esto se logrará planteando objetivos y estrategias que sean alcanzables para la empresa en el periodo indicado.

- b) Título de la investigación: Planeamiento estratégico del servicio de gestión informática para el sector salud en el Perú.

Tesis para obtener el grado de magíster en Administración de Negocios Globales.

Autor: Alonso Carlos Diaz García, Carlo Mario Romero Sánchez, Jorge Erasmo Quiñonez Núñez, José Antonio Agapito Gonzales y Rubén Antonio Wong Delgado.

Centro de estudio: Centrum. Pontificia Universidad Católica del Perú.

Ciudad / país: Lima, Perú, 2012.

Recuperado de:

http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4559/DI_AZ_ROMERO QUI%C3%91ONEZ_AGAPITO_WONG_GESTION_S_ALUD.pdf?sequence=1

Fecha de captura: 5 de marzo de 2019

Contenido: La tesis pretende generar una visión compartida para los servicios de gestión informática en el sector salud, la cual debe alcanzarse siguiendo los planes de acción, estrategias, y objetivos propuestos que se originaron de un meticuloso análisis y desarrollo de un proceso estratégico secuencial.

- c) Título de la investigación: Diseño de un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa de la empresa TECEME Perú S.A.C.

Tesis para optar el título profesional de Ingeniero Industrial.

Autor: Cachay Maluquish, Josselyne Grace; Eguiluz Rivera, Arlett Katherin; Villanueva Campana, Pamela Milagros.

Centro de estudio: Universidad Ricardo Palma

Ciudad / país: Lima, Perú, 2015.

Recuperado de:

<http://cybertesis.urp.edu.pe/handle/urp/1305>

Fecha de captura: 5 de marzo de 2019

Contenido: La Tesis realizada consiste en la Elaboración de un Plan Estratégico para la Empresa Teceme Perú SAC, con el objetivo de proporcionar los pasos para que la organización pueda implementar el plan

estratégico y así se pueda alcanzar los objetivos a corto y largo plazo para lograr la mejora de la empresa.

- d) Título de la investigación: Propuesta de un plan estratégico para optimizar la competitividad del Depósito Dental Noemí Caicedo.

Tesis para la obtención del grado de magíster en Administración de Empresas.

Autor: Vargas Caicedo, Hilda Elisa

Centro de estudio: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Sistema de posgrado. Maestría en Administración de Empresas.

Ciudad / país: Guayaquil, Ecuador, 2014.

Recuperado de:

<http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/812/1/T-UCSG-POS-MAE-32.pdf>

Fecha de captura: 5 de marzo de 2019

Contenido: Debido al crecimiento que ha tenido la empresa a lo largo de quince años, es necesaria una mejora en su competitividad y desarrollo de marketing, para aprovechar de la mejor manera demanda existente. El objetivo de esta tesis es elaborar un plan estratégico que cubra todos los aspectos y que permita generar la permanencia del negocio en el largo plazo a través de la retención de los clientes actuales y captación de nuevo clientes.

- e) Título de la investigación: Evaluating the effectiveness of strategic planning within the middle eastern public sector.

Tesis para obtener el grado de Doctor en Administración de Negocios.

Autor: Basel Shahin

Centro de estudio: Victoria University Melbourne, Australia.

Ciudad / país: Melbourne, Australia.

Recuperado de: http://vuir.vu.edu.au/19416/1/Basel_Shahin.pdf

Fecha de captura: 5 de marzo de 2019

Contenido: La investigación tiene como objetivo descubrir la naturaleza y el alcance de la implementación de la planificación estratégica dentro de las organizaciones del sector público del Medio Oriente. La investigación

tiene como objetivo evaluar la influencia de las características de la organización en el proceso de planificación, así como como los determinantes del horizonte de planificación.

2.3 Estructura teórica y científica que sustenta el estudio

El trabajo de investigación se basará en el modelo de plan estratégico definido en varios textos de administración, pero principalmente se tomará el modelo o estructura determinada por Fred David en su libro Administración Estratégica.

2.3.1 La administración estratégica o la planeación estratégica

“El proceso de la administración estratégica consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación de estrategias”. (David & David, 2018, pág. 5)

2.3.1.1 La formulación de la estrategia

La formulación de la estrategia consiste en “desarrollar una visión y una misión, identificar las oportunidades y las amenazas externas, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir estrategias particulares que se han de seguir”. (David & David, 2018, pág. 5)

El análisis externo tiene dos partes, una parte es el macroentorno o entorno general, y la otra parte es el microentorno o entorno específico.

Para analizar el macroentorno, se utilizará la herramienta PEST, “que consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar su desarrollo futuro” (Martinez Pedrós & Milla Gutierrez, 2012, pág. 34). Los factores por considerar son político-legales, económicos, sociales-culturales y tecnológicos.

Para el análisis del microentorno, se utilizará el modelo de las cinco fuerzas de Porter. Como podemos observar en la figura 6, el modelo toma en consideración las fuerzas dadas por los consumidores, la competencia y los proveedores.

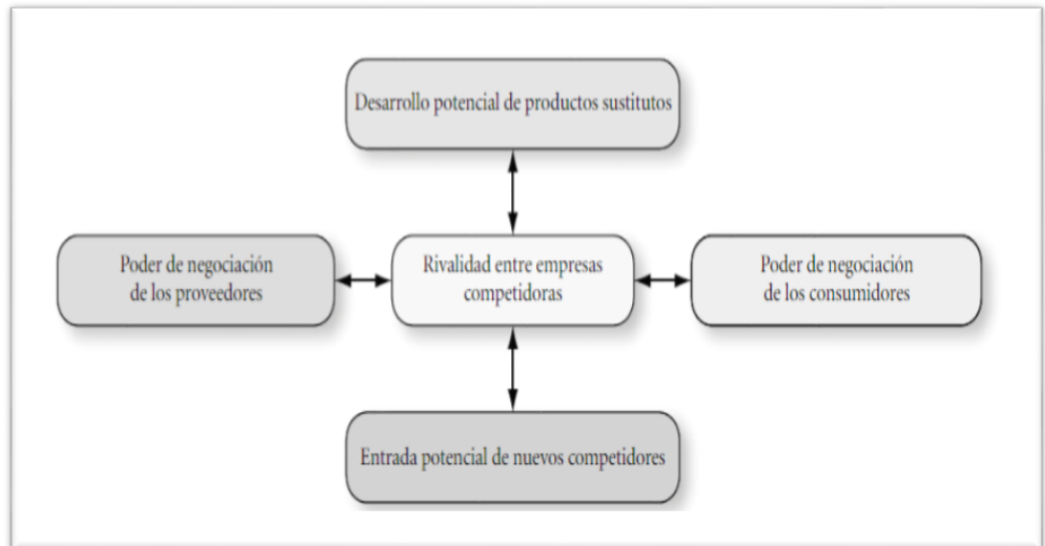


Figura 6. Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter

Fuente: (David & David, 2018, pág. 71)

Según Porter, la naturaleza de la competitividad en una industria es vista como el conjunto de:

- Rivalidad entre empresas competidoras. Las estrategias que sigue una organización tienen éxito sólo en la medida que proporcionen una ventaja competitiva sobre las estrategias que aplican las organizaciones rivales, La intensidad de la rivalidad tiende a aumentar conforme el número de competidores aumenta, conforme los competidores se asemejan en tamaño y capacidad, conforme disminuye la demanda de los productos de la industria y conforme la reducción de precios se vuelve común. Cuando los consumidores cambian de marca con facilidad, cuando las barreras para

salir del mercado son altas, cuando los costos fijos son elevados, cuando el producto es perecedero, cuando las organizaciones rivales tienen diversas estrategias, orígenes y cultura, así como cuando las fusiones y adquisiciones son comunes en la industria.

- Entrada potencial de nuevos competidores. Siempre que organizaciones nuevas ingresan con facilidad a una industria en particular, la intensidad de la competencia entre organizaciones aumenta, entre las barreras de ingreso están la necesidad de lograr economías de escala con rapidez, la necesidad de obtener conocimiento especializado y tecnología, la falta de experiencia, la lealtad firme de los clientes, las fuertes preferencias de marca, el requerimiento de un gran capital, la falta de canales de distribución adecuados, las políticas reguladoras gubernamentales, los aranceles, la falta de acceso a materias primas, la posesión de patentes, las ubicaciones poco atractivas, los ataques de organizaciones arraigadas y saturación potencial del mercado.
- Desarrollo potencial de productos sustitutos. Las presiones competitivas que surgen de los productos sustitutos aumentan conforme el precio relativo de estos productos declina y conforme el costo por el cambio de cliente reduce. La fortaleza competitiva de los productos sustitutos se mide mejor por los avances que éstos obtienen en la participación en el mercado, así como por los planes que tienen las organizaciones para aumentar su capacidad y penetración en el mercado.

- Poder de negociación de los proveedores. Afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando existen muchos proveedores, cuando sólo hay algunas materias primas sustitutas adecuadas o cuando el costo de cambiar las materias primas es demasiado alto. Tanto los proveedores como los productores deben ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, desarrollo de nuevos servicios, entregas a tiempo y costos de inventario reducidos para mejorar la rentabilidad a largo plazo en beneficio de todos.
- Poder de negociación de los consumidores. Cuando los clientes están concentrados en un lugar, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia en una industria. El poder de negociación de los consumidores es también mayor cuando los productos que requieren son estándar o poco diferenciados. (David & David, 2018, págs. 72-74)

De todo el análisis externo descrito, se determinarán las oportunidades y amenazas para la empresa.

El análisis interno se realizará a través de la cadena de valor de Porter, ver figura 7, determinando fortalezas y debilidades. “El término cadena de valor se refiere a que una compañía es una cadena de actividades que transforman los insumos en productos que valoran los clientes” (Hill, Jones, & Schilling, 2015, pág. 89)



Figura 7. Cadena de valor de Porter

Fuente: (Diaz, 2015)

El concepto de cadena de valor de una compañía muestra el conjunto de actividades y funciones entrelazadas que se realizan internamente. La cadena empieza con el suministro de materia prima y continua a lo largo de la producción de partes y componentes, la fabricación y el ensamble, la distribución al mayor y detal hasta llegar al usuario final del producto o servicio.

Una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

- Las Actividades Primarias, son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de post-venta.
- Las Actividades de Soporte a las actividades primarias, se componen por la administración de los recursos humanos, compras de bienes y servicios, desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad,

relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).

- El margen, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor. (Sánchez & Quintero, 2006, pág. 381)

Para determinar los objetivos estratégicos de la empresa se elaborará una matriz FODA. “La combinación de los análisis interno y externo se conoce como análisis FODA; se trata de un examen de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización” (Robbins & Coulter, 2014, pág. 243)

	FORTALEZAS Enlista las FORTALEZAS identificadas	DEBILIDADES Enlista las DEBILIDADES identificadas
OPORTUNIDADES Enlista las OPORTUNIDADES identificadas	1 F - O <i>Estrategia MAX - MAX</i> Estrategias que utilizan las FORTALEZAS para MAXIMIZAR las OPORTUNIDADES	D - O 2 <i>Estrategia MIN - MAX</i> Estrategias para MINIMIZAR las DEBILIDADES aprovechando las OPORTUNIDADES
AMENAZAS Enlista las AMENAZAS identificadas	3 F - A <i>Estrategia MAX - MIN</i> Estrategias que utilizan las FORTALEZAS para MINIMIZAR las AMENAZAS	D - A 4 <i>Estrategia MIN - MIN</i> Estrategias para MINIMIZAR las DEBILIDADES evitando las AMENAZAS

Figura 8. Matriz FODA

Fuente: (López, 2012)

Con los datos obtenidos del análisis externo, se puede elaborar la matriz EFE, matriz de la evaluación de los factores externos. Esta matriz “permite conocer las oportunidades y amenazas que presenta el entorno y ver si estamos preparados para hacerles frente”. (David & David, 2018, pág. 77)

La matriz EFE se desarrolla en 5 pasos:

- Haga primero una lista de las oportunidades y de las amenazas de acuerdo a los factores claves que definió al analizar el entorno general y específico.
- Asigne a cada factor un valor que varíe de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante).
- Asigne una clasificación de 1 a 4 a cada factor externo clave para indicar con cuanta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor donde 4 corresponde a la respuesta de excelente, 3 a que está por arriba del promedio, 2 nivel promedio y 1 deficiente. Multiplique el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado.
- Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa. (David & David, 2018, pág. 77)

La otra matriz por considerar es la matriz EFI, matriz de la evaluación de los factores internos. Esta matriz “permite analizar las fortalezas y debilidades de la empresa, valorarlas y definir que estrategias seguir en cada caso a fin de poder hacer frente a las oportunidades y amenazas que presenta el entorno y ver si estamos preparados para hacerles frente”. (David & David, 2018, pág. 116)

La matriz EFI se desarrolla en 5 pasos:

- Hacer primero una lista de Fortalezas y Debilidades
- Asigne a cada factor un valor que varíe de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante).
- Asigne una clasificación de 1 a 4 a cada factor interno clave para indicar: 1.- Debilidad Mayor,

2.- Debilidad Menor, 3.- Fortaleza Menor, 4.
Fortaleza Mayor

- Multiplique el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado.
- Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa. (David & David, 2018, pág. 116)

Y una última matriz que tomaremos en cuenta será la matriz PEYEA, matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción. Ver figura 9.

Se trata de un modelo de cuatro cuadrantes que indica si las estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas son las más adecuadas para una empresa determinada. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas: la fuerza financiera (FF) y la ventaja competitiva (VC); y dos dimensiones externas: la estabilidad del entorno (EE) y la fuerza de la industria (FI). Es posible que estos cuatro factores constituyan los determinantes más importantes de la posición estratégica general de una organización. (David & David, 2018, pág. 174).

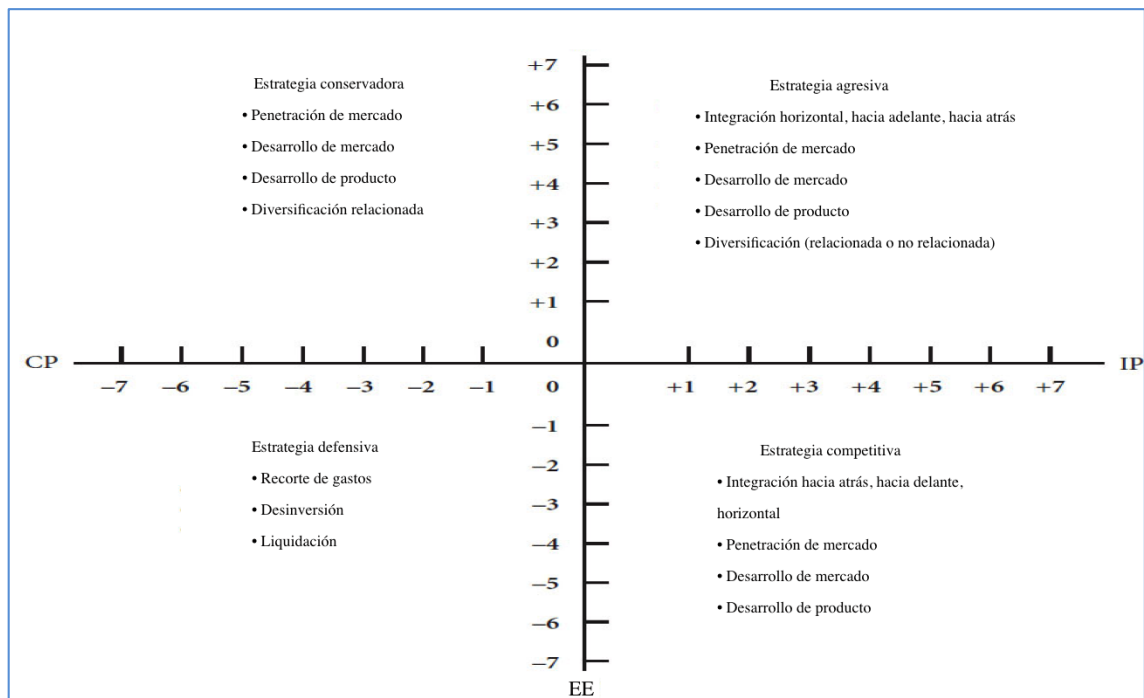


Figura 9. Matriz PEYEA

Fuente: (David & David, 2018, pág. 174)

Los pasos necesarios para desarrollar una matriz PEYEA son:

- Seleccionar una serie de variables que incluyan la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI).
- Adjudicar un valor numérico de +1 (peor) a +7 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de -1 (mejor) -7 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC y EA.
- Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA, y FI .
- Anotar las calificaciones promedio de FF, VC, EA, y FI en el eje correspondiente de la matriz PEYEA.

- Sumar las dos calificaciones del eje x y anotar el punto resultante en X. Sumar las dos calificaciones del eje Y. Anotar la intersección del nuevo punto xy.
- Trazar un vector direccional del origen de la matriz PEYEA por el nuevo punto de la intersección. (David & David, 2018, pág. 175).

2.3.1.2 Implementación de la estrategia

La implementación estratégica implica convertir planes estratégicos en acciones y después en resultados. Por tanto, la implementación será exitosa en la medida que la compañía logre sus objetivos estratégicos. (D'Alessio Ipinza, 2013, pág. 447)

Un proceso de aplicación de la estrategia demanda de cuatro insumos esenciales:

- Liderazgo comprometido de la alta dirección que conduzca al logro del desempeño y éxito de esta etapa. Un liderazgo transformacional es fundamental.
- Una cultura organizacional que soporte a las estrategias y que beneficie y apoye su implementación
- Una tecnología facilitadora que permita implementar las estrategias con la modernidad requerida por esta economía global.
- La innovación y creatividad juegan un rol importante en la implementación y diferencia a las organizaciones triunfadoras, de aquellas que no las poseen.

La implementación requiere de cuatro elementos clave:

- Objetivos a corto plazo.
- Políticas.
- Recursos.
- Estructura organizacional. (D'Alessio Ipinza, 2013, pág. 447)

2.3.1.3 Evaluación de estrategias

Por último, tomando como referencia los objetivos estratégicos, se elaborará un tablero de control para determinar los indicadores que permitirán medir el logro de los objetivos planteados.

La alternativa actual para concentrar y manejar la información de la empresa es el tablero o panel de control, un sistema que permite centralizar los indicadores básicos de la empresa para organizar la información y hacerla manejable, aunque provenga de diversas áreas. Se trata de un elemento básico en administración que informa sobre los cambios a lo largo del tiempo.

Los indicadores, llamados también KPI (Indicador Clave de Desempeño, por sus siglas en inglés) señalan el estado de áreas claves y deben poder ser medidos en unidades compatibles con el indicador y área de estudio, por periodos de tiempo claramente establecidos. (Luco, 2018).

2.4 Definición de términos básicos

Los principales términos que se utilizarán son los siguientes:

- a) Estrategia: “El concepto de Michael Porter es uno de los más aceptados y aplicados en las empresas, él indica que la estrategia consiste en seleccionar el conjunto de actividades en las que una empresa se destacará

para establecer una diferencia sustentable en el mercado”. (García Galindo, Bolívar Ramírez, & Roa Buitrago, 2018, pág. 19).

- b) Planeación estratégica: “Proceso mediante el cual en primer lugar se establece la visión, misión y objetivos corporativos, previo estudio del entorno genérico, específico e interno; en segundo lugar, se formula la estrategia, se implementa y se efectúa seguimiento y control a la ejecución de la misma”. (García Galindo, Bolívar Ramírez, & Roa Buitrago, 2018, pág. 19).
- c) Estrategia funcional: “Aquellas que persiguen mejorar la eficiencia de las operaciones de una compañía y su capacidad para alcanzar eficiencia superior, calidad, innovación y respuesta al cliente”. (Hill, Jones, & Schilling, 2015, pág. 117)
- d) Estrategia de negocio: “Abarcan el tema de la competencia general de la compañía, cómo se posiciona en los mercados para lograr una ventaja competitiva, y las diferentes estrategias de posicionamiento que puede emplear en diferentes escenarios industriales”. (Hill, Jones, & Schilling, 2015, pág. 19)
- e) Objetivo estratégico o de largo plazo: “Son los resultados futuros que la organización espera alcanzar para lograr su visión. Su determinación dependerá del sector industrial, de la organización y del momento”. (D'Alessio Ipinza, 2013, pág. 5)
- f) Diferenciación: “Una de las dimensiones de la estrategia, según Michael Porter, que implica a una empresa que produce productos y servicios considerados únicos en la industria y dirigidos a clientes que son relativamente insensibles al precio”. (David & David, 2018, pág. 371)
- g) Costos: “El costo total consta de dos partes: los costos fijos y los costos variables. Los costos fijos son los gastos que no se modifican en función del volumen, como las primas de seguro, el arrendamiento y los impuestos

prediales. En contraste, los costos variables cambian en proporción con la producción”. (Robbins & Coulter, 2014, pág. 303)

- h) Indicadores: “Es una herramienta que entrega información cuantitativa respecto del logro o resultado de los objetivos de la institución, cubriendo aspectos cuantitativos o cualitativos”. (CEPAL, 2010).
- i) Competitividad empresarial: “Para la empresa, la competitividad es la capacidad de proporcionar productos y servicios con mayor eficacia y eficiencia frente a sus competidores”. (Argudo, 2017).
- j) Ventas: “El proceso personal o impersonal por el que el vendedor comprueba, activa y satisface las necesidades del comprador para el mutuo y continuo beneficio de ambos (del vendedor y el comprador)”. (American Marketing Association, 2019).
- k) Utilidad: “El rendimiento sobre las ventas mide la efectividad con la que la compañía convierte los ingresos en utilidades”. (Hill, Jones, & Schilling, 2015, pág. 99)

2.5 Fundamentos teóricos que sustentan a las hipótesis.

2.5.1 Mapa conceptual de las hipótesis y las teorías

En la figura 10 se puede observar la relación entre la problemática y las hipótesis, general y específica, con sus respectivos indicadores; así como las respectivas teorías que las resuelven.

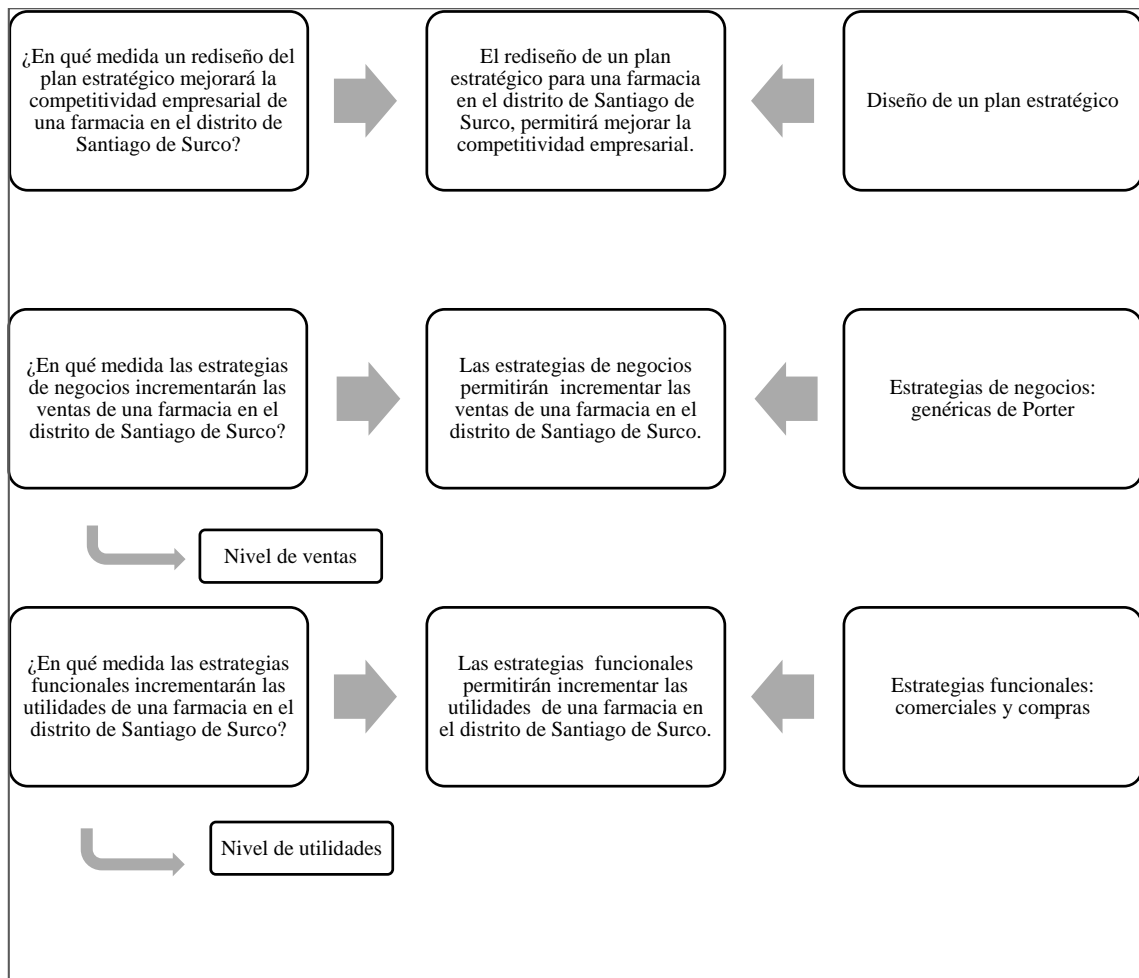


Figura 10. Mapa conceptual de las hipótesis y las teorías.

Elaboración propia

2.5.2 Administración estratégica

En la siguiente figura 10, se puede observar el desarrollo de la administración estratégica o también llamada planeación estratégica, como se ha indicado anteriormente en el presente trabajo.



Figura 11. Modelo de administración estratégica

Fuente: (Robbins & Coulter, 2014, pág. 242)

En la figura 11, tomada del libro de Administración Estratégica de Hill, se puede observar más claramente como las estrategias funcionales y de negocios intervienen para la consecución de los objetivos organizacionales determinados.

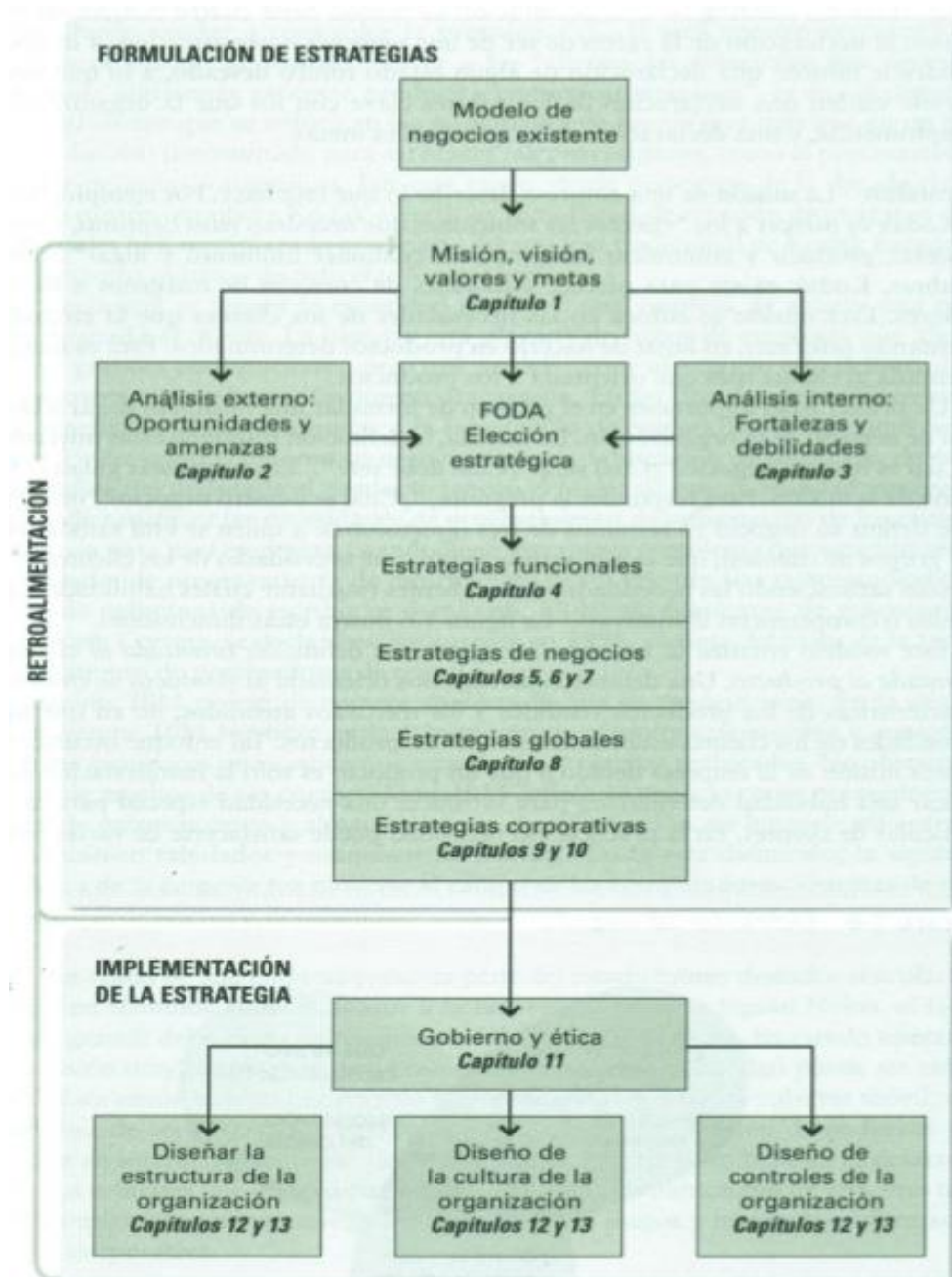


Figura 12. Proceso de Administración Estratégica

Fuente: (Hill, Jones, & Schilling, 2015, pág. 13)

Descritos los conceptos del análisis externo e interno, de las matrices EFE y EFI, así como las del FODA y PEYEA, tenemos que complementar los sustentos teóricos con la descripción de objetivo estratégico, las estrategias e indicadores.

2.5.3 Objetivos Estratégicos

Ya definido en el punto 2.4, podemos agregar lo siguiente: “El siguiente paso en el planeamiento estratégico, y dentro de la etapa de formulación estratégica, consiste en establecer los objetivos estratégicos, los cuales parten de la visión y la misión, y se derivan cuantitativamente de los intereses organizacionales”. (D'Alessio Ipinza, 2013, pág. 225)

Un objetivo representa un estado futuro deseado, exacto y mensurable que la compañía desea alcanzar. En este contexto, el propósito de los objetivos es especificar con precisión lo que se debe hacer para que la compañía realice su visión o misión.

Las metas bien construidas presentan cuatro características clave:

- Son precisas y mensurables.
- Abordan cuestiones cruciales.
- Son desafiantes pero realistas.
- Especifican cuando es pertinente el plazo de tiempo para alcanzarlas. (Hill, Jones, & Schilling, 2015, pág. 16)

Como podemos observar en lo descrito, los objetivos estratégicos son los que marcan el camino a seguir por la organización, por lo que es importante que se definan adecuadamente y con un alto grado de racionalidad, ya que éstos determinan las estrategias que se deberán aplicar para lograrlos.

2.5.4 Estrategias

En la figura 11 podemos identificar que existen diversos niveles de estrategias: globales, corporativas, de negocios y funcionales. Como el caso de estudio se trata de un negocio de farmacia, sólo abarcaremos las estrategias que corresponden, es decir, las de negocios y las funcionales.

2.5.4.1 Estrategia de negocios

La estrategia de negocio está definida en el punto 2.4, pero las siguientes definiciones nos ayudan a entender mejor a este tipo de estrategia.

La estrategia de negocios se refiere al tema de la competitividad general de una compañía en un mercado dado. En su expresión más básica, la estrategia de negocios aborda la decisión de la empresa en lo tocante a quiénes cubrirá (que segmentos de clientes), cuáles necesidades y deseos de los clientes pretende satisfacer, y cómo habrá de satisfacerlos. (Hill, Jones, & Schilling, 2015, pág. 154)

De acuerdo con Michael Porter, en su libro *Ventaja Competitiva*, “las estrategias permiten que las organizaciones obtengan una ventaja competitiva con base en tres ejes fundamentales (básicos), liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Porter llama a estos ejes estrategias genéricas”. (David & David, 2018, pág. 144). Ver figura 12.

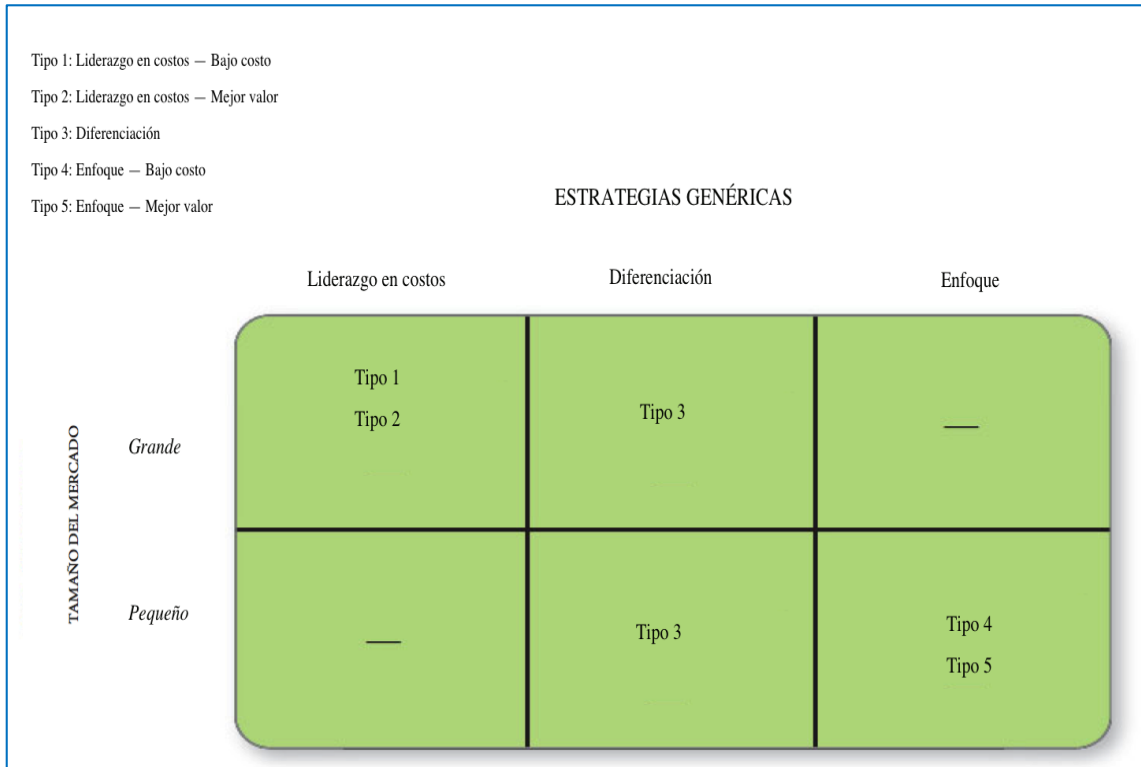


Figura 13. Estrategias genéricas

Fuente: (David & David, 2018, pág. 145)

El liderazgo en costos enfatiza la producción de bienes estandarizados a un costo unitario muy bajo, con la finalidad de atender a los consumidores muy sensibles al precio. Es posible definir dos tipos alternativos de la estrategia de liderazgo en costo. El tipo 1 es la estrategia de bajo costo, que ofrece productos o servicios a un amplio rango de clientes y al precio más bajo del mercado. El tipo 2 es la estrategia del mejor valor, que ofrece productos o servicios a una amplia gama de clientes al mejor valor-precio disponible en el mercado; la estrategia del mejor valor tiene el propósito de ofrecer a los clientes diversos productos o servicios al precio más bajo, tomando como parámetro el precio de los productos similares de la competencia. Ambas estrategias, del tipo 1 y del tipo 2, están orientadas a

los grandes mercados. La estrategia genérica tipo 3 de Porter es la diferenciación. Su finalidad es producir bienes y servicios considerados únicos en toda la industria, y dirigirlos a consumidores que son relativamente insensibles al precio. El enfoque se refiere a producir bienes y servicios que cubran las necesidades de pequeños grupos de consumidores. Dos alternativas de la estrategia de enfoque son los tipos 4 y 5. El tipo 4 es una estrategia de enfoque de bajo costo, que ofrece productos o servicios a un pequeño rango (nicho) de clientes al precio más bajo disponible en el mercado. Algunos ejemplos de empresas que utilizan la estrategia tipo 4 incluyen a Jiffy Lube International y Pizza Hut, así como a los concesionarios de automóviles usados y los restaurantes de emparedados, tacos, perros calientes o cualquier otra clase de comida rápida de especialidad. El tipo 5 es una estrategia de enfoque en el mejor valor, y consiste en ofrecer productos y servicios a un pequeño rango de clientes, al mejor precio disponible en el mercado; algunas veces se le conoce también como “diferenciación enfocada”, y tiene el objetivo de ofrecer a un nicho de clientes productos o servicios que cubran sus necesidades y gustos mejor que los productos rivales. Las estrategias de enfoque tipo 4 y tipo 5 se orientan a mercados pequeños. La diferencia entre estas estrategias es que las de tipo 4 ofrecen productos o servicios a un nicho al precio más bajo, mientras que las de tipo 5 también ofrecen productos/ servicios a un nicho, a precios más altos, pero con más beneficios; por lo tanto, la percepción es que las

ofertas de la estrategia tipo 5 tienen mayor valor.
(David & David, 2018, pág. 144)

De estas estrategias genéricas de negocios, se determinará cual es la más adecuada para mejorar la competitividad de la farmacia.

2.5.4.2 Estrategias funcionales

Como ya se ha descrito en el punto 2.4, una estrategia funcional se define como “aquellas que persiguen mejorar la eficiencia de las operaciones de una compañía y su capacidad para alcanzar eficiencia superior, calidad, innovación y respuesta al cliente”. (Hill, Jones, & Schilling, 2015, pág. 117).

Las estrategias funcionales son las que utilizan cada uno de los departamentos de las empresas con el fin de dar soporte a las estrategias de negocios y que, principalmente, generen una ventaja competitiva.

Todas las áreas o departamentos de una empresa: ventas, compras, distribución, almacenaje, finanzas, gestión de personas, etc., aplican estrategias que les permiten crear valor para la empresa. Por eso existe una relación entre la cadena de valor, las estrategias funcionales y la ventaja competitiva.

2.6 Hipótesis

2.6.1 Hipótesis general

El rediseño de un plan estratégico para una farmacia en el distrito de Santiago de Surco, permitirá mejorar la competitividad empresarial.

2.6.2 Hipótesis específicas

- a) Las estrategias de negocios permitirán incrementar las ventas de una farmacia en el distrito de Santiago de Surco.
- b) Las estrategias funcionales permitirán incrementar las utilidades de una farmacia en el distrito de Santiago de Surco.

2.7 Variables

- a) Variables independientes:
 - Plan estratégico
 - Estrategias de negocios
 - Estrategias funcionales
- b) Variables dependientes:
 - Competitividad empresarial
 - Ventas
 - Utilidades
- c) Indicadores:
 - Nivel de ventas
 - Nivel de utilidades

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo, método y diseño de la investigación

El tipo de investigación es aplicada, ya que se busca implementar los conocimientos de planeamiento estratégico en la empresa con el fin de mejorar su competitividad.

El método de la investigación es explicativo, ya que se analizan y determinan factores del entorno y sus incidencias sobre la empresa, para luego establecer los objetivos estratégicos.

El diseño de la investigación es cuasi experimental, determinará la realidad y planteará objetivos y soluciones estratégicas.

Esta investigación está basada en la recolección y análisis de datos primarios y secundarios que determinen la realidad del entorno y la empresa. Esta investigación será realizada exclusivamente por el investigador en búsqueda de información y trabajo de campo.

3.2 Población y muestra

La población en estudio serán los años 2012 y 2019 de las ventas y utilidades de la farmacia ubicada en el distrito de Santiago de Surco (no se considera los años 2013 al 2018 por que se cerró el local temporalmente).

Y la muestra serán las ventas y utilidades de los doce meses del 2012 (antes de la implementación del rediseño) y 2019 (después de la implementación del rediseño).

La muestra corresponde a los resultados de ventas y utilidades de la farmacia en estudio (muestra no probabilística).

3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la realización de la presente investigación se usarán las siguientes técnicas:

- Análisis de base de datos.
- Análisis documental.
- Observación directa.

Se trabajará con revisión de anuarios y memorias, guía de observación, hojas de cálculo y procesador de textos para el análisis y presentación del informe de investigación.

3.4 Descripción de procedimientos de análisis

La información se obtendrá de la data histórica de la empresa y su entorno empresarial. Se harán búsquedas de información en sitios web especializados, revistas y libros de administración. La información será recolectada y guardada mediante la hoja de cálculo y procesador de texto, que permitirá el análisis de los datos y establecer una propuesta.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 Resultados

4.1.1 Análisis del entorno

4.1.1.1 Macro entorno

Como se describió en el punto 2.3.1.1, el macroentorno son todos aquellos factores socioculturales, demográficos, económicos, tecnológicos, ambientales y político-legales que afectan a todas las industrias por igual. A continuación, se presentará como estos factores influyen de manera positiva o negativa sobre la industria de farmacias y boticas en estudio.

a) Factor económico

En cuanto a la economía del Perú podemos indicar lo siguiente:

En el primer trimestre del año 2019, el Producto Bruto Interno (PBI) a precios constantes de 2007, registró un crecimiento de 2,3%, incidió en este resultado la evolución favorable del gasto de consumo de las familias (3,2%) y el mejor desempeño de la inversión privada (3,7%), registrando 39 trimestres de crecimiento ininterrumpido. El desempeño del PBI en el primer

trimestre tuvo lugar en un contexto internacional caracterizado por tensiones comerciales entre Estados Unidos y China, y restricciones financieras en las economías avanzadas, afectando el crecimiento de nuestros principales socios comerciales, repercutiendo en el precio y volumen de nuestros bienes de exportación. La demanda interna creció en 2,8%, debido al incremento del consumo total (3,0%) y de la formación bruta de capital en 2,2%. El gasto de consumo final privado aumentó en 3,2%, explicado por el incremento del ingreso total real de los trabajadores en 2,5% y el aumento del empleo en 1,8%. El gasto de consumo final del gobierno creció en 2,0%, por el mayor gasto en Educación pública 7,3% y Salud pública 7,7%, mientras que, los gastos en Administración pública y defensa disminuyeron en -1,8%. (INEI, 2019)

Asimismo, por la mejora en el optimismo de los consumidores y a la reactivación de la demanda interna, las ventas del comercio interno han tenido una evolución favorable, como podemos ver en la figura 13.

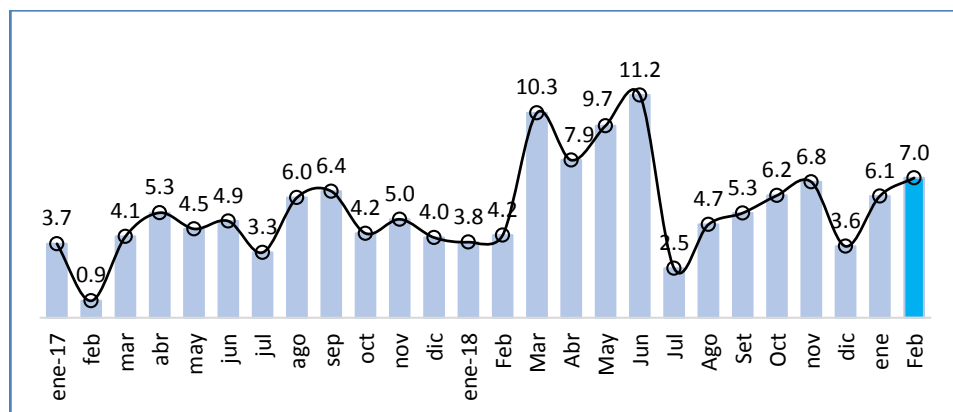


Figura 14. Evolución mensual de las ventas de comercio interno
Fuente: (PRODUCE - Ministerio de la producción, 2019, pág. 4)

“Entre febrero de 2017 y febrero de 2019 las ventas del comercio interno mantuvieron un continuo dinamismo, debido a las campañas promocionales de precios bajos en las principales actividades como las de supermercados-tiendas por departamento y las de boticas y farmacias”. (PRODUCE - Ministerio de la producción, 2019)

Dentro de ese crecimiento del consumo y la demanda interna, el sector de farmacias y boticas también creció, como podemos ver en la siguiente tabla 4, la actividad ha incrementado sus ventas en 10.6 % en el 2019 con respecto al 2018.

Tabla 4. Desempeño de las ventas internas.

Actividad	Febrero 2018	Febrero 2019	Var % Febrero 19/18
Total	2 834 982	3 034 539	7.0 ▲
Tiendas por departamentos ^{2/} y Supermercados	1 568 290	1 686 001	7.5 ▲
Ferreterías y equipamiento del hogar	615 349	640 915	4.2 ▲
Boticas y Farmacias	537 844	594 873	10.6 ▲
Libros, periódicos y artículos de papelería	113 499	112 750	-0.7 ▼

Fuente: (PRODUCE - Ministerio de la producción, 2019, pág. 3)

El sector farmacéutico presentó un crecimiento promedio de 6% anual en la producción de farmacéuticos, entre los años 2000 y 2008. Sin embargo, en los últimos seis años, dicho crecimiento fue desacelerándose debido al incremento significativo de las importaciones de productos farmacéuticos (alrededor de 8% entre los años 2009-2014) provenientes, principalmente, de empresas de Estados Unidos, China, Alemania y

Colombia. (PRODUCE - Ministerio de la Producción., 2015, pág. 21)

El ingreso promedio en el Perú se ha ido incrementando, a pesar de que en el primer trimestre del 2019 disminuyó, la tendencia es hacia arriba, como se muestra en la figura 14.

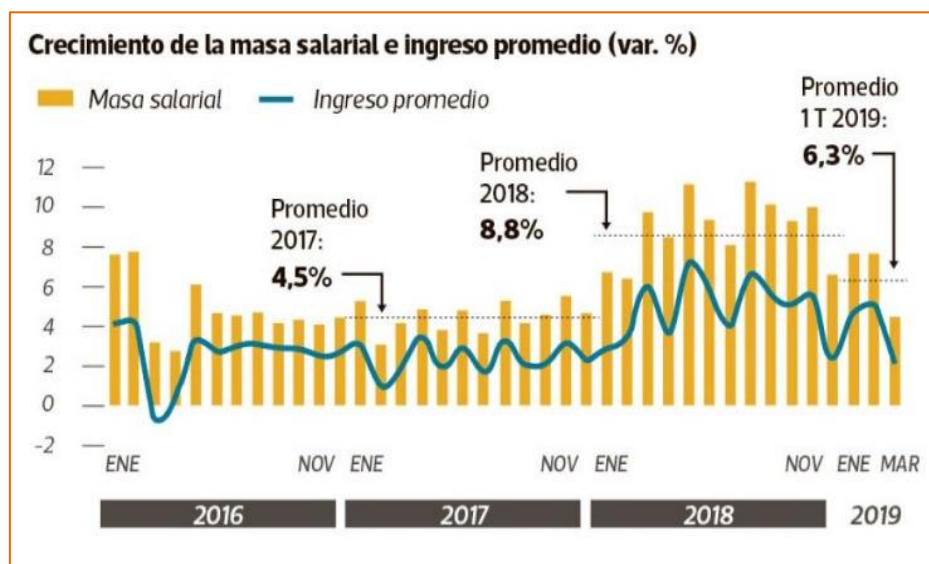


Figura 15. Crecimiento de la masa salarial e ingreso promedio

Fuente: (Garvan, 2019)

b) Factor político legal.

En la década de los 90, se empezó a cuestionar el precio de los medicamentos ofrecidos por los distintos establecimientos, ello sin tomar en cuenta que estos precios eran regulados por la Ley N° 23761, a cargo de la Dirección General de Farmacia, perteneciente al Ministerio de Salud. Es así que, para el año 1992, se consideró necesario generar competencia para estos establecimientos; ante ello, se promulgó un decreto legislativo que tenía por finalidad incentivar la liberalización del sector, entendido esto como la extensión de los permisos para abrir establecimientos denominados “boticas”

a cualquier persona natural o jurídica, lugares donde ya no era necesaria la presencia de un químico farmacéutico. (PRODUCE - Ministerio de la Producción., 2015, pág. 20)

Además, como se menciona en el capítulo uno, también se eliminó las distancias de separación entre cada farmacia, por lo que, desde esa promulgación de la ley indicada, una farmacia podía estar al lado de otra.

Las disposiciones sobre propiedad intelectual en los acuerdos comerciales del Perú no restringen el acceso de la población a productos farmacéuticos genéricos y tampoco generan aumentos en sus precios. Con los acuerdos comerciales ya en vigencia, no han desaparecido los medicamentos genéricos de las farmacias y no cuestan más dinero a raíz de algún TLC o acuerdo comercial. Por el contrario, como confirma el Ministerio de Salud, la reducción de los aranceles a las medicinas importadas beneficia a los consumidores, ya que pueden acceder a éstas a precios menores. (Acuerdos comerciales del Perú, 2018, pág. 9)

Los medicamentos genéricos no han desaparecido con las firmas de los TLC, sea con USA, China o la India; y no cuestan más dinero a raíz del TLC o de cualquier otro acuerdo comercial, justamente porque su periodo de protección de patente ya expiró.

Por el contrario, la reducción de los aranceles a las medicinas importadas de Estados Unidos beneficiará a los consumidores, ya que podrán acceder a éstas a precios más baratos.

Actualmente, se ha presentado un proyecto de ley para hacer obligatoria la venta de medicamentos genéricos en farmacias y boticas.

Desde el punto de vista legal, existen instituciones y reglamentos que norman el sector de farmacias y boticas.

El Ministerio de Salud (Minsa), es una de ellas, que es quien se encarga de la dirección y gestión de la política nacional de salud y actúa como la máxima autoridad normativa en materia de salud.

Existen leyes específicas que regulan el sector de las farmacias y que se encuentran en la ley de Salud N ° 26842 (DIGEMID, 1997). Por ejemplo, el título segundo se refiere a los deberes, restricciones y responsabilidades en consideración a la salud de terceros. En el capítulo tres, se refiere a los productos farmacéuticos y galénicos, y de los recursos terapéuticos naturales.

La DIGEMID: ente regulador en el sector farmacéutico: Sus funciones son:

- Normar y ejercer el control post-registro sanitario de los productos farmacéuticos en el mercado.
- Normar, supervisar y controlar el funcionamiento de los establecimientos farmacéuticos.
- Normar y controlar la propaganda y publicidad sobre los productos farmacéuticos. (Ministerio de Salud, 2019)

También tenemos como entes reguladores a INDECOPI, que supervisa la competencia y asegura el desarrollo de una política de libre mercado; por otro lado, el Ministerio de Trabajo, que verifica que se cumplan las normas laborales y, por último, las

municipalidades, quienes son las que otorgan las licencias de funcionamiento.

c) Factor tecnológico

El ingreso a la era digital es un hecho que genera un gran cambio en la manera de ver los negocios. Si el sector de farmacias y boticas quiere expandir su mercado, tendrá que valerse de la tecnología digital. En la actualidad peruana, ya se aplica en una pequeña proporción de las ventas, con el uso de aplicaciones para el delivery.

Para el sector del comercio minorista, la ubicación de la tienda siempre ha sido un hecho fundamental. Sin embargo, sobre todo en un mundo digital, donde las transacciones no conocen fronteras, la ubicación puede convertirse en una carga. Los cambios tectónicos provocados por el mundo digital afectan a todos los sectores, pero no hay duda de que ninguno de ellos siente más impacto que el comercio al por menor. Las empresas que nacieron en el mundo digital, como Google, Facebook, Amazon y Alibaba repercuten en el bienestar de todos los segmentos de la cadena de suministro al por menor. Resultado: ninguna empresa sale indemne, incluso la antes indomable Wal-Mart. (Wharton University Pennsylvania, 2016).

Incluso, en la actualidad la emisión de boletas y facturas implica el uso de nuevas tecnologías, como la implementación de las boletas electrónicas que ha implementado la Sunat.

d) Factor sociocultural

El acceso a las medicinas es una variable evidentemente social. Siendo las farmacias y boticas uno de los principales canales de abastecimiento por parte de la población.

Debido al incremento del poder adquisitivo, el consumidor peruano ha aumentado el consumo de productos farmacéuticos y artículos de limpieza personal, como podemos observar en la figura 15. El gasto de cuidado personal y en medicamentos se ha incrementado en los hogares peruanos.

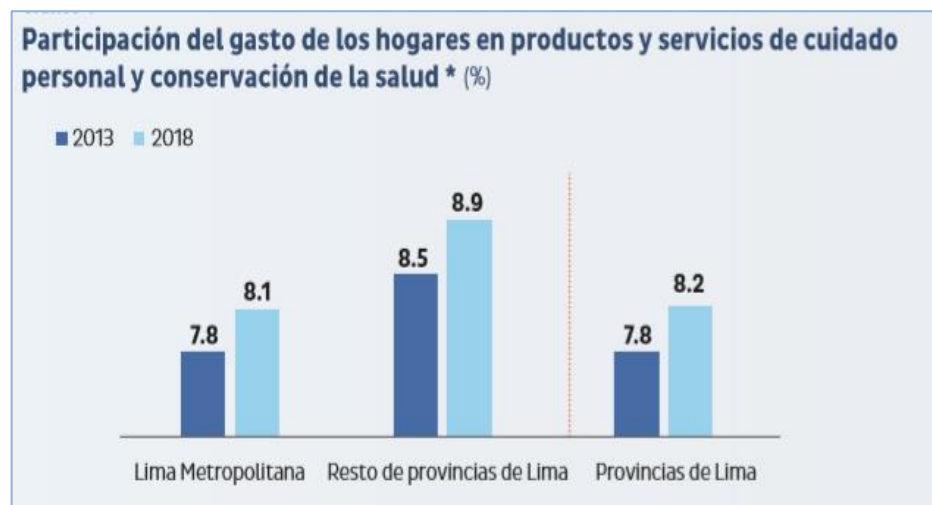


Figura 16. Participación del gasto de los hogares en productos y servicios de cuidado personal y conservación de la salud.

Fuente: (PRODUCE - Ministerio de la producción, 2019)

e) Factor demográfico

La población en el Perú ha ido cambiando en esta última década. La clase media se ha incrementado como consecuencia de un mayor poder adquisitivo o mayor nivel de ingreso salarial, trayendo como consecuencia un mayor consumo.

La clase media en Perú creció en 4,5 % durante el año pasado con respecto al 2017, y actualmente alcanza a 14,4 millones de personas, el 44.7 % de la

población, informó este miércoles la Cámara de Comercio de Lima (CCL).

La CCL señaló, en un comunicado, que su Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP) determinó que en 2018 un total de 618,797 personas se integraron a este nivel socioeconómico, cuyos ingresos fluctúan entre 33 y 166 soles diarios. (El Comercio, 2019)

Esta nueva clase media es gran impulsor del crecimiento del consumo interno, adquiriendo productos y servicios que anteriormente no compraba. “En ese sentido, 9,4 millones de peruanos se ubican en la clase media baja, mientras que los otros 5 millones pertenecen a la clase media alta, con un nivel de representatividad del 34.5 % del sector social medio” (El Comercio, 2019).

Se puede apreciar en la tabla 5 y la figura 16, que en el distrito de Santiago de Surco se registró un crecimiento poblacional de un poco más del 10% entre el 2012 y el 2019. Ese crecimiento poblacional se ubicó en los nuevos departamentos que se fueron construyendo durante ese lapso.

Tabla 5. Lima metropolitana: población y hogares 2012

Lima metropolitana: población y hogares según distritos 2012 (en miles)				
No.	DISTRITO	POBLACIÓN	%	HOGARES
1	SAN JUAN DE LURIGANCHO	1,025.9	10.9	257.2
2	SAN MARTIN DE PORRES	659.6	7.0	145.2
3	ATE	573.9	6.1	148.0
4	COMAS	517.8	5.5	125.4
5	VILLA EL SALVADOR	436.3	4.6	102.7
6	VILLA MARIA DEL TRIUNFO	426.4	4.5	108.1
7	SAN JUAN DE MIRAFLORES	393.5	4.2	97.1
8	LOS OLIVOS	355.1	3.8	95.6
9	SANTIAGO DE SURCO	326.9	3.5	92.4
10	CHORRILLOS	314.8	3.3	80.8
11	PUENTE PIEDRA	305.5	3.2	72.5
12	LIMA	286.8	3.0	82.4
13	CARABAYLLO	268.0	2.8	65.4
14	INDEPENDENCIA	216.5	2.3	61.2
15	SANTA ANITA	213.5	2.3	56.1
16	LURIGANCHO	201.2	2.1	51.4
17	EL AGUSTINO	189.9	2.0	47.7
18	LA VICTORIA	182.5	1.9	50.9
19	RIMAC	171.9	1.8	46.0
20	LA MOLINA	157.6	1.7	42.4
21	SAN MIGUEL	135.1	1.4	38.5

Fuente: (CPI, 2012)

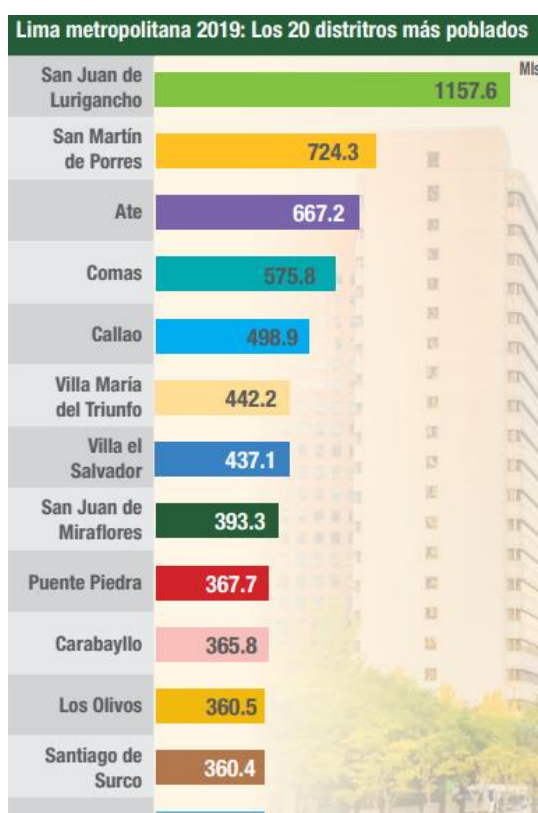


Figura 17. Lima metropolitana 2019: los distritos más poblados

Fuente: (CPI, 2019)

4.1.1.2 Micro entorno

El análisis del microentorno o análisis del sector industrial lo realizaremos a través de las cinco fuerzas de Porter.

a) Intensidad de la rivalidad de la industria.

Este punto se explicó claramente en la problemática, capítulo uno. Con la adquisición de Quicorp por parte de InRetail, el grupo propietario de Inkafarma también se hizo dueño de la cadena de boticas Mifarma, quienes a su vez ya habían adquirido a otras cadenas como BTL, Fasa y Arcangel.

A pesar de que las cadenas de boticas representan sólo el 20% del total de establecimientos, ellos tienen el 80% del total de las ventas en el Perú.

Como consecuencia la intensidad de la rivalidad es baja, porque esta industria se encuentra muy consolidada, dominada por Inkafarma y Mifarma, con una pequeña competencia en cadenas de boticas con Boticas & Salud y el resto de las farmacias y boticas independientes.

La farmacia sólo tiene un local de una cadena a dos cuadras, las otras cadenas de boticas más cercanas al local de la farmacia se encuentran a 9 cuadras de distancia a la redonda, lo que deja un campo libre por abarcar en ventas.

b) Poder de negociación de los compradores.

El poder de negociación de los compradores es alto con respecto a las boticas y farmacias, sean cadenas o independientes. El consumidor busca disponibilidad del

producto, precio, ubicación del local y ahora, principalmente, buena atención y diversidad de servicios. El consumidor actual tiene una amplia oferta de dónde escoger.

Como se ve en la tabla 4, del 2017 al 2018 se incrementó en casi un 11% el consumo en boticas y farmacias.

Igualmente, en la figura 15, se puede observar cómo se ha incrementado el gasto en salud tanto en Lima como en provincias.

c) Poder de negociación de los proveedores

En el sector farmacéutico la exclusividad de algunas líneas de productos permite a los proveedores tener el poder de negociación en cuanto a precios y condiciones de venta. Esto determina en cierto modo el precio elevado de algunos medicamentos, lo cual afecta directamente al consumidor final.

Sin embargo, el alto volumen de compra de algunas cadenas de boticas podría limitar el poder de negociación con los proveedores, siendo estas las que determinan las condiciones de compra.

El poder de negociación de los proveedores depende de la exclusividad de sus productos. Si un producto no es exclusivo, lo que determina la negociación será el volumen.

Por otro lado, con la compra de Quicorp por parte de InRetail, gran parte de las marcas de medicamentos han pasado a ser de distribución exclusiva de Química Suiza.

El grupo InRetail tendrá el poder para negociar con los laboratorios y tener exclusividad de productos, debido a su gran capacidad de compra. “Con la compra de Quicorp concentra ahora la propiedad de empresas que se encargan de todos los procesos del negocio: los laboratorios fabricantes Quilab y Cifarma, las droguerías distribuidoras Química Suiza y Albis y las cinco cadenas de boticas de mayores ventas”. (Torres & Ciriaco, 2018).

En el rubro de proveedores sólo quedan Deco, Alfaro SAC, distribuidores independientes y grupos de compra como Farmacom.

Por lo tanto, el poder de negociación del proveedor se ha vuelto alto para algunas líneas exclusivas.

d) Amenaza de productos sustitutos.

En nuestro país existe el riesgo del incremento del consumo de productos naturales y genéricos, los cuales cuentan con una demanda creciente ante los precios elevados de los productos de marca y al posicionamiento del concepto naturista.

Los productos naturales a pesar de estar en constante crecimiento no constituyen una amenaza para la industria farmacéutica.

“Las boticas naturistas se están abriendo un espacio en el mercado local. Claudia Gutiérrez, docente de la carrera de Márketing de Cibertec, afirma que esto se debe a que hay una importante variedad de productos naturales a precios más accesibles que los de las cadenas de farmacias”. (El Comercio, 2017)

e) Amenaza de nuevos ingresantes

El hecho que InRetail con sus marcas de boticas Inkafarma y Mifarma domine el mercado a nivel país, con una gran cantidad de puntos de venta, genera una principal barrera de entrada para alguna cadena internacional o nacional que desee ingresar al mercado de boticas y farmacias en el Perú.

Las barreras de entrada en esta industria son altas porque se necesita de una alta inversión como cadena para ingresar y competir en el mercado con diversos puntos de venta. Sin embargo, las boticas y farmacias independientes pueden ingresar a zonas o territorios donde las boticas no tienen locales y que pueden resultar rentables para ellas.

4.1.2 Análisis interno

4.1.2.1 Visión, misión y valores

La visión, misión y valores de la empresa siempre han estado definidas y no necesitan cambiar, ya que definen claramente lo que la farmacia desea.

a) Visión

Ser la farmacia con el mejor servicio del distrito, donde las personas puedan encontrar las medicinas y productos para mejorar su salud y cuidar su limpieza personal, buscando la mayor productividad.

b) Misión

Somos una farmacia que ofrece productos originales de calidad a un precio justo, trabajando de forma honesta y respetuosa con nuestros empleados y clientes. Enfocados en beneficiar a la sociedad, pero, a su vez, maximizando la rentabilidad.

c) Valores

- Enfocado en el cliente: Brindando siempre la mayor atención y asesoramiento en la venta de los medicamentos a los clientes.
- Respeto: la mayor consideración tanto al empleado de la farmacia como a los clientes.
- Responsabilidad: se trabaja pensando en el hecho de cumplir una labor que beneficie a la empresa y a los clientes.
- Ética: trabajando en forma honesta y transparente, cumpliendo con las normas establecidas.

4.1.2.2 Cadena de Valor

Las actividades de la cadena de valor de la farmacia podemos dividirlas como sigue:

a) Actividades primarias:

- Compras: estas se realizan principalmente a las distribuidoras como Química Suiza, Deco, Alfaro y otras más pequeñas. Los criterios de compra se basan en las ventas semanales o quincenales, principalmente para los productos de rotación media. Para los productos de alta rotación, se opta por comprar por paquetes para obtener mayor descuento. En la mayoría de los casos, las compras se realizan con pagos a 15 o 30 días.
- Almacenes: los productos adquiridos son guardados en anaqueles y estantes, tomando en cuenta que los productos deben estar debidamente empaquetados y ordenados por laboratorio. En algunos casos, los medicamentos deben guardarse refrigerados o a

temperaturas bajas, por lo que se cuenta con una refrigeradora para tal fin. El control de los productos en vencimiento próximo es un problema, porque no se encuentra dentro del sistema.

- Ventas: se cuenta con dos técnicos en farmacia por turno para atención en venta y otras actividades en la farmacia, como recepción y ubicación de productos, así como la limpieza del local y estantería. El turno de la mañana es de 8:30 am a 3:30 pm y por la tarde de 3:30 pm a 10:30 pm. Las ventas fueron disminuyendo conforme se colocaban más boticas de cadenas cerca a la farmacia.
- Marketing: son pocas las actividades de marketing realizadas, muy esporádicamente se han hecho volantes para repartir por la zona de la farmacia. Se realizan promociones o descuentos cuando es necesario rotar una mercadería próxima a vencer o cuenta con mucho stock. No se utilizan las redes sociales para compartir la información de la empresa,
- Reparto: se realiza de forma esporádica, sólo con clientes conocidos y de compra recurrente. Lo realizan los propios técnicos en farmacia. Ahora existen otros modos de reparto como Uber, Rappi, etc.
- Servicio post venta: se realizan consultas y asesorías telefónicas y presenciales por parte de los clientes. En ese sentido el químico farmacéutico es muy requerido por su amplia experiencia profesional.

b) Actividades de apoyo:

- Finanzas: el manejo del dinero está a cargo del dueño que es el químico farmacéutico. Principalmente se ve el

manejo del dinero para el pago de las compras, ya sean en efectivo, en cheque o en depósito en cuentas de proveedores. También maneja el dinero en el pago de los salarios de los técnicos. Las utilidades han disminuido considerablemente, porque ahora se margina menos para mantener las ventas y los montos mínimos de compras.

- Contabilidad: lo realiza un estudio contable, para lo cual requiere de los datos de ventas, los pagos de facturas y los pagos de sueldos, además de otros gastos. Se le paga mensualmente.
- Recursos humanos: la contratación del personal también la realiza el dueño de la farmacia. El determina el sueldo a pagar a cada técnico y programa sus vacaciones. Los técnicos están preparados y motivados. Algunas veces se los ha capacitado gratuitamente.
- Sistemas: el sistema de venta y control de stocks se obtuvo gratuitamente de Drokasa y cada cierto tiempo se le paga a un técnico en sistemas para que revise el programa y lo actualice. El sistema no es muy amigable. No se utilizan las redes sociales.
- Administración: está a cargo del químico farmacéutico y del administrador general. Este último es el que se encarga de las compras, el control de las ventas, operaciones bancarias y, en general, el correcto funcionamiento de la farmacia.
- Infraestructura: se cuenta con un local propio de 80 m², con un frente de 8 metros por 10 de profundidad. Se encuentra en un lugar de alto tránsito en una avenida principal.

4.1.3 Matriz FODA

Tabla 6. Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Químico farmacéutico de experiencia. 2. Personal técnico con conocimientos. 3. Buen trato al cliente. 4. Local bien ubicado. 5. Local propio. 6. Asesorías personalizadas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento del poder adquisitivo de la población. 2. Sólo un local de cadenas cerca. 3. La posibilidad de unirse a grupos de compra. 4. Más departamentos multifamiliares. 5. Convenios con proveedores. 6. Uso de sistemas digitales.
Debilidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Las ventas han disminuido. 2. No hay estrategias de empresariales claramente definidas. 3. Las utilidades han disminuido considerablemente. 4. El sistema de ventas y control de stock es antiguo. 5. No se utilizan las redes sociales. 6. No hay un sistema de reparto a domicilio. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El dominio de la industria por InRetail. 2. El aumento de locales de las cadenas de boticas. 3. La medicina natural. 4. La concertación de precios en cadenas. 5. Los proveedores principales pertenecen a las cadenas dominantes del mercado. 6. Poca fidelidad del cliente.

Elaboración propia

Listado los factores del FODA en la tabla 6, tendremos que determinar las principales estrategias que nos permitan mejorar las ventas y las utilidades.

A continuación, en la tabla 7, se listan las posibles estrategias a aplicar según la matriz FODA.

Tabla 7. Estrategias FODA

Estrategias FO	Estrategias FA
F1F2O1O4 Brindar servicios adicionales como inyectables, medida de presión, entre otros.	F4A1A6 Implementar el uso de redes sociales que permita mantener un contacto diario con los clientes.
F3O1 Diversificar la oferta a productos de higiene, limpieza y perfumería.	F1A5 Establecer convenios con grupos de compras como Farmacom para obtener mejores precios.
F3F4O2 Realizar eventos de salud que permitan fidelizar a los clientes de cercanías al local.	
Estrategias DO	Estrategias DA
D2D3O1 Establecer una estrategia de diferenciación con menores precios.	D6A2 Establecer un sistema formal de reparto a domicilio.
D4O6 Mejorar el sistema de control, hacerlo digital.	D1A6 Llegar a convenios con los operadores de tarjeta de crédito para obtener mejores condiciones.

Elaboración propia

4.1.4 Matriz EFE

Con la evaluación de la matriz EFE veremos si es que la farmacia ha sabido aprovechar las oportunidades y combatir las amenazas adecuadamente.

A continuación, en la tabla 8, se muestra la matriz EFE.

Tabla 8. Matriz EFE

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS	Peso	Clasificación	Peso Ponderado
OPORTUNIDADES			
1. Crecimiento del poder adquisitivo de la población.	0.10	3	0.30
2. Sólo un local de cadenas cerca.	0.10	2	0.20
3. La posibilidad de unirse a grupos de compra.	0.10	2	0.20
4. Más departamentos multifamiliares.	0.10	3	0.30
5. Convenios con proveedores.	0.08	2	0.16
6. Uso de sistemas digitales.	0.04	1	0.04
AMENAZAS			
1. El dominio de la industria por InRetail.	0.15	2	0.30
2. El aumento de locales de las cadenas de boticas.	0.12	2	0.24
3. La medicina natural.	0.02	3	0.06
4. La concertación de precios en cadenas.	0.04	2	0.08
5. Los proveedores principales pertenecen a las cadenas dominantes del mercado.	0.08	1	0.08
6. Poca fidelidad del cliente.	0.07	2	0.07
TOTAL:	1.00		2.03

Fuente: Elaboración propia

Como la puntuación total de la matriz EFE no supera los 2.5 podemos decir que la farmacia no ha sabido aprovechar las oportunidades y combatir las amenazas de la industria.

4.1.5 Matriz EFI

A continuación, en la tabla 9 se muestra la matriz EFI.

Tabla 9. Matriz EFI

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS	Peso	Clasificación	Peso Ponderado
FORTALEZAS			
1. Químico farmacéutico de experiencia.	0.15	4	0.60
2. Personal técnico con conocimientos	0.08	4	0.32
3. Buen trato al cliente.	0.10	4	0.40
4. Local bien ubicado	0.08	3	0.24
5. Local propio.	0.08	3	0.24
6. Asesorías personalizadas	0.08	3	0.24
DEBILIDADES			
1. Las ventas han disminuido.	0.15	1	0.15
2. No hay estrategias de empresariales claramente definidas.	0.10	1	0.10
3. Las utilidades han disminuido considerablemente.	0.09	1	0.09
4. El sistema de ventas y control de stock es antiguo.	0.03	2	0.06
5. No se utilizan las redes sociales.	0.03	2	0.06
6. No hay un sistema de reparto a domicilio.	0.03	2	0.06
TOTAL:	1.00		2.56

Fuente: Elaboración propia

Como la puntuación total de la matriz EFI supera ligeramente el 2.5 podemos decir que sus fortalezas son superiores a sus debilidades, lo cual es bueno porque le permitirá a la farmacia implementar adecuadamente sus estrategias.

4.1.6 Matriz PEYEA

Para poder determinar las estrategias adecuadas según la matriz PEYEA, primero tenemos que determinar las cuatro perspectivas a evaluar. Los factores se muestran en la siguiente tabla 10.

Tabla 10. Matriz PEYEA

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
Fuerza financiera (FF)		Estabilidad del Entorno (EE)	
Utilidad	2	Cambios tecnológicos	-3
Liquidez	2	Tasa de inflación	-1
Financiamiento	3	Variabilidad de la demanda	-3
Capital de trabajo	2	Escala de precios de productos competidores	-3
Ventas	2	Barreras para entrar en el mercado	-1
Facilidad para salir del mercado	3	Presión competitiva	-4
	14		-15
Ventaja Competitiva (VC)		Fuerza de la Industria (FI)	
Participación en el mercado	-4	Potencial de crecimiento	4
Calidad del producto	-1	Potencial de utilidades	4
Ciclo de vida del producto	-3	Estabilidad financiera	3
Lealtad de los clientes	-3	Conocimientos tecnológicos	4
Conocimientos tecnológicos	-3	Intensidad de capital	4
Control sobre los proveedores y distribuidores	-2	Facilidad para entrar en el mercado	5
	-16		24

Fuente: Elaboración propia

Procedemos entonces a calcular los valores de las perspectivas de la matriz para luego calcular los valores de X e Y, y poder determinar

el cuadrante donde se ubicaría el vector que nos indica las estrategias a aplicar.

$$FF = 14 / 6 = 2.33 \quad EE = -15 / 6 = -2.5$$

$$FI = 24 / 6 = 4 \quad VC = -16 / 6 = 2.67$$

$$\text{Eje Y} = FF + EE = 2.33 + (-2.5) = -0.17$$

$$\text{Eje X} = FI + VC = 4 + (-2.67) = 1.33$$

Las coordenadas XY serían: (1.33,-0.17), como podemos observar en la figura 18.

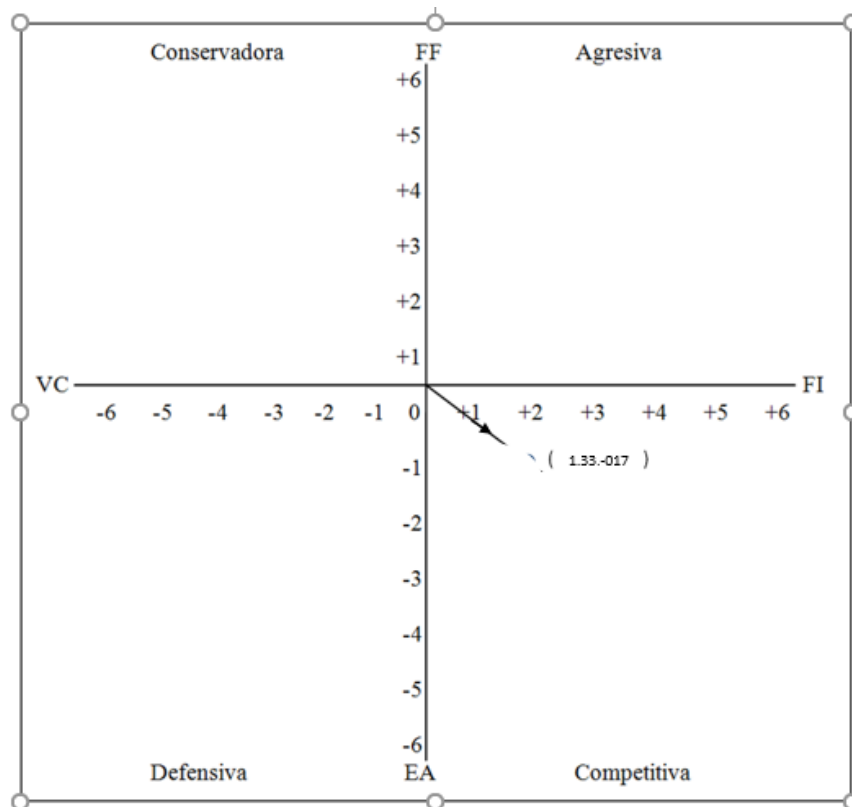


Figura 18. Resultado Matriz Peyea

Elaboración propia

El resultado del vector se ubica en el cuarto cuadrante, por lo tanto, las estrategias a aplicar deberán ser las competitivas:

- Penetración de mercado.
- Desarrollo de mercado

- Desarrollo de producto
- Integración hacia adelante, hacia atrás y horizontal

El resultado coincide con lo propuesto en la matriz FODA, para el caso de la farmacia, se tienen que aplicar estrategias de penetración de mercado y desarrollo de producto.

En penetración de mercado, se debe buscar vender más a los clientes actuales o generar que los clientes potenciales compren. Ofrecer descuentos, promociones y mejores precios tendrá un buen impacto sobre los clientes y las ventas.

En desarrollo de producto se pueden ofrecer nuevas líneas o potenciar las actuales, como pueden ser las líneas de cuidado personal y perfumería.

4.1.7 Estrategias genéricas o competitivas

Dentro de las principales estrategias de negocios están las estrategias competitivas o genéricas de Porter.

Para el caso de la farmacia, lo más adecuado es aplicar una estrategia de diferenciación más costos.

Diferenciarse principalmente por el servicio, desde la buena atención, pasando por mejores precios para los clientes, adicionar servicios (inyectables, medida de presión, reparto, etc.), conocimiento de las propiedades de los productos, variedad de productos, facilidades de compra (tarjetas de crédito) y un buen mantenimiento y modernidad del local. El objetivo será mejorar la eficacia de las ventas.

Por otro lado, enfocarse en los costos es también importante, principalmente en los costos de compra de medicamentos. Primero porque incidirá en el precio que se pueda ofrecer a los clientes. Mientras las condiciones de compra sean mejores para la farmacia, se

podrán ofrecer mejores precios. Comprar por lotes grandes a los distribuidores, principalmente productos de gran rotación, nos permitirá obtener mayores descuentos, los cuales podemos trasladar al precio final de los medicamentos a vender. Otra forma, es asociarse con grupos de compra, que realmente es un conjunto de farmacias que se agrupan para hacer compras en grandes lotes y obtener los mayores descuentos en las compras de medicamentos.

Al aplicar esta estrategia genérica de diferenciación más costos, permitirá a la farmacia incrementar sus ventas como consecuencia de brindar un servicio orientado, principalmente, en cubrir las necesidades del cliente sobre el servicio, el producto y el precio. Además, permitirá tener mejores utilidades, ya que se está obteniendo el mejor precio posible del mercado, sea por la compra en grandes lotes a distribuidores o sea por la compra en grupo de farmacias.

4.1.8 Estrategias funcionales

Estas estrategias están relacionadas con las actividades de la cadena de valor. Son estrategias muy específicas de cada departamento de la empresa que busca principalmente la eficiencia de las actividades.

Con la mejora en la eficiencia de las actividades de la farmacia, logrará mejores márgenes de utilidad al lograr utilizar los recursos adecuadamente.

Las principales estrategias por tomar en cuenta serán las siguientes:

- Compras: esta actividad es sumamente importante. El comprar al mejor precio disponible y con las fechas de pago más amplias, permitirá a la farmacia reducir los costos de compra y por lo tanto ofrecer mejores precios a sus clientes y obtener más margen de utilidad. Como se indicó en el punto anterior, lo conveniente es comprar a los distribuidores la mejor oferta

posible de productos de alta rotación o, la otra alternativa es, asociarse a grupos de compra, como Farmacom, que permitirá obtener los mejores precios por las grandes compras que se hacen en grupo de farmacias y boticas.

- Almacenes: tiene que haber un estricto control y orden sobre el almacenaje de los productos adquiridos. El control tiene que ser sobre el cuidado del producto para que no se dañe o se pierda y, principalmente, sobre las fechas de vencimiento de los productos, ya que, en su mayoría, si no se vendió el producto, éstos no son objeto de cambio por parte de los distribuidores, ocasionando una pérdida de dinero. Además, tenemos que controlar el stock de los productos para no quedarnos desabastecidos y perder una venta. Para evitar estos problemas, se debe implementar un sistema de alerta en el software que maneja la farmacia, así el producto que llega de los distribuidores se ingresa al sistema con lote, cantidad y fecha de vencimiento; y el sistema avisará cuando se necesita comprar o cuando el lote del producto está por vencer.
- Ventas: el mejorar los precios de venta, los descuentos y las promociones, ayudarán a incrementar las ventas. Además, los técnicos en farmacia deben conocer sobre los productos para explicar e impulsar las ventas. Otro punto importante es que la farmacia ofrezca que se pueda pagar con las tarjetas de crédito más reconocidas.
- Marketing: se debe implementar un nuevo canal de venta y difusión utilizando las redes sociales. El volanteo de afiches por la zona de la farmacia con información y servicios que brinda, contribuirá a tener presente o recordar el negocio entre los consumidores. Además, se ampliará los servicios, se aplicarán inyectables con receta y se medirá la presión;

también se incluirá una máquina para que los clientes controlen su peso y talla.

- Reparto: este punto se ha mejorado con la utilización de reparto por aplicativo a través de empresas como Glovo, Uber, Rappi, entre otras.
- Servicio post venta: seguirán las consultas y asesorías telefónicas y presenciales por parte de los clientes. La experiencia profesional del químico farmacéutico propietario es muy valorada por los clientes.
- Contabilidad: la implementación de un sistema de emisión electrónica de facturas y boletas hará más eficiente el control de los ingresos de dinero, además de hacer más rápida la atención.
- Recursos humanos: punto importante es la capacitación del personal técnico, porque ellos son el contacto directo con el cliente. Cuanto más capacitados esté el personal, mayor será su credibilidad y el poder de convencimiento en las ventas. Además, el personal contribuye enormemente con el orden y control de los productos.
- Sistemas: la implementación de un sistema integrado que va desde las ventas, el manejo de stocks, los productos por vencer, las compras, hasta los datos de los clientes, permitirán tomar decisiones con la información correcta. Por otro lado, la utilización de las redes sociales, permitirán difundir información sobre la farmacia y sus servicios.
- Infraestructura: La presentación del local tiene un impacto sobre el consumidor. El local debe estar diseñado para mostrar los productos y brindar un buen ambiente de compra. Además,

el local se encuentra en un lugar de alto tránsito en una avenida principal.

4.1.9 Tablero de control (indicadores)

La mejora de la competitividad en el presente trabajo se ha centrado en el incremento de las ventas y el incremento de la utilidad. Por lo tanto, lo que interesa controlar es el nivel de ventas mensuales y el porcentaje de utilidad sobre las ventas.

En la tabla 11, tablero de control, el nivel rojo nos indica una situación no deseada, el nivel amarillo una situación de precaución y el nivel verde una situación deseada.

Como podemos observar en el tablero de control, la situación al 2012 era una situación no deseada y con la implementación de las estrategias al 2019, se llegó a una situación deseada.

Tabla 11. Tablero de control

Objetivo estratégico	Indicador	Rojo	Amarillo	Verde	Antes (promedio) (rojo)	Después (promedio) (verde)
Incrementar las ventas	Nivel de ventas en S/.	≤ 75000	$75000 < y < 85000$	≥ 85000	71268	96452
Incrementar las utilidades netas	Nivel de utilidad neta en S/.	≤ 10000	$10000 < y < 15000$	≥ 15000	4033	17456
Mejorar la utilidad neta	% sobre las ventas	$\leq 15\%$	$15\% < y < 18\%$	$\geq 18\%$	5.58%	18.11%

Fuente: Elaboración propia

4.2 Análisis de resultados

Como se explicó en el capítulo I, los cambios de las regulaciones que se dieron en el año 1993, sobre la propiedad de las farmacias y boticas, así como las distancias entre las ubicaciones de las farmacias, generó que a partir del año 1998 las cadenas de boticas y farmacias incrementaran sus locales y su participación en unidades vendidas y, en consecuencia, en soles, como se puede observar en la tabla 1 y en las figuras 3 y 4.

En el mismo capítulo I, en la tabla 2, podemos observar como es que las ventas y la utilidad bruta decreció del año 1998 al año 2012.

En la siguiente tabla 12 se puede observar los ingresos por ventas mensuales y las utilidades pretest, al año 2012 que fue la fecha de cierre.

Tabla 12. Ingresos mensuales por ventas y utilidad al 2012 - Pretest

	Ventas Año 2012	Utilidad bruta 15% (sobre ventas)	Gastos	Utilidad neta antes de impuestos	% de utilidad neta sobre ventas
Enero	66785	10018	5840	4178	6.26%
Febrero	58556	8783	5840	2943	5.03%
Marzo	71702	10755	5840	4915	6.85%
Abril	73233	10985	5840	5145	7.03%
Mayo	77970	11696	5840	5856	7.51%
Junio	81783	12267	5840	6427	7.86%
Julio	88080	13212	10740	2472	2.81%
Agosto	81583	12237	5840	6397	7.84%
Setiembre	68601	10290	5840	4450	6.49%
Octubre	60733	9110	5840	3270	5.38%
Noviembre	61864	9280	5840	3440	5.56%
Diciembre	64321	9648	10740	-1092	-1.70%
Total	855211	128282	79880	48402	
Promedio	71268				5.58%

Fuente: elaboración propia

Según lo determinado en el punto 4.1, principalmente en los puntos 4.1.7 y 4.1.8, se pudo mejorar la situación no deseada del año 2012 a una situación deseada en el año 2019, como se refleja en la tabla 11.

De las estrategias de negocio propuestas, relacionadas a la penetración de mercado y desarrollo de productos, se pudo obtener buenos resultados que mejoraron el nivel de ventas.

Igualmente, de las estrategias funcionales se logró mayor eficacia y eficiencia, consiguiendo una mayor utilidad con respecto a la fecha de cierre del año 2012.

En la siguiente tabla 13 se puede observar comparativamente como es que las estrategias aplicadas permitirán lograr un gran cambio en el año 2019, considerando que los gastos se han mantenido estables.

Tabla 13. Ingreso por ventas y utilidad al 2019 - Postest

	Ventas Año 2019	Utilidad bruta 25% (sobre ventas)	Gastos	Utilidad neta antes de impuestos	% de utilidad neta sobre ventas
Enero	88824	22206	5840	16366	18.43%
Febrero	77879	19470	5840	13630	17.50%
Marzo	95364	23841	5840	18001	18.88%
Abril	97400	24350	5840	18510	19.00%
Mayo	103700	25925	5840	20085	19.37%
Junio	108771	27193	5840	21353	19.63%
Julio	117146	29287	10740	18547	15.83%
Agosto	108505	27126	5840	21286	19.62%
Setiembre	91239	22810	5840	16970	18.60%
Octubre	80775	20194	5840	14354	17.77%
Noviembre	82279	20570	5840	14730	17.90%
Diciembre	105547	26387	10740	15647	14.82%
Total	1157429	289357	79880	209477	
Promedio	96452				18.11%

Fuente: elaboración propia

En la siguiente tabla 14, se puede observar como las estrategias de negocios, la estrategia de diferenciación y la estrategia de costos, contribuyeron al incremento de las ventas en soles del año 2012 al año 2019, en un 35% en promedio.

Tabla 14. Incremento de ventas

	Ventas Año 2012	Ventas Año 2019	
Enero	66785	88824	
Febrero	58556	77879	
Marzo	71702	95364	
Abril	73233	97400	
Mayo	77970	103700	
Junio	81783	108771	
Julio	88080	117146	
Agosto	81583	108505	
Setiembre	68601	91239	
Octubre	60733	80775	
Noviembre	61864	82279	
Diciembre	64321	105547	
Total	855211	1157429	35%
Promedio	71268	96452	35% incremento

Fuente: Elaboración propia

Del mismo modo, En la siguiente tabla 15, se puede observar como las estrategias funcionales, principalmente las estrategias de ventas y las estrategias de compras, contribuyeron al incremento de las utilidades netas en soles del año 2012 al año 2019, en un 333%.

Tabla 15. Incremento de utilidad neta

	Utilidad neta antes de impuestos 2012	Utilidad neta antes de impuestos 2019	
Enero	4178	16366	
Febrero	2943	13630	
Marzo	4915	18001	
Abril	5145	18510	
Mayo	5856	20085	
Junio	6427	21353	
Julio	2472	18547	
Agosto	6397	21286	
Setiembre	4450	16970	
Octubre	3270	14354	
Noviembre	3440	14730	
Diciembre	-1092	15647	
Total	48402	209477	333%
Promedio	4033	17456	333% incremento

Fuente: Elaboración propia

4.3 Contrastación de hipótesis

a) Hipótesis específica 1:

- Prueba de normalidad para las ventas.

A continuación, verificaremos si es que los datos de las ventas se encuentran en una distribución normal:

Formulación de hipótesis:

- Ho: Los datos de ventas no provienen de una distribución normal.
- H1: Los datos de ventas provienen de una distribución normal.

Nivel de significancia: $\alpha=0.05$

Si la Sig es <0.05 se rechaza la hipótesis nula

Si la Sig es >0.05 se acepta la hipótesis nula

Utilizando el SPSS 25 y teniendo en cuenta, para este caso, el test Shapiro-Wilk, porque la muestra de datos fue menor a 30 ($n < 30$), se puede observar en la tabla 16, que el resultado de la significancia para Ventas1 (pretest) y Ventas2 (postest) es mayor a 0.05, por lo tanto, rechazamos la hipótesis nula (H_0) y aceptamos la hipótesis 1 (H_1), es decir, existe normalidad en los datos de las ventas.

Tabla 16. Contrastación de hipótesis 1. Prueba de normalidad.

Pruebas de normalidad						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Ventas1	,112	12	,200 [*]	,953	12	,688
Ventas2	,134	12	,200 [*]	,958	12	,758

*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.
a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: SPSS 25

Elaboración propia

- Prueba T Student para las ventas.

A continuación, veremos si realmente el incremento de las ventas es significativo.

Formulación de hipótesis:

- H_0 : Ventas1 \leq Ventas2
- H_1 : Ventas1 $>$ Ventas2

Aplicando la prueba de T Student, como la podemos ver en la tabla 17, resulta que el t es negativo, por lo tanto, no se rechaza la hipótesis nula. En consecuencia, el incremento de las ventas es significativo,

como podemos ver en la tabla 18, en la que se muestra el incremento de la media de las ventas del año 2012 (ventas1) al año 2019 (ventas2)

Tabla 17. Prueba t a la variable ventas.

		Prueba de muestras emparejadas							
		Diferencias emparejadas							
		Media	Desv. Desviación	Desv. Error promedio	95% de intervalo de confianza de la diferencia		t	gl	Sig. (bilateral)
					Inferior	Superior			
Par 1	Ventas1 - Ventas2	-25184,833	5894,895	1701,710	-28930,271	-21439,396	-14,800	11	,000

Fuente: SPSS 25

Elaboración propia

Tabla 18.. Estadísticas de la variable ventas 2012 y 2019.

		Estadísticas de muestras emparejadas			
		Media	N	Desv. Desviación	Desv. Error promedio
Par 1	Ventas1	71267,58	12	9463,142	2731,774
	Ventas2	96452,42	12	12575,479	3630,228

Fuente: SPSS 25

Elaboración propia

b) Hipótesis específica 2:

- Prueba de normalidad para las utilidades netas.

A continuación, verificaremos si es que los datos de las utilidades netas antes de impuestos se encuentran en una distribución normal:

Formulación de hipótesis:

- Ho: Los datos de las utilidades netas no provienen de una distribución normal.
- H1: Los datos de las utilidades netas provienen de una distribución normal.

Nivel de significancia: $\alpha=0.05$

Si la Sig es <0.05 se rechaza la hipótesis nula

Si la Sig es >0.05 se acepta la hipótesis nula

Utilizando el SPSS 25 y teniendo en cuenta, para este caso, el test Shapiro-Wilk, porque la muestra de datos fue menor a 30 ($n < 30$), se puede observar en la tabla 19, que el resultado de la significancia para Utilidad1 (pretest) y Utilidad2 (postest) es mayor a 0.05, por lo tanto, rechazamos la hipótesis nula (Ho) y aceptamos la hipótesis 1 (H1), es decir, existe normalidad en los datos de las utilidades netas.

Tabla 19. Contrastación de hipótesis 2. Prueba de normalidad.

Pruebas de normalidad						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Utilidad1	,143	12	,200*	,899	12	,154
Utilidad2	,101	12	,200*	,949	12	,624

*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.
a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: SPSS 25

Elaboración propia

- Prueba T Student para las utilidades.

A continuación, veremos si realmente el incremento de las utilidades netas es significativo.

Formulación de hipótesis:

- Ho: Utilidad1 <= Utilidad2
- H1: Utilidad1 > Utilidad2

Aplicando la prueba de T Student, como la podemos ver en la tabla 20, resulta que el t es negativo, por lo tanto, no se rechaza la hipótesis nula. En consecuencia, el incremento de las utilidades netas es significativo, como podemos ver en la tabla 21, en la que se muestra el incremento de la media de las utilidades netas del año 2012 (utilidad1) al año 2019 (utilidad2)

Tabla 20. Prueba t a la variable utilidad neta.

Prueba de muestras emparejadas										
		Diferencias emparejadas								
		Media	Desv. Desviación	Desv. Error promedio	95% de intervalo de confianza de la diferencia		t	gl	Sig. (bilateral)	
					Inferior	Superior				
Par 1	Utilidad1 - Utilidad2	-13423,167	1978,306	571,088	-14680,122	-12166,211	-23,505	11	,000	

Fuente: SPSS 25

Elaboración propia

Tabla 21.. Estadísticas de la variable utilidad neta 2012 y 2019.

Estadísticas de muestras emparejadas					
		Media	N	Desv. Desviación	Desv. Error promedio
Par 1	Utilidad1	4033,42	12	2081,885	600,988
	Utilidad2	17456,58	12	2624,256	757,557

Fuente: SPSS 25

Elaboración propia

- A continuación, en la tabla 22, se podrá apreciar un cuadro resumen de resultados:

Tabla 22. Cuadro resumen de resultados

Hipótesis	Variable dependiente	Indicador	Pretest	Postest
Las estrategias de negocios permitirán incrementar las ventas en una farmacia en el distrito de Santiago de Surco.	Ventas	Nivel de ventas	S/.71268	S/.96452
Las estrategias funcionales permitirán incrementar las utilidades en una farmacia en el distrito de Santiago de Surco.	Utilidades	Nivel de utilidades	S/.4033	S/.17456

Elaboración propia

CONCLUSIONES

- a) El rediseño de un plan estratégico para la farmacia permite obtener una mayor competitividad en la industria. El plan estratégico permite analizar la situación empresarial y del entorno, y luego poder establecer estrategias adecuadas según la contingencia. Ha permitido que las ventas y las utilidades netas antes de impuestos se incrementen.
- b) Las estrategias de negocios genéricas, relacionadas a la diferenciación y los costos, permiten incrementar las ventas, ya que se enfocan en el mercado, clientes y consumidores. Entendiendo el mercado sabremos las necesidades de los clientes, principalmente en el servicio, que es el rubro de la farmacia. El diferenciarse y controlar los costos son las estrategias más adecuadas. La aplicación de estas estrategias de negocios, permitirán que las ventas pasen de 71268 soles en el 2012 a 96452 soles, en promedio mensual.
- c) Las estrategias funcionales permiten incrementar la utilidad neta, ya que están enfocadas en la operatividad de la empresa en todos los ámbitos que necesitan ser eficaces y eficientes. Se enfoca claramente en los costos. Estas estrategias, relacionadas principalmente a las ventas y las compras, permitirán que la utilidad neta se incremente de 4033 soles en el año 2012 a 17456 en el año 2019, en promedio mensual.
- d) La situación de la industria es cambiante en el tiempo. Las estrategias que se aplican en una contingencia, quizá no tengan éxito en un momento futuro, los factores del entorno cambian constantemente e impactan en las empresas de manera positiva o negativa.
- e) Las farmacias independientes cumplen una función social, al ubicarse en lugares donde no se ubican las cadenas, permitiendo el acceso a medicamentos a una mayoría de la población.

RECOMENDACIONES

- a) Es necesario revisar y actualizar el plan estratégico año tras año, ya que los mercados actuales son muy competitivos y las variables como competencia, producto, cliente y proveedor cambian constantemente.
- b) Las estrategias de costo y diferenciación son importantes como base del negocio. Es necesario seguir siempre esta estrategia complementando con la penetración de mercado y el desarrollo de productos, como la línea de perfumería y aseo personal.
- c) El servicio tiene que ser el objetivo principal del negocio: trato al cliente, disponibilidad de productos, precios competitivos, buenas compras, limpieza, entre otros. Todas las actividades que generen un impacto positivo en el cliente deben ser controladas.
- d) Es necesario que los directivos de la farmacia estén siempre atentos a los cambios del entorno y analizar las situaciones para replantear objetivos y estrategias.
- e) Es importante que la farmacia se expanda y pueda formar una pequeña cadena, que permita combatir el monopolio de las cadenas actuales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acuerdos comerciales del Perú. (2018). *Lo que debemos saber de los TLC*. Obtenido de http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?view=article&catid=44%3A1o-que-debemos-saber-de-los-tlc&id=48%3A1o-que-debemos-saber-de-los-tlc&format=pdf&option=com_content
- American Marketing Association. (17 de 07 de 2019). *American Marketing Association*. Recuperado el 17 de julio de 2019, de <https://www.ama.org/>
- Argudo, C. (12 de 09 de 2017). *Emprendepyme*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/que-es-la-competitividad-empresarial.html>
- CEPAL. (Mayo de 2010). *CEPAL Noticias*. Obtenido de https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/5/39255/INDICADORES_METODOLOGIA_AECID_MARMIJO.pdf
- CLEA Universidad. (s.f.). *CLEA Seminario*. Recuperado el 31 de julio de 2019, de <https://clea.edu.mx/biblioteca/Seminario%20de%20teoria%20administrativa%20capI.pdf>
- CPI. (2012). *Perú población 2012*. Lima. Obtenido de <http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr201207-01.pdf>
- CPI. (2019). *Perú población 2019*. Lima. Obtenido de http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf
- D'Alessio Ipinza, F. (2013). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*. Lima: Pearson.
- David, F. R., & David, F. R. (2018). *Administración Estratégica*. México: Pearson.
- Diaz, D. (02 de 08 de 2015). *Educadictos*. Recuperado el 18 de 07 de 2019|, de La cadena de valor: <https://www.educadictos.com/la-cadena-de-valor/>
- DIGEMID. (1997). *Ley General de Salud*. Recuperado el 20 de junio de 2019, de <http://www.digemid.minsa.gob.pe/UpLoad/UpLoaded/PDF/LEYN26842.pdf>

- El Comercio. (24 de junio de 2014). Un nostálgico repaso a la era de las farmacias de guardia. *El Comercio*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/nostalgico-repaso-farmacias-guardia-333441>
- El Comercio. (17 de Julio de 2017). Conoce el mercado de la medicina natural en el Perú. *El Comercio*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/suplementos/comercial/medicina-salud/conoce-mercado-medicina-natural-peru-1002885>
- El Comercio. (15 de Mayo de 2019). La clase media peruana creció 4.5 %: ¿A cuánto ascienden sus ingresos y cómo los emplean? *El Comercio*. Recuperado el 1 de junio de 2019, de <https://rpp.pe/peru/actualidad/la-clase-media-peruana-crecio-45-a-cuanto-ascienden-sus-ingresos-y-como-los-emplean-noticia-1197214>
- García Galindo, G., Bolívar Ramírez, J. E., & Roa Buitrago, R. I. (2018). *Gerencia integral para el siglo XXI*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Garvan, M. (31 de Mayo de 2019). IPE: Consumo privado impulsaría el crecimiento económico en el 2019. *El Comercio*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/peru/consumo-privado-impulsaria-crecimiento-economico-2019-2020-ecpm-noticia-640102>
- Gestión. (2018). *Inkafarma: “Con Mifarma tendríamos 2,245 farmacias y el 18% de las boticas en Perú”*. Lima: Gestión. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/empresas/inkafarma-mifarma-tendriamos-2-245-farmacias-18-boticas-peru-225983>
- Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2015). *Administración Estratégica*. México: Cengage.
- INEI. (2019). *Informe técnico. Producto bruto interno trimestral*. Lima. Recuperado el 20 de junio de 2019, de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbi_trimestral_mayo2019.pdf
- López, H. (2012). *Análisis FODA*. Obtenido de <http://axeleratum.com/2012/analisis-foda-5-pasos-para-desarrollar-el-analisis-segunda-parte/>

- Luco, A. (21 de mayo de 2018). *Americaeconomía*. Obtenido de <https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/como-utilizar-un-tablero-de-control-en-la-empresa>
- Martinez Pedrós, D., & Milla Gutierrez, A. (2012). *La elaboración de un plan estratégico y su implantación a través de un cuadro de mando integral*. Madrid.
- Mendoza, P., & Robles, L. (mayo de 2000). *e-quipu*. Recuperado el 18 de julio de 2019, de <https://www.e-quipu.pe/dinamic/publicacion/adjunto/Libro-Planeamiento-Estrategico--L-Robles-1430472915qizgIw.pdf>
- Ministerio de Salud. (2019). *Digemid*. Recuperado el 12 de abril de 2019, de <http://www.digemid.minsa.gob.pe/Main.asp?Seccion=508>
- PRODUCE - Ministerio de la producción. (2019). *Comercio Interno. Resultados de las Ventas de Grandes Almacenes, Supermercados y Tiendas Especializadas*. Lima. Obtenido de <http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/estadistica-ooe/estadisticas-comercio-interno>
- PRODUCE - Ministerio de la Producción. (2015). *Industria farmacéutica. Estudio de investigación sectorial*. Lima: Ministerio de la producción. Recuperado el 20 de junio de 2019
- Público, O. (2018). *Las maniobras de las cadenas para controlar el negocio de las medicinas*. Lima. Obtenido de <https://ojo-publico.com/601/las-maniobras-perjudiciales-de-las-cadenas-que-controlan-el-negocio-de-medicinas>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administración*. México: Pearson.
- RPP. (2018). *Farmacéuticos: "Concentración en farmacias podría desaparecer boticas de barrio"*. Lima: RPP. Obtenido de <https://rpp.pe/economia/economia/farmaceuticos-concentracion-en-farmacias-podria-desaparecer-boticas-de-barrio-noticia-1102059>
- Sánchez, J., & Quintero, J. (3 de setiembre de 2006). Cadena de valor. *Telos*. Recuperado el 18 de 07 de 2019, de La cadena de valor.

Torres, F., & Ciriaco, M. (2018). *Las maniobras de las cadenas para controlar el negocio de la medicina*. Lima. Obtenido de <https://ojo-publico.com/601/las-maniobras-perjudiciales-de-las-cadenas-que-controlan-el-negocio-de-medicinas>

Wharton University Pennsylvania. (2016). *El replanteamiento del comercio minorista en la era digital*. Recuperado el 1 de mayo de 2019, de <https://www.knowledgeatwharton.com/es/article/replanteamiento-del-comercio-minorista-la-digital/>

ANEXOS

1. Matriz de consistencia

Rediseño de un plan estratégico para mejorar la competitividad de una farmacia ubicada en el distrito de Santiago de Surco en Lima.

Autor: Ricardo Herrera Ruiz

PROBLEMAS	OBJETIVOS		HIPÓTESIS		VARIABLE INDEPENDIENTE	INDICADOR VI	VARIABLE DEPENDIENTE	INDICADOR VD
	General	General	General	General				
¿En qué medida un rediseño del plan estratégico mejorará la competitividad empresarial de una farmacia en el distrito de Santiago de Surco?	Rediseñar un plan estratégico para una farmacia en el distrito de Santiago de Surco, que le permita mejorar la competitividad empresarial	El rediseño de un plan estratégico para una farmacia en el distrito de Santiago de Surco, permitirá mejorar la competitividad empresarial	General	Plan estratégico.	Competitividad empresarial.			
Específicos	Específicos	Específicas						
¿En qué medida las estrategias de negocios incrementarán las ventas de una farmacia en el distrito de Santiago de Surco?	Identificar las estrategias de negocios que permitirán incrementar las ventas en una farmacia en el distrito de Santiago de Surco.	Las estrategias de negocios permitirán incrementar las ventas de una farmacia en el distrito de Santiago de Surco.		Estrategias de negocios	Ventas	Si/No	Nivel de ventas	
¿En qué medida las estrategias funcionales incrementarán las utilidades de una farmacia en el distrito de Santiago de Surco?	Identificar las estrategias funcionales que permitirán incrementar las utilidades en una farmacia en el distrito de Santiago de Surco.	Las estrategias funcionales permitirán incrementar las utilidades de una farmacia en el distrito de Santiago de Surco		Estrategias funcionales	Utilidades	Si/No	Nivel de utilidades.	

Elaboración propia

2. Matriz de operacionalidad

Variable Independiente	Indicador	Definición Conceptual	Definición Operacional
Plan estratégico	Si / No	“Proceso mediante el cual en primer lugar se establece la visión, misión y objetivos corporativos, previo estudio del entorno genérico, específico e interno; en segundo lugar, se formula la estrategia, se implementa y se efectúa seguimiento y control a la ejecución de la misma”. (García Galindo, Bolívar Ramírez, & Roa Buitrago, 2018, pág. 19).	
Estrategias de negocios	Si / No	“Abarcan el tema de la competencia general de la compañía, cómo se posiciona en los mercados para lograr una ventaja competitiva, y las diferentes estrategias de posicionamiento que puede emplear en diferentes escenarios industriales”. (Hill, Jones, & Schilling, 2015, pág. 19)	
Estrategias funcionales	Si / No	“Aquellas que persiguen mejorar la eficiencia de las operaciones de una compañía y su capacidad para alcanzar eficiencia superior, calidad, innovación y respuesta al cliente”. (Hill, Jones, & Schilling, 2015, pág. 117)	
Variable Dependiente	Indicador	Definición Conceptual	Definición Operacional
Competitividad empresarial	Ingreso ventas Utilidad neta	“Para la empresa, la competitividad es la capacidad de proporcionar productos y servicios con mayor eficacia y eficiencia frente a sus competidores”. (Argudo, 2017)	
Ventas	Nivel de ventas	“El proceso personal o impersonal por el que el vendedor comprueba, activa y satisface las necesidades del comprador para el mutuo y continuo beneficio de ambos (del vendedor y el comprador)”. (American Marketing Association, 2019)	Estrategias competitivas Estrategias intensivas
Utilidad	Nivel de utilidad	“El rendimiento sobre las ventas mide la efectividad con la que la compañía convierte los ingresos en utilidades”. (Hill, Jones, & Schilling, 2015, pág. 99)	Estrategias comerciales Estrategias compras

Elaboración propia