



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

CENTRO DE POSGRADOS

Tema:

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y COMPETITIVIDAD PARA LA FARMACIA
BERMEJO DE ORO**

**Proyecto de desarrollo previo a la obtención del título de Magister en
Administración de Empresas**

Línea de investigación:

**ADMINISTRACIÓN EFICIENTE DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA
COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL**

Autor:

Ronal Israel Moya Vinueza

Director:

Mg. Marco Jacobo Cisneros Martínez

Ambato – Ecuador

Agosto 2025

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **RONAL ISRAEL MOYA VINUEZA**, con cédula de ciudadanía **0201579323**, autor del proyecto de desarrollo titulado: "PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y COMPETITIVIDAD PARA LA FARMACIA BERMEJO DE ORO", previo a la obtención del título de **MAGISTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**, en el centro de **POSGRADOS**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, agosto 2025



Ronal Israel Moya Vinueza

CC. 0201579323

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Tema:

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y COMPETITIVIDAD PARA LA FARMACIA
 BERMEJO DE ORO**

Línea de investigación:

**ADMINISTRACIÓN EFICIENTE DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA
 COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL**

Autor:

Ronald Israel Moya Vinuesa

Marco Jacobo Cisneros Martínez, Ing. Mg.
 CC. 1803523313

CALIFICADOR

f.  Firmado digitalmente por:
 MARCO JACOBO
 CISNEROS MARTINEZ
 Fecha: 2025.08.04
 12:24:38 -05'00'


Mario Roberto Altamirano Hidalgo, Dr. Mg.

CALIFICADOR

f.  Firmado digitalmente por:
 MARIO ROBERTO
 ALTAMIRANO HIDALGO
 Fecha: 2025.08.04
 12:24:38 -05'00'


Omar Damián Cavero Álvarez, Ing. Mg.

CALIFICADOR

f.  Firmado digitalmente
 por OMAR DAMIAN
 CAVERO ALVAREZ
 Fecha: 2025.08.04
 12:24:38 -05'00'

Dayamy Lima Rojas, Lic. Mg.

DIRECTORA CENTRO DE POSGRADOS

f.  Firmado digitalmente
 por DAYAMY LIMA
 ROJAS
 Fecha: 2025.08.04
 14:48:00 -05'00'

Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr.

SECRETARIO GENERAL PUCESA

f.  Firmado
 digitalmente por
 DIEGO GONZALO
 COCA
 CHANALATA
 Fecha: 2025.08.04
 16:00:19 -05'00'

Ambato – Ecuador

Agosto 2025

DEDICATORIA

El presente proyecto de desarrollo está dedicado con profundo amor y respeto a todos aquellos que fueron mi pilar en este logro académico y personal.

A mis padres y mis hermanas por ser y estar siempre a mi lado, que con su amor y comprensión han sabido guiarme por el camino correcto.

A mi esposa y mi pequeño hijo que con su amor y cariño infinito me acompañaron y motivaron durante todo este proceso, por entender mis ganas de superación y aprendizaje, por sacrificar muchas veces nuestro tiempo.

Y finalmente, a mí mismo, por demostrar responsabilidad, perseverancia, y determinación para cumplir esta meta.

Este logro no es mío, este logro importante es nuestro.

AGRADECIMIENTO

Al finalizar esta etapa de aprendizaje, quiero expresar mi agradecimiento profundo a todas las personas que estuvieron conmigo en este desafío académico.

Principalmente agradezco a Dios por permitirme vivir esta experiencia, por darme la salud, sabiduría y fortaleza para finalizar esta etapa académica que tanto anhelaba.

A mi esposa y mi hijo amado que, con su amor, y cariño me estuvieron alentado siempre a ser mejor, por ser mi mayor inspiración y la razón de ser de mi existir.

A mis padres y hermanas, por su apoyo incondicional, por el amor y confianza que depositaron en mí, incluso en los momentos más difíciles.

A mi director del proyecto de desarrollo Mg. Marco Cisneros Martínez, por su guía y valiosos aportes para la construcción de esta investigación.

Finalmente agradezco a toda mi familia que siempre me estuvieron motivando a dar el siguiente paso en mi formación académica.

A todos ustedes, mi gratitud infinita.

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo analizar la eficiencia organizacional, el entorno competitivo, los patrones del consumidor y la satisfacción general en la farmacia Bermejo de Oro. A través de encuestas dirigidas al personal y a los clientes, se recopilaron datos relevantes sobre la percepción de la calidad del servicio, la disposición de recursos, la fidelidad del consumidor y la competitividad en el mercado.

Los resultados obtenidos evidencian que la farmacia goza de una valoración positiva en la mayoría de los aspectos evaluados, destacándose el alto nivel de satisfacción del personal y los clientes. No obstante, se identifican áreas de mejora, especialmente en la diversificación de productos y la comunicación interna. Con base en los hallazgos, se proponen estrategias orientadas a fortalecer la competitividad y optimizar la gestión operativa, garantizando así un servicio eficiente y alineado con las expectativas del público objetivo.

Palabras clave: eficiencia organizacional, competitividad, satisfacción del cliente, fidelidad.

ABSTRACT

This research aims to analyze organizational efficiency, competitive environment, consumer patterns, and overall satisfaction at the Bermejo de Oro pharmacy. Through surveys conducted with staff and customers, relevant data were collected regarding perceptions of service quality, resource availability, consumer loyalty, and market competitiveness.

The results indicate that the pharmacy is highly rated in most evaluated aspects, with notable satisfaction levels among both employees and customers. However, areas for improvement were identified, particularly in product diversification and internal communication. Based on these findings, strategies are proposed to strengthen competitiveness and optimize operational management, ensuring an efficient service aligned with customer expectations.

Keywords: *organizational efficiency, competitiveness, customer satisfaction, loyalty.*

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA	7
1.1. Modelos teóricos de planificación estratégica y su aplicación en el sector farmacéutico.....	7
1.2. Competitividad empresarial en el sector farmacéutico: Tendencias y desafíos actuales.....	10
1.3. Estrategias de diferenciación y posicionamiento en farmacias	13
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLOGICO	18
2.1. Definición de tipo y enfoque de la investigación	18
2.2. Resultados.....	20
2.3. Encuesta a colaboradora	26
CAPÍTULO III. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	31
3.1. Diagnóstico estratégico preliminar	31
3.2. Definición de la estrategia.....	33
3.3. Definición de estrategias según el componente.....	36
3.4. Plan de implementación.....	43
CONCLUSIONES.....	54
RECOMENDACIONES	55
BIBLIOGRAFÍA	56
ANEXOS	69

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. FODA cruzado.....	32
Tabla 2. Estrategias de Diferenciación.....	38
Tabla 3. Estrategias Operativas	40
Tabla 4. Estrategias de Marketing y Comunicación	42
Tabla 5. Plan de implementación	45
Tabla 6. Sistema de Evaluación y Control.....	48

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Estructura Organizacional.....	21
Gráfico 2. Entorno Competitivo	22
Gráfico 3. Patrones del Consumidor	23
Gráfico 4. Satisfacción General.....	24
Gráfico 5. Estructura Organizacional.....	26
Gráfico 6. Entorno Competitivo	27
Gráfico 7. Patrones del Consumidor	28
Gráfico 8. Satisfacción General.....	29

INTRODUCCIÓN

En un entorno cada vez más competitivo, dominado por grandes cadenas farmacéuticas, las pequeñas farmacias deben implementar estrategias efectivas para garantizar su sostenibilidad. La Farmacia Bermejo de Oro reconoce la importancia de la planificación estratégica como un recurso esencial para mejorar su posicionamiento y responder a las exigencias del mercado. Este enfoque facilita la alineación de recursos con objetivos claros, permitiendo una ventaja competitiva sostenible. Asimismo, posibilita el análisis de oportunidades y amenazas externas, así como el estudio de fortalezas y debilidades internas, elementos clave en la formulación de estrategias eficaces (Céspedes, 2019).

Desde mediados del siglo XX, la planificación estratégica ha evolucionado significativamente. Durante las décadas de 1960 y 1970, el enfoque se centró en el crecimiento y la diversificación, destacando las contribuciones de Ansoff sobre la vinculación entre estrategia y entorno. No obstante, los primeros modelos resultaban excesivamente rígidos y secuenciales, lo que impulsó la adopción de herramientas más dinámicas, como el análisis de escenarios, que permite anticipar cambios en lugar de reaccionar a ellos (Céspedes, 2019).

En el sector farmacéutico, investigaciones han demostrado que las farmacias que aplican estrategias adaptativas pueden ajustarse eficazmente a reformas en la salud y preservar su competitividad (Bermúdez-Colina & Mejías-Acosta, 2018). Sin embargo, la Farmacia Bermejo de Oro debe evaluar críticamente estos enfoques y evitar la aplicación de modelos genéricos, priorizando aquellos que se adapten a su realidad local. En este sentido, el modelo de las cinco fuerzas de Porter (1985) y la teoría de estrategias emergentes de Mintzberg (1994) ofrecen herramientas complementarias para comprender el entorno y perfeccionar su planificación estratégica.

A pesar de su popularidad, metodologías como el modelo Canvas han sido criticadas por su alto nivel de simplificación. En sectores regulados como el farmacéutico, es fundamental combinarlas con enfoques más analíticos que

permitan una mejor adaptación a las normativas vigentes (Chaguay et al., 2019). Por otro lado, la planificación basada en escenarios, propuesta por Schwartz (1991), resulta especialmente valiosa en este sector, permite mejorar la capacidad de respuesta ante cambios regulatorios y fluctuaciones en la demanda (Céspedes, 2019).

Adicionalmente, la estrategia de planificación debe incorporar valores éticos y sociales. Las farmacias que priorizan la transparencia y la calidad del servicio han demostrado consolidar su reputación y fortalecer su posición en el mercado (Bermúdez-Colina & Mejías-Acosta, 2018). En esta misma línea, la tecnología juega un papel clave, pero su implementación debe realizarse de manera fundamentada. Estudios indican que la adopción de sistemas digitales de administración en farmacias independientes mejora significativamente su capacidad de respuesta ante cambios en el suministro de productos (Rueda et al., 2016). Sin embargo, la Farmacia Bermejo de Oro debe evaluar cuidadosamente las opciones tecnológicas disponibles y su alineación con las regulaciones y expectativas del cliente.

Por otra parte, la competitividad empresarial no solo se basa en la reducción de costos, sino en la diferenciación, la innovación y la atención al cliente. Para la Farmacia Bermejo de Oro, es crucial comprender que disminuir los precios no garantiza el éxito. En su lugar, debe adoptar estrategias que consideren tanto factores internos, como la optimización de recursos y la capacitación del personal, como factores externos, tales como la evolución normativa y las preferencias de los consumidores (Rincón & Romero, 2020).

Desde una perspectiva teórica, existen diferentes enfoques sobre la competitividad. Mientras que Porter (1985) resalta el análisis estructural del sector y las fuerzas que inciden en el rendimiento, Barney (1991) enfatiza que los recursos y capacidades internas son la fuente primordial de ventaja competitiva. Para la Farmacia Bermejo de Oro, la clave radica en combinar ambas perspectivas y evitar enfoques reduccionistas, comprendiendo que la competitividad no solo depende del entorno, sino también de la capacidad de innovar y adaptarse (Palma & Pavés, 2017).

Asimismo, la diferenciación es un elemento central en la estrategia competitiva, permite a las farmacias destacarse en mercados saturados mediante servicios especializados y atención personalizada. En este contexto, investigaciones europeas han resaltado que la combinación de mejora continua con un enfoque centrado en el cliente es fundamental para garantizar la sostenibilidad en el tiempo (Pinoargote et al., 2017).

En cuanto a la gestión de la cadena de valor, el esquema propuesto por Porter destaca la importancia de optimizar cada proceso interno para mejorar el servicio al cliente. En el sector farmacéutico, esto implica fortalecer la relación con los proveedores y mejorar la logística de distribución, lo que puede traducirse en un servicio más eficiente y personalizado (García & Ruiz, 2019). Paralelamente, modelos estratégicos como el benchmarking han demostrado ser útiles para identificar áreas de mejora a través de la comparación con empresas líderes. No obstante, su efectividad depende del acceso a datos confiables y del análisis minucioso de las diferencias contextuales entre mercados (Martínez, 2016).

En términos de innovación, la incorporación de tecnologías avanzadas puede potenciar la competitividad de la farmacia. Herramientas como sistemas de gestión de inventarios y análisis de datos optimizan la eficiencia operativa, aunque la Farmacia Bermejo de Oro debe evaluar si los costos de implementación se justifican en términos de rentabilidad y sostenibilidad (Guzmán & López, 2017). De igual forma, el *Balanced Scorecard* puede ser una herramienta útil para equilibrar indicadores financieros con métricas de satisfacción del cliente y desempeño organizacional. No obstante, la farmacia debe personalizar sus indicadores para evitar dificultades en su aplicación (Fernández, 2019).

Por otro lado, la planificación estratégica basada en el análisis de mercado es esencial para comprender las tendencias de los consumidores y adaptar las estrategias en consecuencia. Sin embargo, recopilar información confiable puede representar un desafío para las pequeñas farmacias, implica costos elevados y acceso limitado a fuentes de datos (Branco, Ruas, & dos Santos Ribeiro, 2019). Por esta razón, la Farmacia Bermejo de Oro debe encontrar un equilibrio entre la

necesidad de información precisa y su capacidad para obtenerla de manera eficiente.

La competitividad en el sector farmacéutico depende de múltiples factores, desde la planificación estratégica hasta la capacidad de adaptación y diferenciación. Si bien el análisis FODA es una herramienta ampliamente utilizada para identificar fortalezas y debilidades, su efectividad aumenta cuando se complementa con metodologías como el benchmarking y los indicadores clave de desempeño (Rincón & Romero, 2020). Asimismo, la integración de enfoques cualitativos y cuantitativos permite obtener una visión más precisa del mercado, considerando tanto datos objetivos como la percepción del cliente (Rosales et al., 2015).

Finalmente, estudios realizados en América Latina han demostrado que las farmacias que combinan diagnósticos estratégicos con una cultura de mejora continua logran mantener su competitividad a largo plazo (Hidalgo & Maury, 2016). En este sentido, la Farmacia Bermejo de Oro debe adoptar un enfoque sistémico, combinando diversas herramientas de análisis y planificación estratégica para garantizar su sostenibilidad y diferenciación en el sector farmacéutico.

La planificación estratégica y la competitividad en el sector farmacéutico requieren un enfoque integral que combine el análisis del entorno, la optimización de recursos internos y la adaptación a los cambios del mercado. La Farmacia Bermejo de Oro, al enfrentarse a un entorno dominado por grandes cadenas y regulaciones estrictas, debe implementar estrategias diferenciadas que le permitan fortalecer su posicionamiento y garantizar su sostenibilidad a largo plazo. Para ello, es fundamental integrar modelos estratégicos adecuados, como el análisis de escenarios, el benchmarking y la gestión de la cadena de valor, complementándolos con herramientas tecnológicas y metodologías centradas en la experiencia del cliente. Asimismo, la diferenciación a través de la calidad del servicio, la transparencia y la innovación permitirá consolidar la fidelización de los consumidores.

Planteamiento del problema

¿Cómo puede la Farmacia Bermejo de Oro desarrollar una planificación estratégica que fortalezca su competitividad en el mercado local frente a las grandes cadenas farmacéuticas?

Hipótesis

La implementación de una planificación estratégica basada en un análisis integral del mercado y las necesidades de los clientes mejorará la competitividad de la Farmacia Bermejo de Oro.

Objetivo general

Desarrollar una planificación estratégica que mejore la competitividad de la Farmacia Bermejo de Oro para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Objetivos específicos

- Fundamentar teóricamente los diversos modelos de planificación estratégica y su enfoque hacia la competitividad de las empresas.
- Diagnosticar la situación actual de competitividad de la farmacia Bermejo de Oro con base en los lineamientos de un modelo de planificación estratégica.
- Diseñar los componentes de la planificación estratégica que mejore la competitividad de la Farmacia Bermejo de Oro.

Metodología

La indagación adopta una metodología descriptiva-deductiva, empleando técnicas cuantitativas. La metodología predominante para la recopilación de datos es la encuesta aplicada a los consumidores actuales de la farmacia, lo que facilitará la adquisición de datos acerca de su percepción, grado de satisfacción, confianza e

imagen corporativa. Además, se emplearán metodologías teóricas tales como la revisión de documentos y el análisis del entorno circundante.

Justificación

Este estudio es esencial para la Farmacia Bermejo de Oro, dado que facilitará la identificación de áreas de mejora y la formulación de estrategias que potencien su competitividad en un mercado dominado por grandes cadenas comerciales. Adicionalmente, favorecerá la consolidación de las farmacias independientes como actores significativos en la atención sanitaria local, fomentando la sostenibilidad empresarial y generando beneficios para los clientes y la comunidad.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. Modelos teóricos de planificación estratégica y su aplicación en el sector farmacéutico

La estrategia de planificación es crucial para el crecimiento sostenible y competitivo de las compañías, particularmente en el sector farmacéutico, que se enfrenta a un ambiente altamente regulado, cambios tecnológicos constantes y demandas en aumento del mercado. En este escenario, los modelos teóricos de planificación estratégica son instrumentos esenciales para diseñar, poner en práctica y valorar estrategias que incrementen la competitividad y la sostenibilidad. No obstante, cada modelo tiene restricciones y fortalezas que requieren una evaluación crítica en función del contexto y entorno en el que se utilicen (Shchurko, 2020).

El análisis FODA es uno de los modelos más reconocidos, ofreciendo una perspectiva inicial valiosa para detectar elementos internos y externos que impactan a las organizaciones. Este modelo en el sector farmacéutico facilita el análisis de elementos como la infraestructura de investigación y desarrollo, además de las normativas gubernamentales y las transformaciones tecnológicas. Aunque es sencillo, el FODA tiene restricciones, dado que no proporciona un estudio detallado de las interrelaciones entre los factores detectados. En contraste con el modelo de las cinco fuerzas de Porter, que analiza la rivalidad y la influencia de negociación entre proveedores y clientes, el FODA no refleja de manera apropiada la dinámica competitiva ni las amenazas del ambiente. Adicionalmente, su ausencia de elementos predictivos lo restringe en un sector tan fluctuante como el farmacéutico (Jokinen, Puumalainen, & Airaksinen, 2019).

El esquema de las cinco fuerzas de Porter proporciona una perspectiva más exhaustiva del ambiente competitivo, facilitando la valoración de la amenaza de nuevos competidores, la capacidad de negociación con proveedores y clientes, y la fuerza de la rivalidad. Este método resulta beneficioso para detectar la posible rentabilidad del sector farmacéutico, sin embargo, no incluye un estudio interno de las compañías, como su habilidad para innovar o su cultura organizacional. Aunque

el FODA facilita la valoración de estos elementos internos, el modelo de Porter se enfoca únicamente en el ambiente externo, lo que podría resultar en una perspectiva parcial si no se complementa con otras perspectivas. Además, la necesidad de información precisa del mercado restringe su uso en áreas con escasez de información (Shchurko, 2020).

En contraposición, la matriz BCG se emplea para la administración del portafolio de productos, categorizándolos en categorías como estrellas, vacas lecheras, interrogantes y perros. Este método resulta beneficioso para las compañías farmacéuticas que administran extensos portafolios de productos en diversas fases de su ciclo de vida. No obstante, la matriz BCG se fundamenta en un método cuantitativo que puede simplificar excesivamente la toma de decisiones estratégicas, desconsiderando elementos cualitativos como las tendencias en la salud pública o modificaciones en las políticas de regulación. Además, al enfocarse en la cuota de mercado y el ritmo de crecimiento, no posibilita una valoración integral de diversos factores externos, y su ausencia de atención a las dinámicas temporales puede resultar menos eficaz para tomar decisiones a largo plazo (Delgado, Castillo, Malo, Reyna, & Sánchez, 2023).

Empresas a nivel mundial, como Pfizer y Roche, han fusionado estos modelos para abordar retos estratégicos complicados. El análisis FODA les ha facilitado la identificación de oportunidades en mercados en desarrollo, mientras que el modelo de Porter ha jugado un papel crucial en la valoración de las amenazas de biosimilares y fármacos genéricos. La matriz BCG ha orientado sus elecciones en relación a las inversiones en productos de primera categoría, como fármacos biotecnológicos. Esta combinación de modelos evidencia que ningún método es suficiente de manera individual para tratar las complejidades del sector farmacéutico (Yuniar & Hidayat, 2022).

En mercados en desarrollo, como América Latina, la implementación del análisis FODA y el modelo de las cinco fuerzas ha demostrado ser especialmente beneficiosa para los laboratorios locales. Estos patrones les han facilitado detectar posibilidades de cooperación con entidades gubernamentales y valorar la

competencia de productos importados. No obstante, en estos contextos, la matriz BCG ha obtenido una adopción restringida debido a la ausencia de información de mercado fiable. Esto resalta la relevancia de enfoques más contextuales que consideren las circunstancias socioeconómicas y normativas locales (González Arias & Ochoa Pachón, 2021).

A pesar de que el FODA es beneficioso para una evaluación inicial, debe ser complementado con otros métodos que proporcionen un estudio más exhaustivo de las dinámicas competitivas. Por otro lado, el modelo de Porter se centra en el ambiente externo, sin embargo, no incluye un estudio de las habilidades internas de las compañías, lo que requiere la incorporación de otros modelos que aborden esta dimensión. A pesar de su utilidad para administrar el portafolio de productos, la matriz BCG tiene sus limitaciones al enfocarse exclusivamente en elementos cuantitativos y no tener en cuenta factores inciertos como las pandemias o progresos científicos revolucionarios (Chauca Japa, 2022).

La adopción de tecnologías como la inteligencia artificial y el *big data* ha empezado a trascender algunas de las restricciones de estos modelos convencionales. Estos instrumentos facilitan la fusión de los modelos actuales con análisis predictivos y en tiempo real, proporcionando una perspectiva más enérgica del mercado. No obstante, la implementación de estas tecnologías presenta retos éticos y prácticos, tales como la privacidad de la información y la demanda de formación especializada, lo que podría complicar su aplicación en mercados menos avanzados (Iglesias & Pecker Fasce, 2024).

También es crucial tener en cuenta el entorno ético y social al implementar estos modelos en el ámbito farmacéutico. La estrategia de planificación no debe restringirse a incrementar la rentabilidad, sino que debe incorporar principios de responsabilidad social, tales como el acceso a fármacos indispensables y la preservación del medio ambiente. Esta perspectiva es especialmente significativa en mercados en desarrollo, donde las disparidades en el acceso a la asistencia sanitaria son más marcadas. La inclusión de métricas éticas en los modelos

convencionales constituye un progreso significativo, aunque aún queda mucho por investigar en este campo (Botero, 2008).

El triunfo de la planificación estratégica en la industria farmacéutica se basa en la habilidad de las compañías para ajustarse con rapidez a un ambiente que cambia continuamente. La fusión de varios modelos teóricos, potenciados con tecnologías de vanguardia y una visión ética, constituye la estrategia más eficaz para abordar los retos del sector. No obstante, alcanzar esta mezcla demanda un entendimiento detallado de los modelos actuales y la voluntad de innovar y ajustarlos a las circunstancias particulares del mercado farmacéutico (Shchurko, 2020).

1.2. Competitividad empresarial en el sector farmacéutico: Tendencias y desafíos actuales

La competitividad de las empresas en el sector farmacéutico se define por una serie de factores interconectados que posibilitan a las compañías ajustarse a un ambiente de alta competencia y en permanente cambio. Este sector, caracterizado por altos grados de regulación y una considerable dependencia de la innovación, se topa con retos originados por los progresos tecnológicos, exigencias del mercado y políticas de regulación a nivel mundial. Estos elementos generan un escenario cambiante que demanda estrategias adaptables y personalizadas para cada situación (Shchurko, 2020).

Uno de los elementos más determinantes que impacta en la competitividad es la habilidad para innovar, que desde tiempos ha sido un impulsor esencial en el sector farmacéutico. La inversión en investigación y desarrollo (I+D) no solo facilita la creación de nuevos fármacos y tratamientos, sino que también fomenta la distinción en un mercado saturado. Compañías como Novartis y Merck han encabezado proyectos en biotecnología y terapias a medida, estableciéndose como líderes en innovación.

No obstante, este potencial de innovación debe ser balanceado con la eficiencia en las operaciones, dado que los elevados gastos vinculados al desarrollo de nuevos

productos suponen un reto, particularmente para las empresas de menor tamaño o las que están en mercados en desarrollo. Es imprescindible que la innovación no solo se centre en el avance tecnológico, sino también en la optimización de procedimientos administrativos y logísticos que mejoren la relación entre costo y beneficio (Castellanos & Solano, 2023).

La digitalización ha revolucionado de manera significativa la competitividad en el sector farmacéutico. La implementación de big data ha posibilitado prever tendencias del mercado y perfeccionar procedimientos, mientras que la inteligencia artificial ha simplificado la detección de nuevas moléculas y la creación de ensayos clínicos más eficaces. Compañías como Pfizer han implementado estas tecnologías con el objetivo de incrementar su eficacia y disminuir los periodos de desarrollo de fármacos. Adicionalmente, la automatización ha incrementado la claridad y seguimiento en la distribución, creando una mayor confianza entre los consumidores y los reguladores (Cusi Payahuanca & Gamarra Martínez, 2024).

La influencia de la digitalización no se restringe únicamente a los procedimientos internos. Las herramientas digitales también han revolucionado la forma en que las compañías se relacionan con expertos sanitarios y pacientes. Las plataformas en línea y las aplicaciones para móviles han mejorado la disponibilidad de información relacionada con medicamentos, fortaleciendo así la relación entre la industria de la farmacología y los consumidores finales. Esta perspectiva enfocada en el paciente no solo potencia la imagen pública, sino que también potencia la competitividad al ajustarse a las verdaderas necesidades de los consumidores (González García, 2023).

El sector de la farmacología se topa con desafíos extra derivados de la competencia en mercados con alta regulación. Las rigurosas normativas relativas a la seguridad y accesibilidad de medicamentos requieren inversiones significativas en la observancia de las normas, lo que podría restringir los recursos a disposición para la innovación. En este escenario, las alianzas estratégicas con entidades académicas y entidades gubernamentales se han transformado en elementos distintivos esenciales. Estas colaboraciones facilitan la distribución de costos y

riesgos, al mismo tiempo que promueven la transmisión de saberes y tecnología, potenciando la habilidad de innovación de las compañías (Gómez, 2018).

Adicionalmente, las corrientes mundiales en torno a la sostenibilidad y la responsabilidad social están transformando las expectativas de consumidores y autoridades. Las compañías de medicamentos se encuentran con una presión cada vez mayor para disminuir su efecto en el medio ambiente y asegurar el acceso a sus productos, particularmente en áreas con disparidades en salud. Compañías como Johnson & Johnson han puesto en marcha estrategias de sostenibilidad que no solo potencian su prestigio, sino que también consolidan su posición competitiva, al incorporar acciones como la utilización de materiales biodegradables y la disminución de las emisiones de carbono (González García, 2023).

Además, la sostenibilidad incluye elementos de responsabilidad social empresarial (RSE). Proyectos como el acceso a fármacos en comunidades en situación de vulnerabilidad y campañas de educación sanitaria fortalecen la competitividad, creando valor a largo plazo. Estos programas no solo incrementan la responsabilidad ética de las compañías, sino que también robustecen las relaciones con los interesados (Valle, 2023).

La globalización ha agudizado la rivalidad, particularmente con la aparición de nuevos participantes, como productores de genéricos y biosimilares, que ejercen presión sobre los márgenes de beneficio de las compañías consolidadas. Esto resalta la relevancia de implementar estrategias adaptables que posibiliten a las compañías ajustarse con rapidez a las variaciones en el ambiente competitivo y capitalizar nuevas oportunidades. La rivalidad con los genéricos, por ejemplo, ha promovido un método más enérgico en la salvaguarda de patentes y en la creación de productos novedosos que proporcionen un valor añadido considerable (Martínez J. , 2016).

1.3. Estrategias de diferenciación y posicionamiento en farmacias

Las tácticas de diferenciación y posicionamiento son fundamentales para el triunfo de las farmacias locales, particularmente en un ambiente de competencia dominado por grandes cadenas y plataformas en línea. Estas tácticas posibilitan que las farmacias sobresalgan ofreciendo ofertas de valor que superan los costos reducidos. No obstante, su eficacia se basa en la implementación consistente de teorías particulares, cuyas fortalezas y restricciones necesitan ser examinadas de manera crítica (Valero, Rodríguez, Orozco, & Sierra, 2019).

Una de las tácticas más habituales es el valor añadido, tales como orientación personalizada, programas de lealtad y servicio de entrega a domicilio. De acuerdo con la teoría del valor percibido de Zeithaml (1988), los consumidores fundamentan sus elecciones en cómo perciben el beneficio conseguido. No obstante, esta estrategia tiene restricciones en cuanto a escalabilidad y sostenibilidad, dado que se basa en una base de clientes fieles y personal cualificado (Medina, Lara, Dávila, & Velarde, 2020).

La teoría de capacidades dinámicas de Teece et al. (1997) apoya la implementación de tecnologías digitales, como aplicaciones para pedidos en línea en dispositivos móviles. Pese a que potencia la experiencia del consumidor, presenta retos vinculados a la inversión y la formación tecnológica, elementos complicados de gestionar para las pequeñas empresas (Álvarez & Paule, 2019). El posicionamiento fundamentado en la diferenciación también se apoya en el modelo de estrategias genéricas de Porter (1980), en el que las farmacias locales deciden distinguirse a través de productos especializados, como fármacos homeopáticos. No obstante, para competir con precios reducidos es necesario fusionar la diferenciación con una estrategia de concentración (Jiménez-Marín, Zambrano, & Robles, 2018).

Casos como la Farmacia "Salud Integral" en México evidencian que la mezcla de orientación individualizada y presencia en las redes sociales puede robustecer la conexión con la comunidad y potenciar el efecto del posicionamiento (Singleton & Nissen, 2014). La adaptabilidad de la estrategia, tal como la comercialización de

suplementos nutricionales extra, facilita la adaptación a las exigencias fluctuantes del mercado, incrementando la competitividad (Jokinen, Puumalainen, & Airaksinen, 2019). Adicionalmente, las farmacias locales podrían aprovechar alianzas estratégicas con médicos y clínicas para proporcionar servicios combinados, lo que potenciaría el efecto de su diferenciación. No obstante, esto demanda una meticulosa organización de los recursos (Bradley, Ashcroft, & Noyce, 2012).

Es fundamental la viabilidad financiera de las estrategias de diferenciación para su triunfo a largo plazo. De acuerdo con Barney (1991), las farmacias locales necesitan generar ventajas competitivas duraderas fundamentadas en recursos exclusivos, lo que demanda inversiones iniciales considerables y una implementación constante (Putra, Kadir, & Munizu, 2023). En mercados en desarrollo, las farmacias locales se topan con obstáculos como normativas rigurosas y escasez de acceso a tecnología de vanguardia. Sin embargo, pueden utilizar su saber local para aplicar tácticas sencillas y eficaces, como la adaptación del servicio (Yuniar & Hidayat, 2022).

La relación entre la planificación estratégica y la sostenibilidad empresarial en las farmacias representa un área crítica de estudio y aplicación, especialmente en un contexto donde los desafíos ambientales, sociales y económicos son cada vez más apremiantes. Este vínculo permite que las farmacias no solo cumplan con sus objetivos comerciales, sino que también contribuyan de manera significativa al bienestar de las comunidades y a la protección del medio ambiente. Sin embargo, esta integración plantea tanto oportunidades como desafíos que deben ser abordados mediante un enfoque estratégico bien estructurado que contemple tanto las demandas actuales como las futuras. Además, representa una evolución en la forma en que se percibe el papel de las farmacias como actores clave dentro del sistema de salud global (Levy, 2022).

El desarrollo sostenible, definido por la Comisión Brundtland como aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones, se ha convertido en un componente esencial de la planificación

estratégica en diversos sectores, incluidas las farmacias. Este enfoque implica equilibrar objetivos económicos con metas sociales y ambientales, creando así un modelo de negocio más resiliente y adaptable. Las farmacias que adoptan prácticas sostenibles, como el uso de envases biodegradables, la promoción de medicamentos genéricos accesibles o la incorporación de sistemas de energía renovable, están demostrando cómo los principios del desarrollo sostenible pueden integrarse en sus operaciones diarias (Cavicchi & Vagnoni, 2020).

La alineación de la planificación estratégica con objetivos de sostenibilidad ofrece beneficios tanto internos como externos para las farmacias. Desde una perspectiva interna, fomenta la eficiencia operativa al reducir el desperdicio y optimizar el uso de recursos. Por ejemplo, la implementación de sistemas digitales para la gestión de inventarios puede minimizar la obsolescencia de medicamentos y reducir los costos asociados con el almacenamiento. No obstante, estas iniciativas pueden ser difíciles de implementar en farmacias pequeñas que carecen de los recursos necesarios para invertir en tecnologías avanzadas o en formación especializada (Jokinen, Puumalainen, & Airaksinen, 2019).

La teoría de los *stakeholders*, propuesta por Freeman (1984), proporciona un marco útil para comprender cómo las farmacias pueden integrar la sostenibilidad en su planificación estratégica. Según esta teoría, las empresas deben considerar las expectativas y necesidades de todos los grupos interesados, incluidos clientes, empleados, proveedores y la comunidad en general. En el caso de las farmacias, esto podría traducirse en iniciativas como campañas de educación en salud, programas de reciclaje de medicamentos o colaboraciones con organizaciones locales para aumentar el acceso a medicamentos esenciales (Alomi, Alghamdi, & Alattyh, 2015). Este enfoque no solo beneficia a la comunidad, sino que también refuerza el posicionamiento competitivo de la empresa al construir relaciones más sólidas y de largo plazo.

Desde una perspectiva crítica, la integración de la sostenibilidad en la planificación estratégica puede ser vista como un doble filo. Por un lado, ofrece una oportunidad para diferenciarse en un mercado saturado, pero por otro, puede ser percibida

como un costo adicional que pone en desventaja a las empresas más pequeñas. La teoría de la triple línea de resultados, aborda este dilema al argumentar que las empresas pueden lograr un equilibrio entre los beneficios económicos, sociales y ambientales (Kruk & Shevchenko, 2024). En el contexto de las farmacias, esto podría incluir desde la implementación de prácticas ecológicas hasta el desarrollo de programas de salud comunitarios.

Casos de éxito como el de "Farmacia Verde", una iniciativa en España que ha integrado prácticas sostenibles en su modelo de negocio, demuestra el potencial de la planificación estratégica alineada con la sostenibilidad. Esta farmacia ha implementado sistemas de energía renovable, eliminado plásticos de un solo uso y desarrollado programas educativos sobre el uso responsable de medicamentos. Estas prácticas no solo han mejorado su reputación y fidelidad del cliente, sino que también han generado ahorros operativos significativos. Este caso ejemplifica cómo una planificación estratégica bien diseñada puede equilibrar objetivos económicos y ambientales, pero también destaca la importancia de adaptar estas estrategias a las particularidades de cada mercado (Derqui, Filimonau, & Matute, 2021).

La digitalización también juega un papel fundamental en la integración de la sostenibilidad y la planificación estratégica. Herramientas como el big data y la inteligencia artificial permiten a las farmacias analizar patrones de consumo, predecir tendencias y optimizar sus operaciones de manera más eficiente. Por ejemplo, los sistemas digitales pueden identificar medicamentos con baja rotación, permitiendo a las farmacias ajustar sus pedidos y reducir el desperdicio. Estas tecnologías también facilitan la implementación de iniciativas como la telemedicina y el monitoreo remoto, que pueden aumentar la accesibilidad a servicios de salud, especialmente en áreas rurales (Levy, 2022).

Las farmacias, como actores clave en la atención médica, tienen la responsabilidad de garantizar que sus prácticas no perpetúen desigualdades existentes. En este sentido, programas de precios justos o donaciones a organizaciones no gubernamentales pueden complementar las estrategias comerciales tradicionales. Por ejemplo, iniciativas como "Medicamentos Solidarios" han demostrado cómo las

farmacias pueden actuar como agentes de cambio social mientras mantienen su viabilidad económica. Sin embargo, la presión por maximizar la rentabilidad puede entrar en conflicto con estos objetivos, lo que subraya la importancia de una gobernanza sólida que priorice el bienestar colectivo sobre los beneficios a corto plazo (Breen, Garvey, Mosan, Matthias, & Sowter, 2017).

Desde una perspectiva ética, las farmacias deben considerar cómo equilibrar sus objetivos de sostenibilidad con las demandas del mercado. Esto implica no solo cumplir con normativas ambientales y sociales, sino también liderar iniciativas que promuevan un cambio positivo en la industria farmacéutica. Este enfoque ético puede convertirse en una ventaja competitiva significativa, especialmente en un entorno donde los consumidores son cada vez más conscientes de las implicaciones sociales y ambientales de sus decisiones de compra (Cavicchi & Vagnoni, 2020).

La relación entre la planificación estratégica y la sostenibilidad empresarial en farmacias es compleja y multifacética. Aunque representa una oportunidad para diferenciarse y responder a las demandas de consumidores cada vez más conscientes, también plantea desafíos significativos que requieren una planificación cuidadosa y un enfoque equilibrado. Al adoptar un marco estratégico que integre principios de sostenibilidad, las farmacias no solo pueden mejorar su competitividad, sino también contribuir de manera significativa al desarrollo sostenible de sus comunidades y del sector en general. Este equilibrio, aunque desafiante, es esencial para garantizar la relevancia y el éxito a largo plazo en un entorno empresarial en constante evolución (Alomi, Alghamdi, & Alattyh, 2015).

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLOGICO

2.1. Definición de tipo y enfoque de la investigación

La modalidad de investigación seleccionada para este proyecto resultó fundamental para garantizar una metodología sistemática y eficaz en la concepción de la planificación estratégica. A continuación, se detalla la descripción del enfoque adoptado.

El objetivo de la investigación consistió en resolver una problemática práctica, en este caso, la formulación de un plan estratégico orientado a potenciar la competitividad de la Farmacia Bermejo de Oro. A diferencia de una investigación teórica o fundamental, su orientación se dirigió hacia la obtención de resultados tangibles y aplicables. Su propósito primordial radicó en proporcionar soluciones que impactaran directamente en la administración y el rendimiento de la farmacia, basándose en pruebas empíricas y herramientas de análisis estratégico.

En este contexto, se enfatizó la aplicación de conocimientos previamente consolidados, complementados con hallazgos novedosos derivados del proceso investigativo. Esto permitió la formulación de soluciones viables para abordar los desafíos actuales de la organización.

Dado que la metodología adoptada combinó enfoques cualitativos y cuantitativos, se logró explorar diversos aspectos contextuales de la organización, tales como la cultura empresarial, el liderazgo y las percepciones del personal respecto a las fortalezas y debilidades de la farmacia. La integración de ambas perspectivas garantizó una comprensión holística del problema, permitiendo que las decisiones estratégicas se sustentaran en un análisis riguroso y multidimensional.

En el marco de esta investigación, se emplearon instrumentos como encuestas dirigidas a dos grupos clave. La primera se enfocó en clientes recurrentes que realizaban compras significativas, es decir, aquellas que superaban un promedio de \$200. La segunda estuvo orientada a la colaboradora de la farmacia, con el

objetivo de recopilar percepciones internas sobre la operación y el servicio al cliente. Además, se llevó a cabo un análisis detallado de documentos internos, que incluyó datos sobre ventas, cuota de mercado e indicadores de satisfacción del cliente. Estas fuentes de información resultaron esenciales para adquirir una visión integral y detallada de la situación actual de la farmacia, permitiendo identificar áreas de mejora y oportunidades estratégicas en un mercado competitivo, especialmente considerando que la farmacia operaba como un negocio independiente con una trayectoria de apenas ocho meses.

Por su alcance, este estudio se clasificó como descriptivo y propositivo. La fase descriptiva se enfocó en analizar la situación actual de la Farmacia Bermejo de Oro, considerando aspectos clave como su estructura organizativa, el entorno competitivo y los patrones de comportamiento del consumidor. La información recopilada permitió establecer una base sólida para identificar los factores que incidían en su desempeño en el mercado, lo que sirvió de fundamento para la formulación de estrategias orientadas a fortalecer su competitividad.

A partir de estos hallazgos, el estudio adquirió un carácter propositivo, no solo documentó la realidad existente, sino que también presentó un conjunto de estrategias y recomendaciones concretas para mejorar la competitividad de la farmacia. De esta manera, la investigación garantizó un enfoque integral que combinó el análisis de la situación actual con la propuesta de soluciones viables y aplicables.

Dado su diseño No Experimental y Transversal, el estudio no implicó la manipulación de variables, sino que se basó en la observación y el análisis de la realidad tal como se presentaba. Esta metodología resultó especialmente adecuada para examinar contextos organizacionales donde las principales variables no podían ser alteradas directamente. Además, la recolección de datos se llevó a cabo durante un periodo determinado, lo que permitió obtener una representación precisa del estado actual de la farmacia y favoreció la elaboración de diagnósticos rápidos y eficaces.

La combinación de un enfoque descriptivo y propositivo con una perspectiva mixta permitió una aproximación integral al problema, asegurando una comprensión completa y una solución efectiva. Asimismo, al tratarse de una investigación aplicada, los resultados obtenidos fueron directamente implementables por la Farmacia Bermejo de Oro, contribuyendo de manera inmediata a su gestión y competitividad.

Debido a que la farmacia era un negocio de reciente incorporación al mercado y de dimensiones reducidas, su clientela estaba conformada por aproximadamente 50 personas, cuyo gasto mensual promedio oscilaba entre \$60 y \$80. En aquel momento, la empresa operaba bajo una estructura simplificada, integrada por una colaboradora encargada de las ventas y un bioquímico farmacéutico, responsable del cumplimiento de las regulaciones y la calidad del servicio.

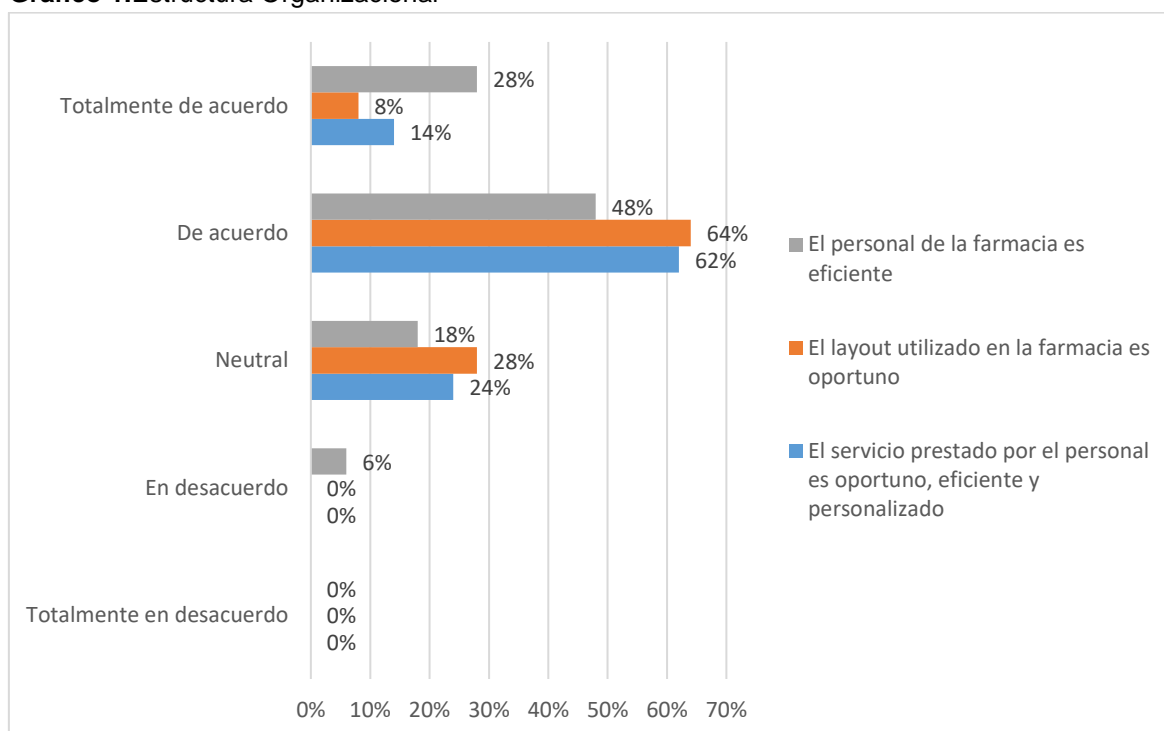
Para la recopilación de información, se utilizó una metodología basada en encuestas dirigidas a los clientes de la farmacia. Dichas encuestas incluyeron un cuestionario de 12 preguntas que abordaban diversos aspectos del objeto de estudio, lo que permitió obtener una visión detallada y fundamentada sobre la percepción del servicio y la experiencia del consumidor.

2.2. Resultados

Para evaluar el desempeño y detectar oportunidades de mejora, se realiza la tabulación de la encuesta dividida en cuatro secciones. Lo que permite comprender cómo los clientes perciben a la farmacia en comparación con sus competidores y qué elementos pueden fortalecer su ventaja competitiva en el mercado local.

Sección 1: Estructura Organizacional

Gráfico 1. Estructura Organizacional



Fuente: elaboración propia

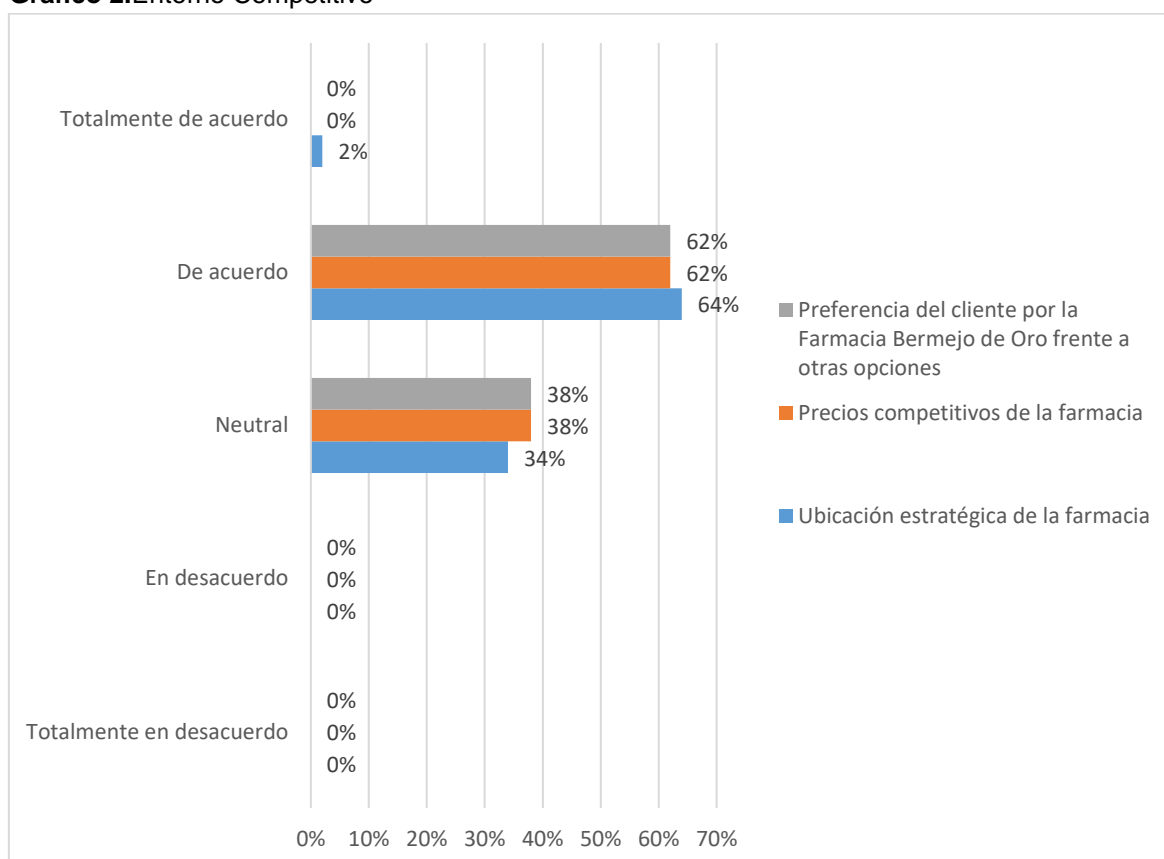
Para este análisis se han agrupado las preguntas P1, P2 y P3, las cuales evalúan la eficiencia del personal, la distribución de los productos dentro de la farmacia (*layout*) y la calidad del servicio prestado. En general, los resultados reflejan una percepción positiva en estos aspectos, más del 60% de los encuestados se encuentra de acuerdo o totalmente de acuerdo con la eficiencia del personal, la organización del establecimiento y la calidad del servicio brindado. En particular, el 64% considera eficiente al personal, mientras que un 62% califica positivamente el servicio recibido.

Por otro lado, el 48% de los clientes opina que el layout facilita la búsqueda de productos, lo que indica una menor aprobación en comparación con los otros factores evaluados. Los niveles de desacuerdo en las tres preguntas son prácticamente nulos, lo que sugiere una satisfacción general alta con la estructura organizacional de la farmacia. No obstante, la menor puntuación en la percepción

del layout sugiere un área de oportunidad para mejorar la distribución de los productos y optimizar la experiencia del cliente dentro del establecimiento.

Sección 2: Entorno Competitivo

Gráfico 2.Entorno Competitivo



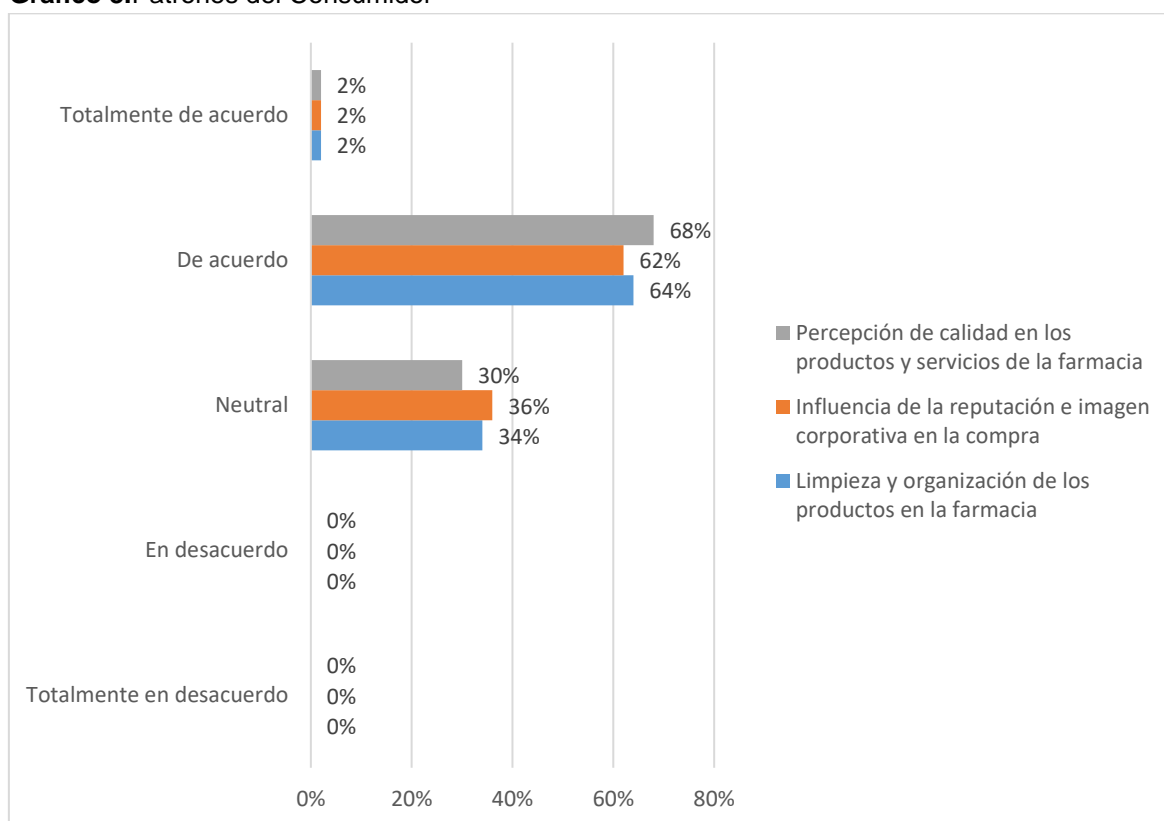
Fuente: elaboración propia

Para este análisis se han agrupado las preguntas P4, P5 y P6, las cuales evalúan la percepción de los clientes sobre la preferencia por la farmacia frente a otras opciones, la competitividad de sus precios y la ubicación estratégica del establecimiento. En términos generales, los resultados son favorables, con un 62% de los encuestados manifestando estar de acuerdo en que prefieren la Farmacia Bermejo de Oro sobre otras, así como en la percepción de precios competitivos. Por otro lado, la ubicación estratégica es un factor que también recibe una valoración positiva, con un 64% de aprobación.

A pesar de estos resultados alentadores, se observa que alrededor del 38% de los clientes se mantienen en una postura neutral respecto a los tres aspectos evaluados, lo que sugiere la necesidad de reforzar estrategias para diferenciar aún más la farmacia de sus competidores. Además, aunque los niveles de desacuerdo son mínimos, la baja tasa de respuestas en la categoría "Totalmente de acuerdo" indica que aún hay oportunidades para mejorar la percepción de la farmacia en términos de conveniencia y diferenciación en el mercado.

Sección 3: Patrones del Consumidor

Gráfico 3. Patrones del Consumidor



Fuente: elaboración propia

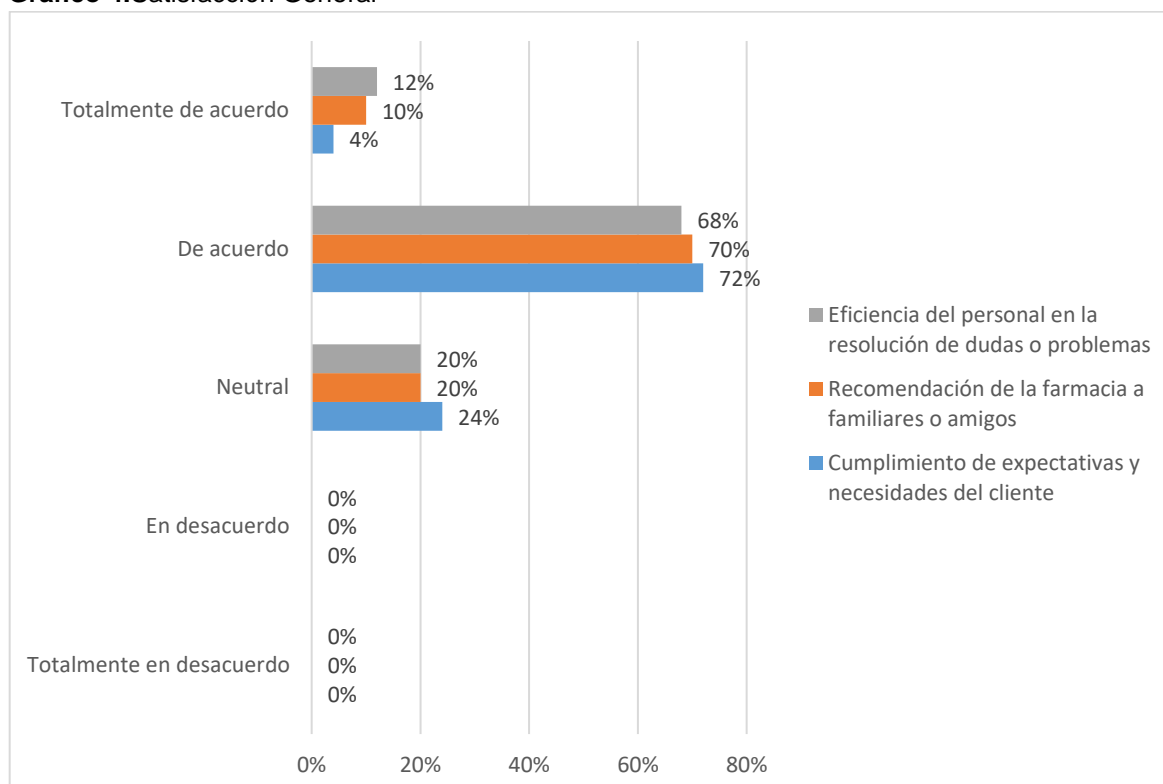
Para este análisis se han agrupado las preguntas P7, P8 y P9, las cuales evalúan la percepción de los clientes sobre la calidad de los productos y servicios de la farmacia, la influencia de la reputación e imagen corporativa en la decisión de compra y el nivel de limpieza y organización dentro del establecimiento. En términos generales, los resultados reflejan una valoración positiva, un 68% de los

encuestados está de acuerdo en que los productos y servicios de la farmacia son de calidad. De manera similar, la reputación e imagen corporativa influyen en la decisión de compra con una aprobación del 62%, mientras que la limpieza y organización de los productos reciben un 64% de conformidad.

A pesar de estos resultados alentadores, se observa que un 30% a 36% de los encuestados se mantienen neutrales, lo que sugiere que algunos clientes aún no perciben una ventaja clara en estos aspectos. Esto representa una oportunidad de mejora para la farmacia, reforzar su identidad de marca y su comunicación sobre los estándares de calidad podría reducir la incertidumbre de los clientes. Además, el bajo porcentaje de respuestas en la categoría "Totalmente de acuerdo" indica que, si bien la percepción es positiva, aún existen áreas donde se puede trabajar para generar una mayor confianza y fidelización en los consumidores.

Sección 4: Satisfacción General

Gráfico 4. Satisfacción General



Fuente: elaboración propia

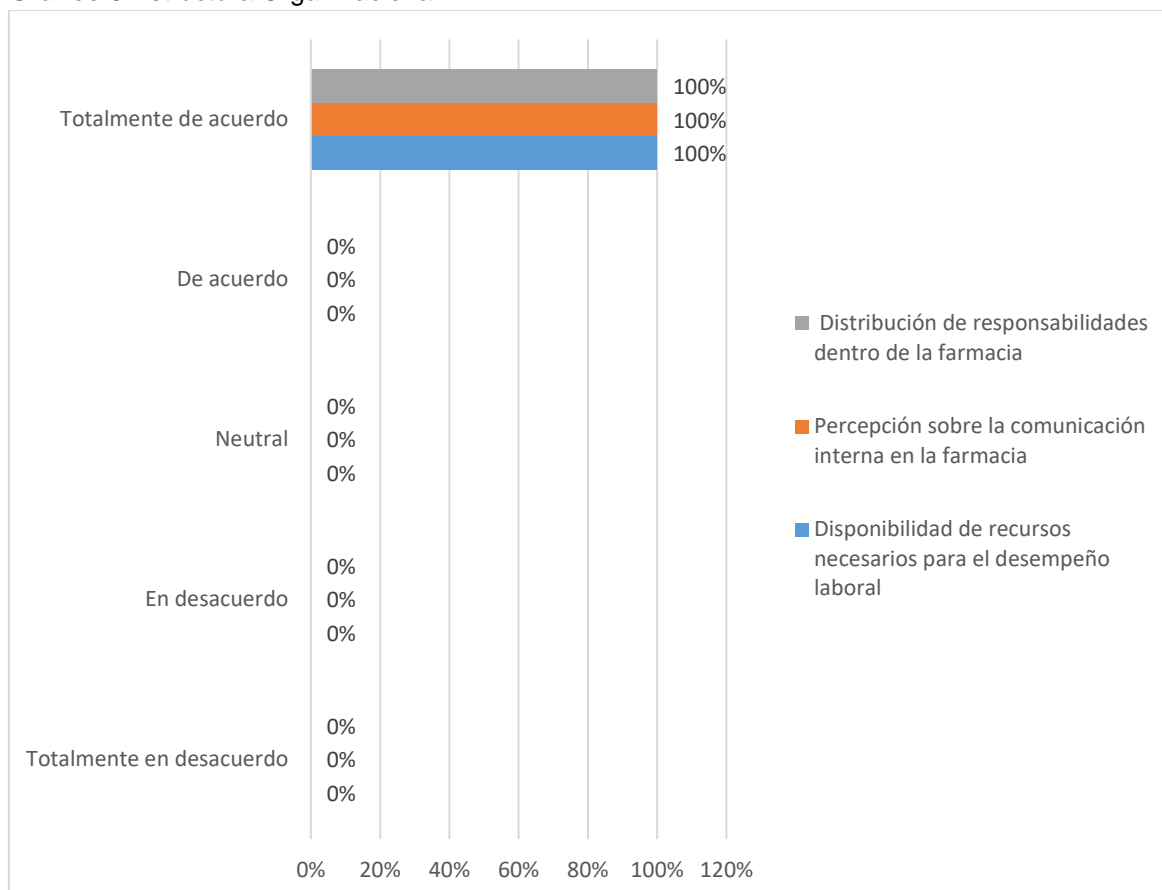
Para este análisis se han agrupado las preguntas P10, P11 y P12, las cuales evalúan la satisfacción general de los clientes con los servicios de la farmacia, su disposición a recomendarla y la eficiencia del personal en la resolución de dudas o problemas. Los resultados reflejan una alta satisfacción en los clientes, un 70% de los encuestados está de acuerdo con que la farmacia cumple con sus expectativas y necesidades, mientras que un 65% recomendaría el establecimiento a familiares y amigos. Asimismo, la eficiencia del personal en la resolución de problemas obtiene una valoración del 60% en la categoría de "De acuerdo", lo que sugiere una percepción positiva del servicio recibido.

Sin embargo, un 20% a 25% de los encuestados se mantienen en una postura neutral, lo que indica que aún hay margen de mejora para fortalecer la confianza y lealtad de los clientes. Además, el porcentaje de respuestas en la categoría "Totalmente de acuerdo" sigue siendo relativamente bajo, lo que sugiere que, aunque la satisfacción general es alta, la farmacia podría implementar estrategias adicionales para reforzar la percepción de calidad y mejorar la experiencia del cliente. Acciones como la capacitación continua del personal y programas de fidelización podrían contribuir a aumentar la satisfacción y recomendación del establecimiento.

2.3. Encuesta a colaboradora

Sección 1: Estructura Organizacional

Gráfico 5. Estructura Organizacional



Fuente: elaboración propia

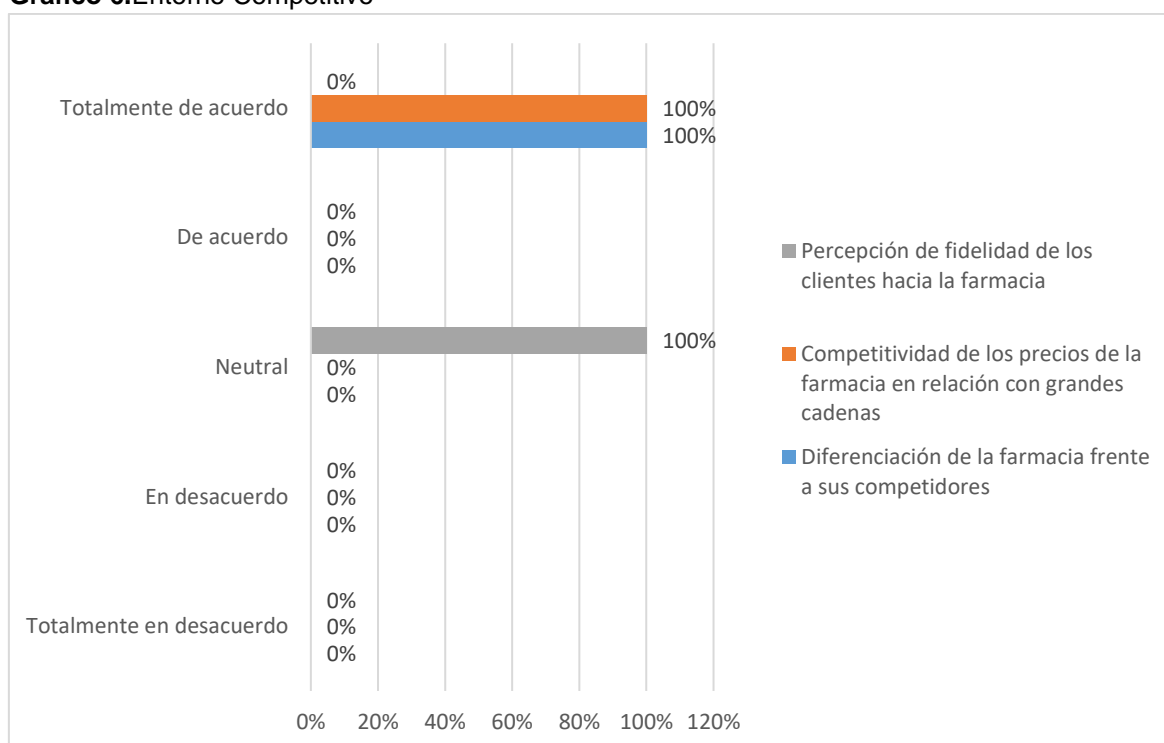
Para este análisis, se han agrupado las preguntas P1, P2 y P3, que evalúan la percepción de la colaboradora sobre la estructura organizacional de la farmacia, incluyendo la disponibilidad de recursos, la comunicación interna y la distribución de responsabilidades. Los resultados reflejan un nivel de satisfacción del 100% en todas las dimensiones evaluadas, lo que indica que la colaboradora considera que cuenta con los insumos necesarios para desempeñar sus funciones de manera efectiva.

Asimismo, la comunicación interna dentro de la farmacia es percibida como adecuada, sin indicios de insatisfacción o áreas de mejora en este aspecto. De igual

manera, la distribución de responsabilidades es considerada eficiente, lo que sugiere que las tareas están bien asignadas y que no existen problemas relacionados con sobrecarga o falta de claridad en las funciones del personal. Estos resultados evidencian un entorno organizacional sólido y estructurado que favorece el desempeño de la colaboradora.

Sección 2: Entorno Competitivo

Gráfico 6.Entorno Competitivo



Fuente: elaboración propia

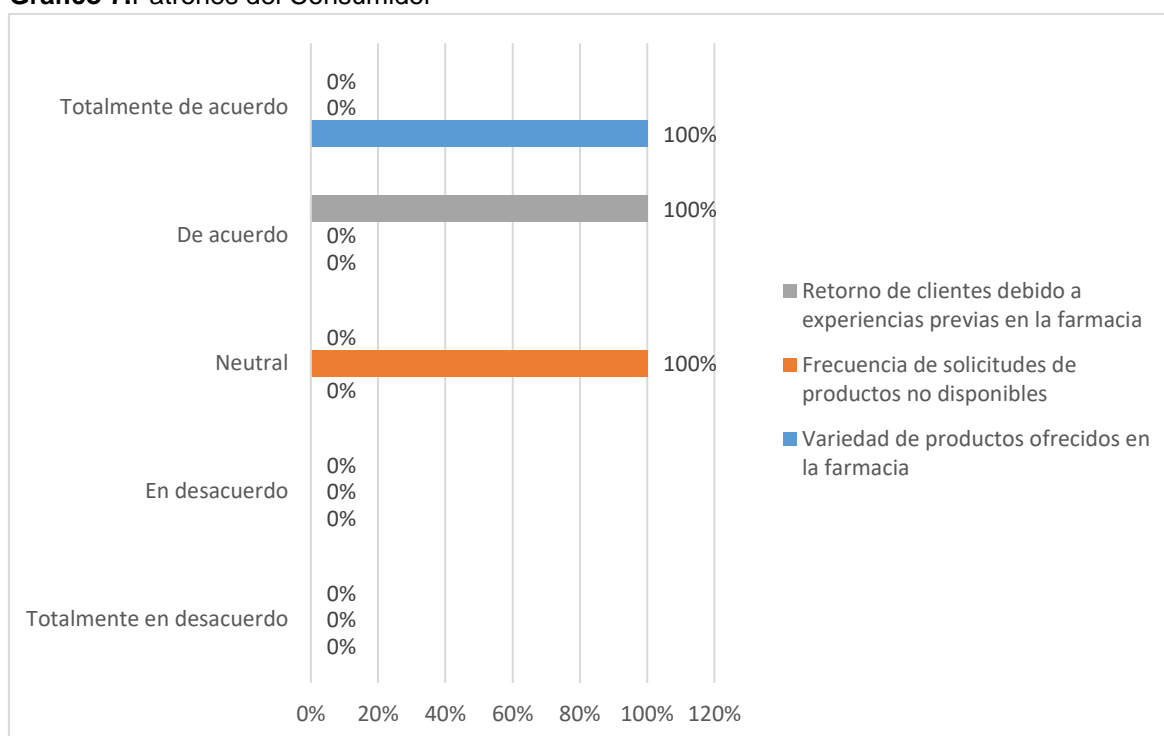
Para este análisis, se han agrupado las preguntas P4, P5 y P6, las cuales evalúan la percepción de la colaboradora sobre el entorno competitivo de la farmacia, incluyendo la diferenciación con respecto a la competencia, la competitividad de los precios y la fidelidad de los clientes. Los resultados muestran que el 100% de las respuestas se concentran en las opciones de "Totalmente de acuerdo" y "Neutral", sin respuestas en categorías negativas.

En particular, se observa que la diferenciación de la farmacia y la competitividad de los precios son altamente valoradas, ambas dimensiones alcanzaron un 100% en

la categoría de "Totalmente de acuerdo". Sin embargo, la percepción de fidelidad de los clientes obtuvo un 100% en la categoría "Neutral", lo que sugiere que, si bien no existe una visión negativa, tampoco hay una certeza absoluta sobre la lealtad de los clientes hacia la farmacia. Esto indica una posible área de mejora en términos de estrategias de fidelización para consolidar la preferencia del consumidor.

Sección 3: Patrones del Consumidor

Gráfico 7. Patrones del Consumidor



Fuente: elaboración propia

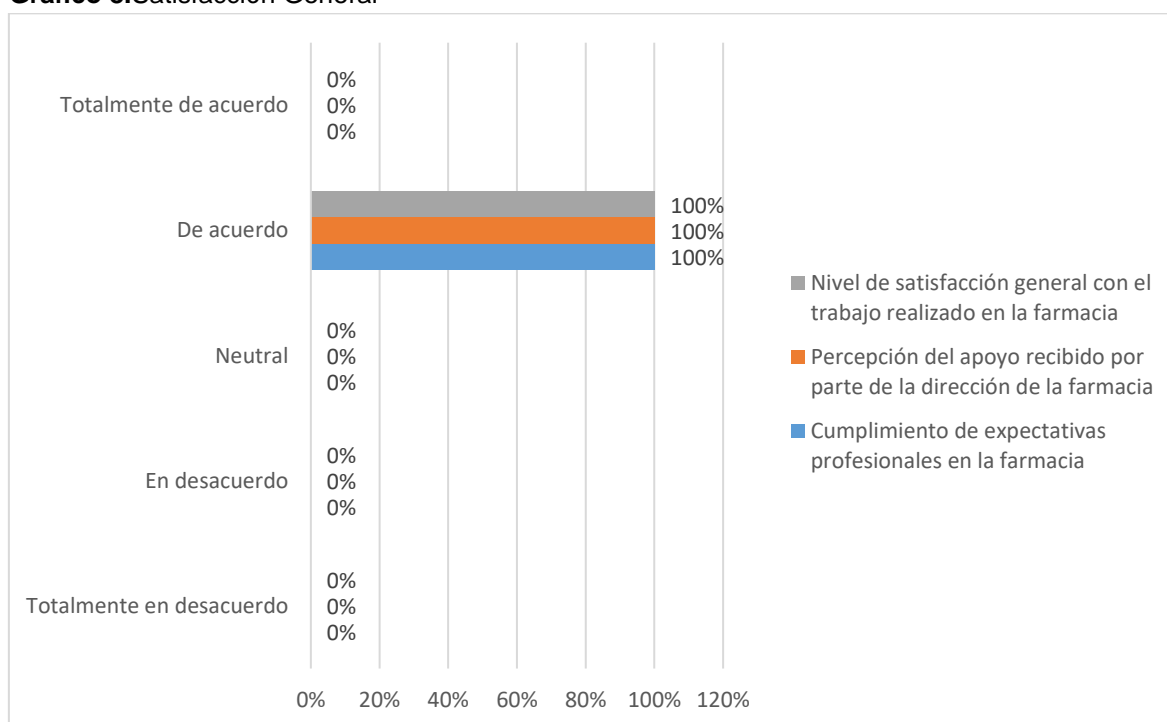
Para este análisis, se han agrupado las preguntas P7, P8 y P9, que evalúan los patrones de consumo de los clientes en la farmacia, incluyendo la variedad de productos ofrecidos, la frecuencia con la que los clientes solicitan productos no disponibles y el retorno de clientes basado en su experiencia previa.

Los resultados muestran que el 100% de las respuestas se distribuyen entre las categorías "Totalmente de acuerdo" y "Neutral", sin respuestas negativas. Se destaca que la variedad de productos disponibles y el retorno de clientes debido a experiencias previas fueron altamente valorados con un 100% en la categoría

"Totalmente de acuerdo", lo que indica que la farmacia cuenta con una oferta adecuada y que los clientes tienden a regresar por experiencias satisfactorias. Sin embargo, la frecuencia con la que los clientes solicitan productos no disponibles obtuvo un 100% en la categoría "Neutral", lo que sugiere que, si bien no representa un problema evidente, podría existir una oportunidad de mejora en el abastecimiento y diversificación de productos para satisfacer mejor la demanda de los clientes.

Sección 4: Satisfacción General

Gráfico 8. Satisfacción General



Fuente: elaboración propia

Para este análisis, se han agrupado las preguntas P10, P11 y P12, las cuales evalúan la satisfacción general de la colaboradora con su trabajo en la farmacia, la percepción del apoyo recibido por parte de la dirección y el cumplimiento de sus expectativas profesionales.

Los resultados reflejan una percepción positiva en todos los aspectos evaluados, el 100% de las respuestas se encuentran en la categoría "De acuerdo", sin ninguna

respuesta en niveles de insatisfacción. Esto sugiere que la colaboradora se siente respaldada por la dirección, satisfecha con su trabajo y considera que sus expectativas profesionales están siendo cumplidas. No obstante, el hecho de que no haya respuestas en la categoría "Totalmente de acuerdo" podría indicar oportunidades de mejora para fortalecer aún más la motivación y la percepción de apoyo dentro del entorno laboral.

CAPÍTULO III. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La Farmacia Bermejo de Oro se encuentra en un mercado farmacéutico competitivo, controlado por grandes cadenas, lo que resulta crucial implementar una planificación estratégica para consolidar su posición y sostenibilidad. Esta estrategia facilitará el alineamiento de sus metas empresariales con las demandas del mercado y las tendencias del sector, persiguiendo una ventaja competitiva duradera.

La elaboración de esta estrategia se enfocará en detectar oportunidades de mercado, potenciar las habilidades internas para incrementar la eficiencia en las operaciones, distinguir la propuesta de la farmacia a través de tácticas de marketing vanguardistas y servicios a medida, y establecer un marco flexible que permita reaccionar de manera dinámica a las modificaciones y normativas del sector. Con estas acciones, la Farmacia Bermejo de Oro aspira a garantizar un desarrollo constante y potenciar su lucratividad, preservando su importancia en el mercado.

3.1. Diagnóstico estratégico preliminar

Para justificar rigurosamente las estrategias propuestas para Farmacia Bermejo de Oro, se realizó un diagnóstico estratégico preliminar derivado de un análisis FODA cruzado. Este enfoque permite relacionar las fortalezas y debilidades organizativas internas con las oportunidades y amenazas del entorno competitivo externo, lo que ayuda a la formulación de líneas estratégicas robustas y contextualizadas. El enfoque utilizado implicó la recopilación de datos primarios a través de encuestas y análisis documental, así como la observación del mercado farmacéutico local y regional.

Desde una perspectiva externa, se identificaron cuatro oportunidades clave que la farmacia puede aprovechar: la creciente demanda de productos de salud preventiva y natural, la preferencia del consumidor por servicios personalizados y cercanos, las tecnologías electrónicas accesibles para pequeñas empresas y el aumento del interés comunitario en iniciativas de promoción de la salud. En este contexto, existen amenazas sociales significativas, como fuertes cadenas de venta al por

menor de productos farmacéuticos con amplia cobertura, estricta regulación del sector, competencia agresiva de precios y el aumento de plataformas de distribución de e-farmacias.

En términos de evaluación interna, algunas de las fortalezas más significativas son el alto aprecio por el servicio al cliente, la ubicación estratégica del local, la motivación personal del personal y un modelo de atención humanizado que crea relaciones estrechas y lealtad. Sin embargo, también hay algunas debilidades estructurales, como la limitada diversificación de la cartera de productos, la baja presencia digital, la falta de un programa formal de lealtad del cliente y procesos operativos no estandarizados. Si bien estas debilidades no comprometen la funcionalidad operativa actual, limitan la capacidad de la organización para crecer y responder a los cambios dinámicos del mercado.

Tabla 1.FODA cruzado

FODA Cruzado	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
	O1. Demanda creciente de productos naturales y servicios de salud preventiva. O2. Preferencia por atención personalizada y cercana. O3. Avance tecnológico disponible para pequeñas empresas. O4. Interés comunitario por campañas de salud.	A1. Dominio del mercado por grandes cadenas. A2. Altos niveles de regulación en el sector. A3. Guerra de precios entre competidores. A4. Aparición de plataformas digitales de distribución.
Fortalezas (F) F1. Alta valoración del servicio al cliente. F2. Ubicación estratégica. F3. Personal comprometido y capacitado. F4. Modelo de atención humanizada.	FO (Estrategias ofensivas) FO1. Ampliar la oferta de productos naturales aprovechando la buena atención percibida. FO2. Implementar servicios personalizados apoyados en la cercanía con el cliente. FO3. Desarrollar una marca con enfoque en salud preventiva y bienestar.	FA (Estrategias defensivas) FA1. Potenciar la fidelización para contrarrestar la competencia de cadenas. FA2. Usar la reputación del servicio como escudo ante plataformas impersonales. FA3. Alianzas con instituciones de salud para campañas reguladas comunitarias.
Debilidades (D) D1. Escasa diversificación del portafolio. D2. Limitada presencia digital. D3. Falta de programas de fidelización. D4. Procesos operativos informales.	DO (Estrategias adaptativas) DO1. Introducir nuevos productos orientados al bienestar, mitigando la escasa variedad. DO2. Usar tecnologías accesibles para fortalecer canales digitales. DO3. Implementar CRM básico para personalizar promociones y recompensas.	DA (Estrategias de supervivencia) DA1. Fortalecer procesos internos para cumplir exigencias regulatorias. DA2. Establecer precios competitivos sin comprometer el servicio. DA3. Automatizar tareas operativas para competir en eficiencia con grandes cadenas.

Fuente: elaboración propia

Como resultado de este cruce estratégico, se identificaron cinco ejes estratégicos prioritarios que estructuran la propuesta del presente capítulo: (1) el desarrollo de una marca distintiva basada en la confianza, sostenibilidad y bienestar; (2) la diversificación del portafolio con productos naturales y personalizados; (3) la digitalización progresiva de los servicios, procesos y canales de venta; (4) la creación de un programa estructurado de fidelización de clientes; y (5) el fortalecimiento de las capacidades internas mediante formación continua, estandarización de procesos y alianzas operativas. Estos ejes guían la formulación de las estrategias específicas y permiten consolidar una ventaja competitiva sostenible en el entorno local.

3.2. Definición de la estrategia

La estrategia proporciona una base estructural para la planificación y dirección de la organización. En este sentido, para la Farmacia Bermejo de Oro se han formulado nuevos enunciados de misión y visión, que no solo captan el propósito institucional que asume la cooperación de los actores para el mejoramiento de la comunidad, sino también da cuenta de la necesidad de una adaptación ágil a los problemas inciertos del mercado. Comprende aspectos fundamentales derivados de valores empresariales tales como: la ética, la innovación, la calidad del servicio y la relación con el cliente, que afectan positiva y proactivamente los procesos internos y generan, de manera controlada, una imagen diversa, consistente y única hacia los demás.

La **misión** de las Farmacias Bermejo de Oro se sostiene en su inherente servicio y responsabilidad social. "En este sentido, su objetivo institucional es producir y comercializar productos farmacéuticos, suplementos naturales y servicios de consultoría en salud, con un nivel apropiado y confiable de buena voluntad, accesibilidad y valor integrador, mejorando el bienestar general de la población." Esta misión combina la responsabilidad de proporcionar servicios de salud humanizados con la personalización de servicios, la disponibilidad oportuna de medicamentos esenciales y el uso responsable de la tecnología destinada a mejorar las relaciones con los clientes. También reconoce el papel proactivo de la

farmacia al ir más allá de la dispensación de productos hacia la promoción de servicios de atención primaria en salud preventiva.

La **visión** estratégica posiciona a la Farmacia Bermejo de Oro como un referente regional en servicios farmacéuticos innovadores que son sostenibles y centrados en el cliente. Se vislumbra un crecimiento orgánico sustentado por la diversificación de la cartera, adopción de tecnologías accesibles y estrategias de fidelización que construyen relaciones duraderas con los clientes. A medio plazo, la farmacia aspira a expandir su alcance territorial mediante la provisión de canales digitales y colaboraciones institucionales que incrementen su impacto social. Esto está respaldado por una cultura organizacional que abraza el aprendizaje continuo, la mejora operativa constante y la integración armoniosa con la comunidad.

En armonía con esta misión y visión, se han definido cinco objetivos estratégicos, todos organizados según los criterios SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales), acompañados de metas definidas e indicadores de seguimiento. Estos objetivos no solo guían las decisiones tácticas de la farmacia, sino que también integran cada elemento del plan descrito en este capítulo.

1. Mejorar la satisfacción del cliente a través de servicios personalizados.

Meta específica: implementar consultas de salud individuales y programas de atención farmacéutica personalizada.

Indicador: superar un índice de satisfacción del 90% en la encuesta de satisfacción posterior al servicio dentro de un plazo de 24 meses.

2. Optimización de la eficiencia operativa a través de la digitalización de procesos internos.

Meta específica: implementar un sistema de inventario digital y agilizar los procedimientos operativos estándar.

Indicador: Reducción del 20% en los errores de precisión del inventario y una disminución del 30% en el tiempo promedio de servicio dentro de tres años.

3. Diversificación de segmentos a través de la introducción de nuevos productos naturales.

Meta específica: Desarrollar y lanzar una línea de productos de fabricación propia dentro del primer año de ejecución del proyecto.

Indicador: El volumen de ingresos por ventas de productos de salud enfocados en la prevención aumenta en un 20% en el primer año posterior a la implementación.

4. Mejorar la presencia de la marca en plataformas digitales para fortalecer la gestión de relaciones con los clientes.

Meta específica: crear una tienda online y establecer canales de comunicación directa.

Indicador: Incremento del 30% en ventas digitales y un aumento del 50% en el *engagement* durante los primeros doce meses tras el lanzamiento.

5. Fortalecimiento de relaciones estratégicas con proveedores y prestadores de salud.

Meta específica: establecer acuerdos formales con al menos tres instituciones del sector dentro del primer año.

Indicador: Tres alianzas firmadas y cinco iniciativas conjuntas de campaña de salud ejecutadas dentro del primer año de implementación.

Cada uno de estos objetivos se elaborará en detalle en este capítulo junto con sus planes de acción individuales, asignación de recursos, cronogramas y métricas de evaluación. Este arreglo asegura que la estrategia para la Farmacia Bermejo de

Oro no solo esté correctamente formulada, sino también ejecutada, monitoreada y ajustada en relación con las condiciones circundantes.

3.3. Definición de estrategias según el componente

Estrategia de diferenciación

En un área marcada por una intensa competencia y grandes cadenas farmacéuticas junto a otras plataformas en línea operativamente eficaces, las pequeñas farmacias necesitan adoptar estrategias de diferenciación basadas en el valor y la personalización del servicio. En este sentido, la Farmacia Bermejo de Oro ha decidido implementar una estrategia de diferenciación centrada principalmente en la innovación de productos y servicios, así como en fortalecer la experiencia del cliente. Esta elección estratégica es una combinación de las oportunidades diagnosticadas externamente y las fortalezas identificadas internamente, como la cercanía a los clientes, la atención humanizada y el reconocimiento del servicio local.

Por su parte, la diferenciación permite construir una ventaja competitiva sostenible. En contraposición a la competencia que opera con un modelo de costo y volumen, la propuesta de valor de la farmacia debe integrar una experiencia que incluya confianza, personalización, innovación y bienestar. En este orden se espera que afecte notablemente el nivel de fidelización de los clientes, así como también el posicionamiento y la imagen de la marca. Se proyecta que estas estrategias incrementarán la frecuencia de compra, aumentarán el promedio de gasto por visita y establecerán relaciones estables, en función del valor emocional y funcional que brinda el servicio.

Con respecto a la innovación, la farmacia considera la incorporación de una nueva línea exclusiva de productos farmacéuticos orgánicos y naturales, como suplementación herbolaria, aceites esenciales, cosméticos terapéuticos, así como productos pediátricos hipoalergénicos. Estos productos son una respuesta a tendencias en crecimiento en el mercado en la esfera de la salud preventiva y el

cuidado sustentable, así como al consumo responsable. En conjunto, se ofrecerán consultas de farmacéutica de especialidad que incluirán breves asesorías orientadas a manejo de sobrepeso, monitoreo de pacientes con patologías crónicas y recomendaciones de salud multisectorial, lo cual se traduce en un cambio profundo en la relación entre el cliente y la farmacia, pasando a una experiencia de cuidado y acompañamiento personalizado.

Con el fin de fortalecer la experiencia del cliente, se elaborará una estrategia basada en la mejora continua en torno al marco del *Customer Journey*, que facilita el mapeo del recorrido del cliente dentro de la farmacia: desde el contacto visual inicial con el establecimiento, la atención durante la venta y el servicio postventa, incluyendo el manejo de referencias. Este enfoque nos ofrece la oportunidad de capturar momentos de verdad del servicio y diseñar puntos de contacto más empáticos, eficientes y memorables. En esta línea, se planean acciones como la reducción del tiempo de espera, atención personalizada, capacitación continua en comunicación verbal y habilidades blandas para el personal de apoyo, y diseño ergonómico del espacio físico con criterios de accesibilidad, orden y confort sensorial.

Finalmente la última estrategia se centrará en fortalecer la lealtad del cliente: la implementación de un programa de recompensas digitales personalizadas. Esta estrategia se basará en el uso de una aplicación móvil, así como en un sistema básico de Gestión de Relaciones con Clientes (CRM) capaz de rastrear hábitos de compra, segmentación de clientes y generación automatizada de beneficios personalizados. El programa ofrecerá incentivos que incluirán descuentos basados en la acumulación de puntos, promociones exclusivas basadas en el historial de compras, recordatorios de reposición de medicamentos y mensajes de seguimiento en fechas clave (cumpleaños, cambio de estación, campaña de salud). Este enfoque digital ayudará no solo en la retención de clientes, sino que también permitirá a la farmacia construir una base de datos que sea útil para la toma de decisiones y la evaluación continua del comportamiento del consumidor.

Tabla 2. Estrategias de Diferenciación

Componente Estratégico	Estrategia	Descripción	Acciones Propuestas	Costo Estimado (USD)
Estrategias de Diferenciación	Innovación en servicios y productos	Incorporación de productos y servicios novedosos que respondan a las tendencias del mercado y a las necesidades del consumidor actual.	- Desarrollo de una gama de productos farmacéuticos orgánicos y naturales. - Servicios de consultoría personalizada en salud y bienestar.	\$1,500 - \$3,000
	Mejora de la experiencia del cliente	Ofrecer una experiencia única, cálida y profesional que fortalezca la lealtad y la percepción de valor.	- Implementación de un plan de lealtad. - Reducción de tiempos de espera con procesos más ágiles. - Capacitación continua del personal en atención empática.	\$1,000 - \$2,000
	Fidelización digital personalizada (nueva estrategia)	Crear un programa de recompensas personalizado a través de una aplicación y un sistema de CRM para seguimiento de clientes frecuentes.	- Desarrollo de una app sencilla para gestión de puntos, recompensas y promociones. - Implementación de un CRM básico para segmentar perfiles de clientes. - Automatización de comunicaciones personalizadas y ofertas.	\$2,500 - \$4,000

Fuente: elaboración propia

Estrategias operativas

Las estrategias operativas propuestas para Farmacia Bermejo de Oro se centran en mejorar los procesos internos dentro de la farmacia, así como en proporcionar una gestión administrativa fluida que satisfaga las dinámicas comerciales farmacéuticas contemporáneas. En un entorno marcado por la innovación tecnológica, regulaciones estrictas y competencia creciente, la optimización de las operaciones es crítica para la sostenibilidad comercial. Esta propuesta se basa en la incorporación de tecnología de la información, estandarización de procesos y desarrollo de un sistema integral de gestión de calidad.

Desde un punto de vista técnico, se propone refinar los procesos internos mediante un análisis meticuloso de los flujos operativos diarios, particularmente en torno al control de inventarios, compras y organización del punto de venta. El objetivo es reducir la complejidad de las tareas laborales a través de la creación de protocolos estandarizados que regulen las acciones del personal en todos los niveles de entrega de servicio, de manera que se minimicen los errores administrativos, se mejore la trazabilidad operativa y se aceleren los tiempos de respuesta del servicio. Tal resultado fomentará un entorno controlado y ordenado, al mismo tiempo que mejorará la facilidad de inducción y capacitación para nuevos empleados.

En esta línea, se sugiere la adopción de asistencia tecnológica diseñadas para satisfacer de forma precisa las necesidades de una farmacia independiente. El uso de un sistema digital de control de inventarios permitirá monitorear con precisión los niveles de stock, establecer alertas automáticas para productos con alta rotación o próximos a vencer y ofrecer reportes actualizados al instante. De igual forma, el desarrollo de una plataforma para ventas en línea facilitará el acceso a clientes que prefieren hacer pedidos de forma virtual, aumentando la diversificación de los medios de atención y el radio de acción comercial del establecimiento.

Igualmente, se contempla la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) y de tipo ISO 9001, modificado para adaptarse al entorno farmacéutico. Este sistema busca establecer un marco de mejora continua en todos los niveles del negocio a través de la definición de procesos, documentando en manuales de calidad y mediante auditorías internas programadas. Su implementación contribuirá no solo al saneamiento regulatorio de la farmacia, sino que elevará la imagen institucional de la farmacia, trasladándola hacia una organización profesional, confiable y responsable orientada a la excelencia.

Todas estas estrategias, al ser integradas, traerán consigo una mejora considerable en la productividad. Además, se espera una reducción del 20% en pérdidas por bajas o errores de inventario, junto con una disminución notable en el tiempo de servicio para transacciones de mostrador y una mejor capacidad de respuesta a los cambios en la demanda. Además, la combinación de políticas estandarizadas,

tecnologías de apoyo y una cultura de calidad mejorará la gestión farmacéutica, haciéndola más estratégica, centrada en el cliente y sostenible, fortaleciendo así la competitividad de la Farmacia Bermejo de Oro como una organización moderna. La siguiente tabla resume las estrategias operativas propuestas:

Tabla 3. Estrategias Operativas

Componente Estratégico	Estrategia	Descripción	Acciones Propuestas	Costo Estimado (USD)
Estrategias Operativas	Optimización de procesos internos	Incrementar la eficiencia operativa mediante la simplificación y estandarización de los procedimientos cotidianos.	- Evaluación y mejora de procesos de compras e inventario. - Establecimiento de protocolos operativos estandarizados. - Capacitación operativa en procesos normados.	\$800 - \$1,500
	Implementación de tecnología	Incorporación de sistemas digitales que mejoren la precisión, rapidez y trazabilidad de las operaciones clave.	- Instalación de software para administración de inventarios. - Desarrollo de un sistema de ventas en línea con gestión de pedidos.	\$2,000 - \$4,000
	Sistema de Gestión de Calidad (SGC) farmacéutico	Aplicación de un modelo de gestión integral basado en ISO 9001 adaptado, con enfoque en mejora continua y satisfacción del cliente.	- Diseño e implementación de manuales de calidad. - Establecimiento de auditorías internas periódicas. - Capacitación del equipo en cultura de calidad y buenas prácticas.	\$2,500 - \$4,500

Fuente: elaboración propia

Estrategias de marketing y comunicación

Las estrategias de marketing y comunicación para Farmacia Bermejo de Oro tienen como propósito mejorar la marca, fortalecer el valor de la marca y administrar relaciones con sus personas clave. Branding, percepción de calidad, presencia

digital y compromiso comunitario en un área, hacen que sea un camino para impulsar la comunicación interna y externa, responsabilidad social, medios tradicionales y publicidad digital.

Proponer el valor del negocio desde la reputación de productos transparentes avanza el objetivo central de las estrategias. La estrategia propuesta tiene como objetivo la fiabilidad, lo tangible, la razón de ser, un sistema predictivo de servicios de salud especializados, ubicación proximal, atención particular, clientela cualificada, alto ratio de respuesta de clientes y marketing ético. Suplementos naturales seleccionados junto con estrategias de marketing efectivas, mayores certificaciones de componentes, entre otros, fortalecen la confianza proactiva. La confianza fortalece significativamente la relación emocional con la marca, colocando a la farmacia en un punto de compasivo bienestar.

En el marco de la comunicación externa, la estrategia se centra en el uso profesional de plataformas digitales como Facebook e Instagram, junto con WhatsApp Business, donde se publicarán periódicamente publicaciones híbridas informativas, educativas y promocionales. El tono será cálido, profesional y empático para corporeizar la confianza, proximidad y compromiso de la comunidad. También se ofrecerán eventos de servicio comunitario de salud, como sesiones educativas preventivas y exámenes de salud básicos gratuitos, con el fin de cultivar una identidad de servicio accesible y fortalecer la presencia comunitaria de la farmacia.

Como parte de la gestión de la comunicación interna, los sistemas de retroalimentación serán reforzados con el personal para conectar las narrativas institucionales y las prácticas organizativas cotidianas. Esto abarca la capacitación en comunicación con los clientes, reuniones de equipo para evaluación de campañas y sesiones de desarrollo de propuestas, integrando al personal como defensores de la marca. La alineación entre la comunicación interna y externa es importante para fomentar una imagen creíble y duradera.

Dentro del marco de acciones propuestas, se añaden asociaciones estratégicas con instituciones de salud locales, centros médicos, consultorios, universidades o fundaciones. Estas alianzas harán posible desarrollar e integrar campañas de

promoción de salud comunitaria más complejas que, a su vez, fortalecerán el impacto social de la farmacia y reforzarán su imagen institucional. Las técnicas colaborativas mejorarán el alcance de las actividades preventivas, expandirán la audiencia de patrones y crearán esfuerzos colaborativos hacia una mayor salud pública. Además de estos beneficios, esta estrategia aumenta el valor comunitario y mejora la posición de la farmacia como un participante receptivo en el sistema de salud local.

A continuación, se incluye la tabla de estrategias de Marketing y Comunicación junto con todas las acciones propuestas:

Tabla 4. Estrategias de Marketing y Comunicación

Componente Estratégico	Estrategia	Descripción	Acciones Propuestas	Costo Estimado (USD)
Estrategias de Marketing y Comunicación	Desarrollo de una propuesta de valor única	Definir y comunicar las ventajas competitivas de la farmacia para diferenciarse en el mercado.	- Fomentar la venta de productos exclusivos como suplementos naturales. - Difundir de forma transparente la calidad y sostenibilidad de los productos.	\$500 - \$1,200
	Estrategias de comunicación	Aumentar la notoriedad, el posicionamiento y la conexión con el entorno mediante canales digitales y actividades comunitarias.	- Creación de una estrategia de marketing digital con presencia en redes sociales. - Coordinación de eventos de salud para fortalecer el vínculo con la comunidad.	\$1,500 - \$3,000
	Alianzas para campañas de salud comunitaria	Establecer relaciones institucionales con actores del sector salud para generar acciones conjuntas de promoción del bienestar.	- Identificación y vinculación con instituciones médicas locales. - Planificación y ejecución de campañas conjuntas (charlas, brigadas, ferias de salud). - Difusión compartida de las actividades en medios digitales y físicos.	\$1,500 - \$2,500

Fuente: elaboración propia

3.4. Plan de implementación

El plan de implementación para las estrategias diseñadas para la Farmacia Bermejo de Oro se basa en un enfoque metódico, paso a paso y orientado a resultados, con el objetivo de transformar directrices estratégicas en pasos tangibles, aplicables y sostenibles. Este enfoque secuencial no solo ayuda a operacionalizar las propuestas, sino que también permite la construcción de un camino claro para su ejecución, integrando la planificación técnica con la distribución real de responsabilidades, tiempo, recursos e instrumentos de control. De esta manera, cada estrategia es guiada desde la formulación del concepto hasta la realización tangible, asegurando una ejecución efectiva, ordenada y coherente con los objetivos organizacionales.

Para asegurar la viabilidad del proceso, cada estrategia ha sido desglosada en detalle en fases operativas bien definidas que incluyen: (i) el diseño y planificación técnica de las acciones, donde se definen procedimientos, delimitaciones y responsabilidades; (ii) en la etapa de ejecución, se realizan actividades prácticas donde se movilizan recursos y se ponen en marcha operaciones; (iii) la etapa de monitoreo y ajuste que permite la evaluación del progreso, la medición de resultados y la capacidad de realizar correcciones reactivas o proactivas en pasos apreciables basados en el indicador que se observó. Esta lógica de intervención en niveles proporciona salvaguardias para la calidad bajo el proceso, previsión de contingencias y sostenibilidad para una respuesta sistémica adaptativa proactiva al contexto.

Líderes de cada estrategia diseñan por cada uno de los componentes estratégicos del plan. Estos líderes coordinan, supervisan y movilizan los recursos y equipos que se les haya asignado. Los planes sobresalientes tienen actividad de gobernanza y autoempoderamiento implicando todos los centros de la farmacia. Se definieron KPIs por cada acción estratégica que harán medición referente a la meta en cumplimiento de procesos e impacto los resultados obtenidos. La frecuencia del registro de estos datos será mensual o trimestral dependiendo de la acción. Estos

indicativos son sustantivos en la parte activa de tener una decisión y mejoran las soluciones estratégicas.

Los planes elaborados consideran la estimación de los recursos necesarios con respecto a cada intervención, tales como especialistas, insumos tecnológicos, materiales operacionales, soporte técnico y presupuesto financiero. Las inversiones estimativas calculadas se han realizado bajo un rango de estimación razonable considerando la capacidad económica de la farmacia, dando prioridad a la optimización de recursos y sostenibilidad del gasto. Se integran mecanismos de financiación o colaboración, como alianzas con proveedores estratégicos, acuerdos interinstitucionales o coejecución de actividades con actores del sector salud, lo que permite la extensión de la cobertura de acción mientras se protege la autonomía financiera del negocio.

En lo relacionado a la gestión de riesgos, se han marcado algunos escenarios elegidos que potencialmente pueden poner en peligro el desarrollo del plan. Entre estos están: la resistencia del personal al cambio operativo, la aparición de barreras técnicas o tecnológicas, posibles retrasos en el cronograma de ejecución y restricciones presupuestarias imprevistas. Para prevenir o mitigar estos efectos, se plantea la aplicación de un modelo de monitoreo sistemático que utilice evaluaciones completas junto con retroalimentación interna controlada, capacitación escalonada del personal y contextualización de los subjetivos en situaciones variables. Estas estrategias permiten a los anticipadores ejercer el control que se propone cotidianamente en el cumplimiento fijado.

Por lo que resulta conveniente y en el mismo ciclo de acción-retroalimentación, adoptar este paradigma y avanzar hacia sistemas que brinden confiabilidad, verificación y trazabilidad. Esta tabla permitirá describir el cuadro de implementación por estrategia donde se presenta el listado de acciones, el calendario, los encargados, las mediciones, recursos requeridos y aquí definitivos que permiten el seguimiento al cumplimiento objetivo, así como a la fundamentación de su impacto evaluado objetivamente.

Tabla 5. Plan de implementación

Componente Estratégico	Estrategia	Acción Específica	Fase	Responsable	Recursos	KPI	Tiempo Estimado
Diferenciación	Innovación en productos/servicios	Desarrollar gama de productos naturales	Ejecución	Coordinador de compras y salud	Formulación, laboratorio, diseño de empaque	% de productos innovadores en stock	12 meses
		Implementar consultoría en salud	Ejecución	Farmacéutico líder	Manual de servicio, materiales, agenda	Nº de consultas mensuales registradas	4 meses
	Experiencia del cliente	Implementar plan de lealtad	Diseño/Ejecución	Coordinador comercial	Software básico, tarjetas físicas o virtuales	Nº de clientes afiliados activos	3 meses
		Capacitar en atención empática	Ejecución	Jefe de personal	Manuales, capacitadores externos	Nivel de satisfacción post compra (encuesta)	1 mes
	Fidelización digital	Desarrollar app y CRM	Diseño/Ejecución	Asesor TI externo y comercial	Plataforma digital, base de datos, soporte técnico	Nº de usuarios activos y reincidencia	6 meses
Operativa	Optimización de procesos	Establecer protocolos estándar	Diseño/Ejecución	Coordinador operativo	Manuales, consultoría técnica	Nº de procesos documentados y aplicados	3 meses
		Capacitar en procesos normados	Ejecución	Jefe de operaciones	Guías técnicas, tiempo de formación	Reducción de errores operativos	2 meses
	Tecnología	Implementar software inventario	Ejecución	Asesor tecnológico	Licencia, capacitación, soporte	Nivel de exactitud en stock (%)	4 meses
		Crear sistema de ventas online	Diseño/Ejecución	Coordinador digital	Hosting, diseño web, pasarela de pago	Nº de transacciones en línea	6 meses

	Sistema de Gestión de Calidad (SGC)	Establecer manuales de calidad	Diseño	Coordinador de calidad	Documentación, asesoría externa	Nº de procesos con validación interna	3 meses
		Aplicar auditorías periódicas	Ejecución	Comité de calidad	Checklists, cronograma, feedback	Nº de no conformidades corregidas	Trimestral
Marketing y Comunicación	Propuesta de valor única	Comunicar beneficios diferenciales	Ejecución	Responsable de marca	Infografías, displays, página web	Nº de clientes que reconocen atributos	2 meses
	Comunicación digital y comunitaria	Implementar estrategia en redes	Ejecución	Community manager	Plantillas, calendario, equipo de diseño	Alcance y engagement mensual	Continuo
		Coordinar eventos de salud	Ejecución	Relaciones institucionales	Kits médicos, convocatoria, logística	Nº de asistentes por evento	Trimestral
	Alianzas estratégicas	Gestionar campañas con instituciones	Ejecución	Coordinador de alianzas	Contactos, acuerdos formales, planificación conjunta	Nº de actividades interinstitucionales	6 meses

Fuente: elaboración propia

Sistema de evaluación y control

La Farmacia Bermejo de Oro ha separado el sistema de evaluación y control administrativo como uno de los ejes de la propuesta para asegurar la efectividad, monitoreo y la mejora de todos los procesos que se implementan de forma continua. Estos sistemas no solamente circunscriben la operación; ellos también incluyen todas las dimensiones de la estrategia: diferenciación, tecnología, mercadotecnia, administración de la calidad, y permiten analizar el grado de cumplimiento institucional, el nivel de decisión y la temporalidad de las modificaciones que se realizan.

La estructura de monitoreo se basa en indicadores clave de desempeño formulados de manera específica para cada estrategia. Son medibles en cuanto al avance

logrado en relación con los resultados determinados y están relacionados a una meta estratégica definida. Establecer KPIs con nivel estrategia —no con el nivel componente— mejora la posibilidad de medición de los impactos, al igual que concentración en el análisis. Para cada indicador, se establecieron variables, métodos de recolección de datos y frecuencia con la que se evaluarán los indicadores, lo cual permite integrar la información a los mecanismos de control existentes en la farmacia.

Se adoptó como marco referente el Balanced Scorecard BSC, por ser un modelo que integra el desempeño de una organización en las cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Incluye en la perspectiva financiera la rentabilidad por estrategia y la reducción de costos por mejora de procesos. En la dimensión del cliente, se contemplan las métricas de satisfacción, lealtad y percepción de valor agregado. Desde la perspectiva de procesos internos, la eficiencia operacional, ejecución de los protocolos que se atendieron y calidad en la atención se consideran. En el eje de aprendizaje, se considera la capacitación del personal, la innovación implementada y la adaptación de la organización.

La evaluación se organiza estratégicamente en ciclos evaluativos que incluyen procesos de observación continua, análisis, retroalimentación y ajuste. En términos prácticos, hay ciclos mensuales para abordar el seguimiento interno inmediato, ciclos trimestrales para el análisis consolidado de KPIs y ciclos semestrales o anuales para evaluaciones estratégicas generales. Cada uno de estos ciclos comprende procesos de revisión técnica por parte del equipo de gestión, recolección de datos operativos y de percepción del cliente, y elaboración de propuestas para la mejora del sistema operativo. Con este sistema de evaluación sistemática en marcha, la toma de decisiones ya no dependerá de la intuición, percepciones o pensamientos, sino de evidencias rigurosas que estén bien organizadas y contextualizadas.

La siguiente tabla incorpora los componentes estratégicos definidos junto con sus respectivas estrategias, indicadores clave por acción, su clase de modelo BSC, la

frecuencia analítica predeterminedada y el rango de inversión estimada vinculada a actividades de control y seguimiento.

Tabla 6. Sistema de Evaluación y Control

Componente Estratégico	Estrategia	Indicadores Estratégicos (KPIs)	Perspectiva del BSC	Frecuencia de Evaluación	Costo Estimado (USD)
Diferenciación	Innovación en productos/servicios	- % de productos nuevos en inventario - N° de consultas de asesoría brindadas - Satisfacción por variedad	Procesos internos / Cliente	Trimestral	\$1,000 - \$2,000
	Experiencia del cliente	- Tiempo promedio de atención - NPS (Net Promoter Score) - Índice de recompra	Cliente / Financiera	Mensual	\$1,000 - \$2,000
	Fidelización digital	- N° de usuarios registrados en la app - Frecuencia de uso del CRM - % de conversión por promociones digitales	Cliente / Aprendizaje	Mensual	\$2,000 - \$3,000
Operativas	Optimización de procesos internos	- Tiempo de reposición de inventario - % de cumplimiento de protocolos - Reducción de errores operativos	Procesos internos	Trimestral	\$1,000 - \$2,000
	Tecnología operativa	- Nivel de precisión del stock (%) - N° de pedidos gestionados en línea - Tiempo de respuesta en sistema	Procesos internos / Financiera	Trimestral	\$2,000 - \$4,000
	Sistema de Gestión de Calidad (SGC)	- N° de no conformidades detectadas - Tasa de mejora continua aplicada - Evaluación de	Aprendizaje / Procesos	Trimestral	\$2,500 - \$4,500

		auditorías internas			
Marketing y Comunicación	Propuesta de valor única	- Reconocimiento de atributos diferenciales - Preferencia frente a la competencia - Impacto en la decisión de compra	Cliente / Financiera	Semestral	\$500 - \$1,200
	Comunicación digital y comunitaria	- Alcance de publicaciones (impresiones) - Nivel de interacción (engagement rate) - Asistencia a eventos comunitarios	Cliente / Procesos internos	Mensual	\$1,500 - \$3,000
	Alianzas estratégicas	- N° de actividades interinstitucionales ejecutadas - Evaluación de impacto comunitario - Reputación institucional percibida	Cliente / Aprendizaje	Trimestral	\$1,500 - \$2,500

Fuente: elaboración propia

Sostenibilidad de la estrategia

La estrategia de acción planificada no fue diseñada para la Farmacia Bermejo de Oro como una única intervención puntual o la conjunción de acciones reactivas de corto plazo. Su planeamiento se inscribe dentro de una lógica de transformación progresiva y sostenida en el tiempo, en la que no solo se busca la consolidación de ventajas competitivas, sino la construcción de capacidades organizacionales que sean sostenibles, flexibles, y replicables. En este marco, la propuesta planteada responde a un problema de sostenibilidad, que en este caso se erige como un principio basal integrador abordado desde el enfoque integral donde se interrelacionan las dimensiones tecnológicas, económicas, y sociales.

En el ámbito de la tecnología, se inicia con la utilización de sistemas de gestión de inventarios y herramientas de fidelización digital básicos con el fin de dar paso a una estructura operativa interconectada que pueda interrelacionar en tiempo real

ingresos, servicios, y decisiones, así como personalizar el servicio al cliente. Este aumento de la autonomía operativa se logra al disminuir la dependencia que se tiene en terceras personas por la capacitación continua del personal, así como en la integración futura de soluciones modulares en los sistemas.

En la parte económica, se contempla la propuesta de atribuir recursos de manera racional y progresiva, según escalas de inversión factibles para una empresa de perfil intermedio. Se sugiere una ejecución por etapas, donde se priorizan aquellas que generen un mayor impacto en el corto plazo, junto a mecanismos de evaluación de retorno de inversión (ROI) que basado en la redistribución de los excedentes generados permiten subvencionar estrategias de demora financiadas. También se estudia la opción de formar alianzas con proveedores, instituciones de salud o entidades del área, que coadyuven en el financiamiento de actividades como la adquisición de tecnología o la realización de campañas comunitarias, así como también diversifiquen las fuentes de financiamiento.

A partir de la dimensión social, se proyecta un modelo de farmacia social con responsabilidad medioambiental que va más allá de la venta de productos y busca activamente el fomento a la salud y bienestar de la comunidad. Esta sostenibilidad social se refuerza mediante estrategias comunicacionales de construcción de capital reputacional transparente, campañas de educación sanitaria, y convenios con instituciones del medio para el diseño de proyectos conjuntos. Estas acciones no solo ayudan a la construcción de capital reputacional, sino que robustece la legitimidad de la farmacia como un confiable, accesible y un actor que responde a las necesidades de su comunidad.

Para la escalabilidad del modelo estratégico, se estructura un marco flexible, que es replicable y puede ajustarse a nuevas geografías, cambios en el mercado, o crecimiento en el volumen de actividades comerciales. Las estrategias delineadas, como la integración de plataformas, estandarización de procesos, y sistematización de la experiencia del cliente, son cohesivas y pueden ser asimiladas sin problemas en unidades de negocio adicionales sin degradación a los estándares de servicio. Esta característica proporciona valor adicional a la propuesta al establecer

prerrequisitos para una posible expansión territorial futura o diversificación de cartera sin reestructuración fundamental del modelo.

Para asegurar la sostenibilidad a medio y largo plazo, se recomienda que se implemente un sistema de evaluación estratégica a los tres y cinco años basado en auditorías internas, análisis de KPIs acumulados, y una revisión de los objetivos iniciales en relación a los resultados para evaluar el logro de metas. A los tres años, la evaluación debe valorar el grado de consolidación de los procesos organizacionales, el nivel de efectividad de las herramientas tecnológicas implementadas, y los impactos en la satisfacción y lealtad del cliente. A los cinco años, se sugiere que se realice una evaluación más amplia del modelo de negocio considerando cambios en el entorno competitivo empresarial, integración de nuevas tendencias en el sector salud, y la disposición de la organización para mantener su posicionamiento de manera independiente y con capacidad innovadora sostenida.

Gestión del cambio organizacional

La implementación de un plan estratégico suscita, por necesidad, un proceso de cambio organizacional que sobrepasa las estructuras técnicas y sistemas operativos dentro de la organización. Este cambio afecta directamente a las personas que conforman la organización al alterar sus roles, rutinas y patrones de relaciones laborales. En este sentido, la gestión del cambio organizacional emerge como un esfuerzo proactivo destinado a garantizar la viabilidad de la estrategia y evitar resistencias innecesarias que podrían poner en peligro su implementación. En lo que respecta a la farmacia Bermejo de Oro, el éxito del plan estratégico estará determinado en gran medida por la capacidad de la institución para enmarcar, involucrar y alinear al personal con la nueva visión institucional.

El diagnóstico inicial indica una cultura organizacional centrada en el servicio al cliente, con un fuerte componente relacional y un estilo de gestión basado en la experiencia cotidiana. Si bien esta cultura representa un activo fuerte en términos de proximidad y personalización, no abraza fácilmente los cambios tecnológicos, nuevas metodologías de trabajo o cambios en la lógica operativa. Por lo tanto, se

necesita un proceso de transición cultural que abrace las fortalezas del modelo actual, mientras fomenta una apertura a la transformación, mejora continua y un enfoque más basado en la evidencia.

El uso de estrategias de comunicación interna y sensibilización es uno de los principales facilitadores de esta transición, ayudan a transmitir la lógica, los beneficios y las diferentes fases de la transformación de manera clara, verificable y transparente. Estas estrategias incluirán foros de diálogo formales e informales, boletines internos, reuniones de progreso regulares, celebración de logros colectivos y toma de decisiones operativas por parte de los propios empleados. La construcción de confianza a través del reconocimiento del esfuerzo social será fundamental para fortalecer la resiliencia y adaptabilidad de la cultura organizacional.

Acompañando este proceso, se implementará un plan de capacitación progresivo por áreas, que se enfoca en el desarrollo de habilidades técnicas, de comunicación y digitales. Esta capacitación será continua y contextualizada, teniendo en cuenta las funciones específicas de cada rol. El personal que asista directamente será capacitado en servicio al cliente, servicio al cliente respaldado por tecnología, sistemas digitales y actualizaciones sobre regulaciones sanitarias; mientras que el equipo administrativo recibirá formación sobre el uso de procesos empresariales estandarizados, sistemas de gestión de calidad y herramientas de monitoreo. Este enfoque escalonado y modular garantizará que la capacitación y el trabajo se integren sin problemas en las operaciones diarias.

El liderazgo organizacional jugará un papel central en el enfoque del cambio organizacional. Se necesitará un liderazgo cercano, modelo a seguir o siempre presente que incentive positivamente la contribución activa, responda a las preocupaciones del equipo y gestione con claridad estratégica y empática. Se espera que los líderes internos asuman el desafío de facilitar el cambio sin dirección autoritaria y, en cambio, creen una contraparte compartida colectivamente para fusionar el interés propio hacia los resultados predeterminados institucionales. Igualmente, al personal operativo se le tratará como partes interesadas activas y

no como receptores pasivos de decisiones externas y se involucrará en procesos que fomenten su identidad y posición.

Por último, se implementará un sistema de evaluación mediante indicadores de adaptación organizacional, que registren apropiación de prácticas internas, clima laboral y la efectividad de las capacitaciones. El índice de participación en procesos formativos, cumplimiento de protocolos, motivación reportada en encuestas internas y estabilidad en el desempeño serán clave para la evolución del cambio. Estos resultados se auditarán de manera trimestral en ciclos trimestrales más el sistema general de evaluación estratégica para mantener un ajuste continuo a través de intervenciones en función de las necesidades sociales del sistema humano.

CONCLUSIONES

- La Farmacia Bermejo de Oro ha evidenciado una habilidad destacada para ajustar modelos tradicionales de planificación estratégica a su situación local, lo que ha facilitado su mantenimiento de una ventaja competitiva en un ambiente controlado por grandes cadenas. Esta capacidad de adaptación es esencial para reaccionar de manera eficiente a las dinámicas particulares del mercado y las demandas fluctuantes de los clientes.
- La aplicación eficiente de la tecnología y la innovación ha surgido como un elemento crucial para incrementar la competitividad en el sector farmacéutico. La puesta en marcha de sistemas de gestión digital y otras tecnologías ha propiciado un incremento en la eficacia operacional y una experiencia superior para el cliente, subrayando la importancia de la inversión constante en innovaciones tecnológicas.
- Los hallazgos del sondeo a los clientes señalan que la excelencia en el servicio y la atención individualizada son muy apreciadas y son un componente crucial de la competitividad de la farmacia. Esta perspectiva enfocada en el cliente es esencial para incentivar la fidelidad y potenciar la percepción del valor en un sector de alta competencia.

RECOMENDACIONES

- Pese a que la farmacia ha conseguido una imagen favorable respecto a la eficiencia del equipo, resultaría provechoso establecer programas constantes de capacitación y crecimiento profesional para el personal. No solo incrementaría la calidad del servicio, sino que también garantizaría que el personal se encuentre actualizado con las más recientes prácticas y tecnologías en el sector farmacéutico.
- Teniendo en cuenta la necesidad de ajustarse con rapidez a las tendencias del mercado, se sugiere la incorporación de instrumentos de análisis predictivo. Esto posibilitaría a la Farmacia Bermejo de Oro prever variaciones en la demanda del cliente y modificar con rapidez sus tácticas de inventario y marketing, potenciando de esta manera su capacidad de reacción frente a las variaciones del mercado.
- Para atraer a un segmento de mercado más extenso y potenciar la visibilidad de la farmacia, sería acertado invertir en tácticas de marketing digital más sólidas. Esto implica potenciar la presencia en internet mediante redes sociales, SEO y plataformas de *e-commerce*, lo cual podría incrementar de manera notable el alcance y la adquisición de nuevos clientes.

BIBLIOGRAFÍA

- Abad-Alvarado, J. (2019). El Cuadro de Mando Integral Aplicado a la Planificación Estratégica de la Banca Privada. *CIENCIA UNEMI*.
<https://doi.org/https://doi.org/10.29076/issn.2528-7737vol12iss29.2019pp20-35p>
- Alomi, Y. A., Alghamdi, S. J., & Alattyh, R. A. (2015). Strategic plan of general administration of pharmaceutical care at ministry of health in Saudi Arabia 2012–2022. *J Pharm Pharm Scien*, 1(13), 1-8.
<https://doi.org/https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=27219d8a3ef9e0297de4cc7fe4da6335e1abf508>
- Álvarez, C. C., & Paule, Y. S. (2019). Factores medioambientales y titulación de fármacos en insuficiencia cardiaca. *Enfermería en cardiología: revista científica e informativa de la Asociación Española de Enfermería en Cardiología*, (76), 69-73.
<https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7103596>
- Andrés-Rodríguez, N. F., Fornos-Pérez, J. A., & Rodríguez-Barreiro, E. (2020). Preferencias de formación de los farmacéuticos comunitarios de la provincia de Pontevedra. *Pharmaceutical Care España*, 22(4), 224-245.
<https://doi.org/https://pharmcareesp.com/index.php/PharmaCARE/article/view/565>
- Arroyo, G. V., Sánchez, E. P., & Quiñonez, J. C. (2020). Innovación, emprendimiento e investigación científica. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 26(3), 163-174.
<https://doi.org/https://www.redalyc.org/journal/280/28063519006/28063519006.pdf>

- Artieda, C. (2015). Análisis de la Política de Control Estatal de Precios, en la Gestión Estratégica de las Pymes Farmacéuticas del Ecuador. <https://doi.org/https://doi.org/10.33333/RP.V36I1.442>
- Bastanchury-López, M. T., De-Pablos-Heredero, C., García-Martínez, A. R., & Martín-Romo-Romero, S. (2019). Revisión de la medición de capacidades dinámicas: una propuesta de indicadores para el sector ovino. *Ciencia y Tecnología Agropecuaria*, 20(2), 355-386. <https://doi.org/https://doi.org/10.21930/rcta.vol20num2art:1463>
- Bermudez-Colina, Y., & Mejías-Acosta, A. A. (2018). Medición de la responsabilidad social empresarial: casos en pequeñas empresas Latinoamericanas. *Ingeniería Industrial*, 39(3), 315-325. https://doi.org/http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362018000300315&script=sci_arttext
- Blankson, C., Ketron, S., & Coffie, S. (2017). Positioning strategies by foreign retailers at the Accra Mall in Ghana: A case study approach. *Journal of Managerial Issues*, 294-314. <https://doi.org/http://www.jstor.org/stable/45176552>
- Botero, M. B. (2008). Lecciones de responsabilidad social empresarial en la industria farmacéutica basada en investigación que opera en Colombia y algunas recomendaciones. <https://doi.org/https://repositorio.uniandes.edu.co/server/api/core/bitstreams/5a5a1d44-cbef-4b06-8a34-bb6417016586/content>
- Bradley, F., Ashcroft, D., & Noyce, P. (2012). Integration and differentiation: a conceptual model of general practitioner and community pharmacist collaboration. *Research in social & administrative pharmacy : RSAP*, 8 1, 36-46 . <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sapharm.2010.12.005>

- Branco, P. H., Ruas, B. A., & dos Santos Ribeiro, E. C. (2019). Competitividade no mercado farmacêutico. *Revista FAROL*, 8(8), 101-120. <https://doi.org/http://revista.farol.edu.br/index.php/farol/article/view/92>
- Breen, L., Garvey, O., Mosan, G., Matthias, O., & Sowter, J. (2017). Do we need to be Sustainable? An examination of purpose and intention behind Sustainability practice in Community Pharmacies in the National Health Service (UK). <https://doi.org/https://www.bam.ac.uk/civicrm/event/info?id=3178>
- Castellanos, J. F., & Solano, A. M. (2023). Desarrollar plan estratégico de internacionalización de servicios hoteleros, gastronómico y turísticos del Hotel Serenity Suites de Santander. <https://doi.org/https://repository.unab.edu.co/handle/20.500.12749/23937>
- Cavicchi, C., & Vagnoni, E. (2020). Sustainable Business Models in Hybrids: A Conceptual Framework for Community Pharmacies' Business Owners. *Sustainability*. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/SU12198125>
- Céspedes, A. (2019). La evolución de la organización empresarial en la industria farmacéutica. <https://doi.org/https://www.proquest.com/openview/e6e1a10aee838a04a408b2bf53590004/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2032638>
- Cevallos, M. (2017). INCIDENCIA DEL COMPORTAMIENTO OLIGOPÓLICO DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA ENTRE 2004 Y 2015 EN EL TRATAMIENTO DE LAS TERAPIAS ONCOLÓGICAS EN COLOMBIA. <https://doi.org/https://repository.unimilitar.edu.co/server/api/core/bitstreams/a4310c55-7831-483c-9b7c-d76434148ea8/content>

Chaguay, L. L., Flores, J. C., Bayas, T. F., & Zapata, R. O. (2019). El modelo de negocio: metodología canvas como innovación estratégica para el diseño de proyectos empresariales. *Journal of science and research*, 4(CIEIS2019), 87-99.

<https://doi.org/https://revistas.utb.edu.ec/index.php/sr/article/view/786>

Chauca Japa, A. D. (2022). laneamiento Estratégico para la Cadena Farmacéutica Boticas & Salud De Perú, 2022-2026. <https://doi.org/https://repositorio.epnewman.edu.pe/handle/20.500.12892/330>

Collaguazo, W. M., & Acacia, M. R. (2018). Determinantes de la estrategia de innovación: un análisis del sector empresarial de Imbabura, Ecuador. *Visión Gerencial*, (1), 8-22.

<https://doi.org/http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465554397003>

Cruz, W., Queiroz, L., & Soler, O. (2020). CUIDADO FARMACÉUTICO PARA UTENTES DE FARMÁCIA COMUNITÁRIA PRIVADA: REVISÃO SISTEMÁTICA. <https://doi.org/https://doi.org/10.34117/bjdv6n10-340>

Cusi Payahuanca, D., & Gamarra Martínez, M. G. (2024). La percepción de las empresas farmacéuticas peruanas, sobre el internet de las cosas en la cadena de suministro de la importación de hierro sacarosa durante el periodo 2017-2023. <https://doi.org/http://hdl.handle.net/10757/676202>

De Lucca Cruz, J. M. (2011). Incidencias de la adaptación al cambio en la creación de capacidades y fuentes de ventajas competitivas en el sector artesanal de la mediana y gran empresa en la ciudad de Babahoyo Provincia de Los Ríos. <https://doi.org/http://dspace.utb.edu.ec/handle/49000/80>

- Delgado, E., Castillo, O., Malo, S., Reyna, E., & Sánchez, O. (2023). Planeación Estratégica para la Competitividad de una PyME del Sector Comercial. *Actas de la 21ª Multiconferencia Internacional LACCEI para Ingeniería, Educación y Tecnología (LACCEI 2023): "Liderazgo en Educación e Innovación en Ingeniería en el Marco de Transformaciones Globales: Integración y Alianzas para el Desarrollo Integral*.
<https://doi.org/https://doi.org/10.18687/laccei2023.1.1.615>
- Derqui, B., Filimonau, V., & Matute, J. (2021). Assessing the scale of adoption of sustainability practices by community pharmacies in Spain in the time of COVID-19. *Sustainable Production and Consumption*, 27, 1626 - 1636.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.spc.2021.03.034>
- Domínguez, J., Vieitez, J., & Fernández, G. (2020). La prestación farmacéutica a través de algunas cuestiones relacionadas con la apertura de oficinas de farmacia (a propósito de la STSJ, Contencioso-Administrativo, Madrid 31 enero 2020). . <https://doi.org/https://doi.org/10.18002/rjule.v0i7.6461>
- Fernández Arias, M. (2017). Diseño de un modelo de análisis de los procesos y finalidades de la inteligencia competitiva: aplicación al sector farmacéutico (Doctoral dissertation, Industriales).
<https://doi.org/https://doi.org/10.20868/UPM.thesis.47711>
- Fernández Barreto, L. I. (2019). Aplicación del Balanced Scorecard para medir la gestión recursos de la empresa Agroinversiones Industriales SAC del distrito de Trujillo-periodo 2018.
<https://doi.org/https://hdl.handle.net/20.500.14414/12097>
- Gálvez, J. T., Coronado, Y. C., & Piñero, M. R. (2016). Construcción de escenarios estratégicos en las pequeñas y medianas empresas venezolanas. Hacia una lógica de la responsabilidad social empresarial. *Revista educación en valores*, (25), 21-31.
<https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7021631>

- Garcés, J., & Delgado, L. (2020). Innovación organizacional y competitividad empresarial: Centros estéticos de turismo de salud en Cali-Colombia. *Revista de Ciencias Sociales*.
<https://doi.org/https://doi.org/10.31876/rcs.v26i2.32428>
- García, M. P., & Ruiz, J. (2019). La contribución del sector farmacéutico al crecimiento, a las exportaciones ya la inversión en España. *Papeles de economía española*, (160), 120-209.
<https://doi.org/https://www.proquest.com/openview/035179c65c3ec6a1d8aa5bff7ebd713e/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2032638>
- Gómez, C. M. (2018). Accesibilidad a los medicamentos en los países en vías de desarrollo: un acercamiento estructural, económico, político e institucional.
<https://doi.org/https://www.proquest.com/openview/e51a20a7db72b95e206e1b37730b7a95/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>
- González Arias, V., & Ochoa Pachón, Y. P. (2021). Aplicación de la metodología de diagnóstico sectorial del Grupo ARCOSES en el sector de fabricación de productos farmacéuticos en Colombia.
<https://doi.org/https://repository.udistrital.edu.co/items/1b82866a-dc45-4100-81f3-7e71749f42c8>
- González García, A. (2023). Manual Gestión para la sostenibilidad.
https://doi.org/https://donbot-servicios.unileon.es/bitstream/handle/10612/18109/Manual_Gesti%C3%B3n_Sostenibilidad.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Gracia, J. I. (2019). La sostenibilidad y el deber de diligencia de los administradores: Una primera reflexión sobre la sostenibilidad de la sociedad mercantil y la responsabilidad por falta de diligencia de los administradores. *Revista de derecho mercantil*, (311), 1.
<https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6846130>

- Guzman, D. M., & López, G. R. (2017). La inteligencia de negocios: una estrategia para la gestión de las empresas productivas.//Business intelligence: a strategy for the management of productive enterprises. *Ciencia Unemi*, 10(23), 40-48. <https://doi.org/https://doi.org/10.29076/issn.2528-7737vol10iss23.2017pp40-48p>
- Hidalgo, Y. G., & Maury, L. M. (2016). Plan estratégico para el desarrollo integral de la Compañía Nacional de Reforestación (CONARE) en el municipio Juan Germán Rocío del Estado Guárico. *Ojeando la Agenda*, (39), 1. <https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5363011.pdf>
- Iglesias, L., & Pecker Fasce, I. (2024). Análisis del cambio organizacional y su impacto en el capital humano ante la implementación de tecnologías 4.0 . <https://doi.org/https://rinfi.fi.mdp.edu.ar/handle/123456789/988>
- Jian-Peng, D., Hang, L., Xiao-Ling, P., Chao-Ni, Z., Tian-Huai, & . y Xian-Min, J. (2019). Avances de la investigación de la memoria cuántica. . *Acta Física Sínica* . <https://doi.org/https://doi.org/10.7498/APS.68.20190039>
- Jiménez, S. L., Alfonso, L. F., González, S. B., & Castillo, A. J. (2019). La carrera de Agronomía de la Universidad de Matanzas: mejora continua, calidad y excelencia. *Atenas*, 4(48), 96-111. <https://doi.org/https://atenas.umcc.cu/index.php/atenas/article/view/317>
- Jiménez-Marín, G., Zambrano, R., & Robles, C. (2018). El papel de las promociones en merchandising y retail. El caso de las farmacias como puntos de venta. <https://doi.org/https://doi.org/10.12795/comunicacion.2018.i16.05>
- Jokinen, L., Puumalainen, I., & Airaksinen, M. (2019). Influencia de la planificación estratégica en el marketing de productos y la orientación de los servicios de salud de las farmacias comunitarias: una encuesta nacional en Finlandia. *Health policy* , 123 5, 462-467. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2019.02.006>

- Kruk, E., & Shevchenko, S. (2024). STRATEGIC PLANNING TOOLS FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN THE PHARMACEUTICAL INDUSTRY ENTERPRISES. *EKONOMIKA I UPRAVLENIE: PROBLEMY, RESHENIYA*.
<https://doi.org/https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2024.06.05.010>
- Levy, R. (2022). Pharmacy Forecast Australia 2022: key findings. *Journal of Pharmacy Practice and Research*, 52.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1002/jppr.1849>
- Li, J., Li, F., & Liu, X. (2020). Differentiation Strategy in Online Physician Competition: Does Specialization Matter?. *Telemedicine journal and e-health : the official journal of the American Telemedicine Association*.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1089/tmj.2019.0021>
- López, G., Carvallo, L., & Jimbo, J. (2018). La Estrategia del Océano Azul y su relación con el Negocio Inclusivo del reciclaje en la ciudad de Cuenca, Ecuador. *MASKANA*.
<https://doi.org/https://doi.org/10.18537/MSKN.09.02.03>
- López, L. (2016). Beneficios de la inclusión en el servicio de seguimiento farmacoterapéutico de la farmacia comunitaria: efecto sobre la salud de un grupo de pacientes crónicos polimedicados. *Pharmaceutical Care España*, 18(3), 97-106.
<https://doi.org/http://pharmcareesp.com/index.php/PharmaCARE/article/download/290/250>
- Maldonado-Niño, L., Collantes-Miranda, G., & Bastos-Osorio, M. (2018). Capacidades dinámicas de aprendizaje en la competitividad empresarial del sector cerámico de la ciudad de Cúcuta: caso Empresa Arcillas Zuligres. *CLIO América*, 12, 144-156.
<https://doi.org/https://doi.org/10.21676/23897848.2649>

- Martínez, J. (2016). Factores externos determinantes de las decisiones de inversión a largo plazo en el sector farmacéutico. *Telos*, 18(3), 415-430. <https://doi.org/https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99346931005>
- Martínez, S. V., Maldonado, L. G., Casallas, M. D., & Ojeda, R. M. (2020). Capacidad dinámica de innovación como apuesta competitiva de valor empresarial. *Gestión y Desarrollo Libre*, 3(5). <https://doi.org/http://biblos.unilibrecucuta.edu.co/ojs/index.php/gestionyd/article/view/406>
- Medina, E., Lara, M., Dávila, J., & Velarde, R. (2020). Gestión eficiente de las economías locales a través de estrategias administrativas. <https://doi.org/https://doi.org/10.18502/keg.v5i2.6288>
- Montalvo Morales, J. A., Villanueva Armenteros, Y., Armenteros Acosta, M. D., Gómez Gutiérrez, E. L., & Cervantes Ávila, Y. G. (2017). Participación Comunitaria Y Responsabilidad Social Universitaria: Estudio De Caso. *Revista Global de Negocios*, 5(5), 99-111. https://doi.org/https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2916377
- Nieto, O. M. (2015). FARMACIA DISPENSARIAL: ASIGNATURA DE FORMACIÓN PRE-PROFESIONAL Y SU PERFECCIONAMIENTO CONTINUO. *Revista de Ciencias Farmacéuticas y Alimentarias*, 1(2). <https://doi.org/https://revistas.uh.cu/rcfa/article/view/5179>
- Pacheco-Coello, C., & Barroso-Tanoira, F. (2020). Estrategias para lograr competitividad en empresas locales. Un estudio en el sureste de México. . [https://doi.org/https://doi.org/10.37767/2468-9785\(2020\)002](https://doi.org/https://doi.org/10.37767/2468-9785(2020)002)

- Palma, J. F., & Pavés, H. R. (2017). Gestión, innovación y resultados empresariales bajo la teoría de Recursos y Capacidades. . *Revista Academia & Negocios*, 3(1), 35-50. <https://doi.org/https://www.redalyc.org/journal/5608/560863102004/html/>
- Pinoargote, J., Benítez, V., & Chalén, V. (2017). Competitividad Empresarial: Caso empresas privadas de la provincia de Santa Elena. <https://doi.org/https://doi.org/10.26423/rctu.v4i1.239>
- Punina, A. P. (2017). Responsabilidad social en las pymes latinoamericanas y españolas: limitaciones, objetivos y estrategias. *CienciAmérica: Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica*, 6(2), 61-65. <https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6163778>
- Putra, I., Kadir, R., & Munizu, M. (2023). Analysis of Differentiation Strategies in Increasing Company Competitiveness in the Retail Industry. *International Journal of Multidisciplinary Approach Research and Science*. <https://doi.org/https://doi.org/10.59653/ijmars.v1i02.129>
- Ramos, V., Fernández, G., Pantoja, J., & Santos, E. (2018). Variación del (DAP) y producción en una plantación de caucho natural, del Bajo Cauca antioqueño, usando QGIS. <https://doi.org/https://doi.org/10.23850/24632465.2346>
- Rico, A. M., & Barge-Gil, A. (2019). LA I+ D EN EL SECTOR FARMACÉUTICO EN EL PERÍODO 2003-2015. *Papeles de economía española*, (160), 76-209. <https://doi.org/https://www.proquest.com/openview/129d3ffad027c14f7205c128350dde76/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2032638>
- Rincón, Y., & Romero, M. (2020). Estrategia y ventaja competitiva: Binomio fundamental para el éxito de pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Sociales*. <https://doi.org/https://doi.org/10.31876/rsc.v26i4.34674>

- Rincón, Y., & Romero, M. (2020). Estrategia y ventaja competitiva: Binomio fundamental para el éxito de pequeñas y medianas empresas/ Strategy and competitive advantage: Fundamental binomial for the success of small and medium-sized companies. *Revista de Ciencias Sociales*. <https://doi.org/https://doi.org/10.31876/racs.v26i4.34674>
- Rivero, O. F., & Gross, G. A. (2016). Análisis FODA: Un enfoque pragmático. *Pueblo Continente*, 27(1), 309-315. https://doi.org/https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/54291781/FODA_UPA_O_OMR_UGARRIZA-libre.pdf?1504109736=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DAnalisis_FODA_Un_enfoque_pragmatico_SWOT.pdf&Expires=1734201626&Signature=JdjBG5RL5t8eOn5U56ZxL3YB~cOb3CaSZjeSmdA
- Rosales, M., Domini, M., Venero, G., Almenares, G., Chon, A., & Benítez, B. (2015). DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO AGROPECUARIO Y FORESTAL DE LA EMPRESA AGROPECUARIA "CAMILO CIENFUEGOS". <https://doi.org/https://doi.org/10.1234/CT.V36I3.1020>
- Rueda, R., Jaimes, J., & Suárez, F. (2016). Vigilancia tecnológica y estrategia científica responsable al servicio de la sociedad del conocimiento / Technological Surveillance and Responsible Scientific Strategy to Serve the Knowledge Society. <https://doi.org/https://doi.org/10.37467/gka-revtechno.v5.461>
- Shchurko, U. (2020). PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA FORTALECER LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR REAL DE LA ECONOMÍA. *Revista ucraniana de economía aplicada*. <https://doi.org/https://doi.org/10.36887/2415-8453-2020-4-24>

- Singleton, J., & Nissen, L. (2014). Future-proofing the pharmacy profession in a hypercompetitive market. *Research in social & administrative pharmacy : RSAP*, 10(2), 459-68. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sapharm.2013.05.010>
- Soto, E. (2017). Seguimiento farmacoterapéutico: competencia del farmacéutico. [https://doi.org/https://doi.org/10.5672/FC.2173-9218.\(2017/VOL9\).004.03](https://doi.org/https://doi.org/10.5672/FC.2173-9218.(2017/VOL9).004.03)
- Tenés, E. (2023). Impacto de la Inteligencia Artificial en las Empresas. <https://doi.org/https://oa.upm.es/75532/>
- Valero, E. S., Rodríguez, K. A., Orozco, J. H., & Sierra, F. D. (2019). Estrategias de diferenciación aplicadas a la comercialización de medicamentos e insumos médicos de la importadora JORUA CIA. LTDA. en la provincia de Los Rios, Ecuador. *Tlatemoani: revista académica de investigación*, 10(32), 31-54. <https://doi.org/https://www.eumed.net/rev/tlatemoani/32/importadora-jorua.html>
- Valle, V. M. (2023). La responsabilidad social empresarial hacia los Objetivos de Desarrollo del Milenio de la salud: El caso de las principales compañías farmacéuticas en Estados Unidos y México durante el periodo 2010-2015. [https://doi.org/https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=i023EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=Adem%C3%A1s,+la+sostenibilidad+no+se+limita+a+aspectos+ambientales.+La+responsabilidad+social+corporativa+\(RSC\)+tambi%C3%A9n+ha+adquirido+relevancia+como+un+componente+esencial+de+la](https://doi.org/https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=i023EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=Adem%C3%A1s,+la+sostenibilidad+no+se+limita+a+aspectos+ambientales.+La+responsabilidad+social+corporativa+(RSC)+tambi%C3%A9n+ha+adquirido+relevancia+como+un+componente+esencial+de+la)
- Vargas-Chaves, I., & Marrugo-Salas, L. (2016). Responsabilidad Social Empresarial, Inclusión y Discapacidad: Análisis desde las Buenas Prácticas en la Industria Farmacéutica. *Revista de Derecho, Comunicaciones y Nuevas Tecnologías*, 15, 1-23. https://doi.org/https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=287019

Volpentesta, J. R. (2016). Confluencia de Teorías en torno a la responsabilidad Social Empresaria (RSE). *Ciencias Administrativas*, (8), 43-52. <https://doi.org/https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=511653788005>

Yuniar, C., & Hidayat, W. (2022). ESTRATEGIA COMPETITIVA A TRAVÉS DE LA GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO EN LA INSTALACIÓN DE FARMACIAS: ESTUDIO COMPARATIVO EN DOS HOSPITALES. . *Airlangga Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/https://doi.org/10.20473/ajim.v3i1.36501>

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta para Clientes

Sección	Pregunta	Opciones de Respuesta
Estructura Organizacional	1. ¿Considera usted que el personal de la farmacia es eficiente?	Totalmente en desacuerdo/En desacuerdo/Neutral/De acuerdo/Totalmente de acuerdo
	2. ¿Considera usted que el layout que se maneja en la farmacia facilita encontrar lo que necesita?	Totalmente en desacuerdo/En desacuerdo/Neutral/De acuerdo/Totalmente de acuerdo
	3. ¿A su criterio, considera usted que el servicio prestado por el personal de la farmacia es oportuno, eficiente y personalizado?	Totalmente en desacuerdo/En desacuerdo/Neutral/De acuerdo/Totalmente de acuerdo
Entorno Competitivo	4. ¿Considera usted que la ubicación de la farmacia es estratégica para competir con otras farmacias?	Totalmente en desacuerdo/En desacuerdo/Neutral/De acuerdo/Totalmente de acuerdo
	5. ¿Considera usted que la farmacia tiene precios competitivos en comparación con otras?	Totalmente en desacuerdo/En desacuerdo/Neutral/De acuerdo/Totalmente de acuerdo
	6. ¿Considera usted elegir esta farmacia sobre otras?	Totalmente en desacuerdo/En desacuerdo/Neutral/De acuerdo/Totalmente de acuerdo
Patrones del Consumidor	7. ¿Considera usted que en la Farmacia Bermejo de Oro se mantiene la limpieza y organización de los productos?	Totalmente en desacuerdo/En desacuerdo/Neutral/De acuerdo/Totalmente de acuerdo
	8. ¿Considera usted la reputación e imagen corporativa al adquirir un producto en la Farmacia Bermejo de Oro?	Totalmente en desacuerdo/En desacuerdo/Neutral/De acuerdo/Totalmente de acuerdo
	9. ¿Considera usted que los productos y servicios de la farmacia son de calidad?	Totalmente en desacuerdo/En desacuerdo/Neutral/De acuerdo/Totalmente de acuerdo
Satisfacción General	10. ¿Cree usted que la farmacia cumple con sus expectativas y necesidades?	Totalmente en desacuerdo/En desacuerdo/Neutral/De

		acuerdo/Totalmente de acuerdo
	11. ¿Recomendaría usted esta farmacia a familiares o amigos?	Totalmente en desacuerdo/En desacuerdo/Neutral/De acuerdo/Totalmente de acuerdo
	12. ¿Considera usted que el personal de la farmacia resuelve sus dudas o problemas de manera eficiente?	Totalmente en desacuerdo/En desacuerdo/Neutral/De acuerdo/Totalmente de acuerdo

Anexo 2. Encuesta para la Colaboradora

Sección	Pregunta	Opciones de Respuesta
Estructura Organizacional	1. ¿Considera usted que dispone de recursos necesarios (herramientas, espacio, tecnología) para realizar su trabajo?	Totalmente en desacuerdo/En desacuerdo/Neutral/De acuerdo/Totalmente de acuerdo
	2. ¿Cree usted que la comunicación interna en la farmacia es la adecuada?	Totalmente en desacuerdo/En desacuerdo/Neutral/De acuerdo/Totalmente de acuerdo
	3. ¿Considera usted que las responsabilidades asignadas están bien distribuidas?	Totalmente en desacuerdo/En desacuerdo/Neutral/De acuerdo/Totalmente de acuerdo
Entorno Competitivo	4. ¿Considera usted que existen aspectos que diferencian a esta farmacia de sus competidores?	Totalmente en desacuerdo/En desacuerdo/Neutral/De acuerdo/Totalmente de acuerdo
	5. ¿Cree usted que los precios que se maneja en la farmacia son competitivos frente a las grandes cadenas farmacéuticas?	Totalmente en desacuerdo/En desacuerdo/Neutral/De acuerdo/Totalmente de acuerdo
	6. ¿Considera usted que existe una fidelidad de los clientes hacia esta farmacia?	Totalmente en desacuerdo/En desacuerdo/Neutral/De acuerdo/Totalmente de acuerdo
Patrones del Consumidor	7. ¿Considera usted que la farmacia ofrece una amplia variedad de productos?	Totalmente en desacuerdo/En desacuerdo/Neutral/De acuerdo/Totalmente de acuerdo
	8. ¿Considera usted que los clientes solicitan productos no disponibles en la farmacia?	Totalmente en desacuerdo/En desacuerdo/Neutral/De acuerdo/Totalmente de acuerdo
	9. ¿Cree usted que los clientes suelen regresar debido a su experiencia previa en la farmacia?	Totalmente en desacuerdo/En desacuerdo/Neutral/De acuerdo/Totalmente de acuerdo
Satisfacción Laboral	10. ¿Considera usted que el trabajo que realiza en la farmacia cumple con sus expectativas profesionales?	Totalmente en desacuerdo/En desacuerdo/Neutral/De acuerdo/Totalmente de acuerdo
	11. ¿Considera usted que es apoyada por la dirección de la farmacia?	Totalmente en desacuerdo/En desacuerdo/Neutral/De acuerdo/Totalmente de acuerdo
	12. ¿Cree usted estar satisfecha con el trabajo que realiza en la farmacia?	Totalmente en desacuerdo/En desacuerdo/Neutral/De acuerdo/Totalmente de acuerdo

Anexo 3. Modelo de las encuestas para clientes

Encuesta para Clientes

Farmacia Bermejo de Oro

Instrucciones: Apreciado cliente, esta encuesta tiene como objetivo recopilar información para mejorar nuestros servicios y optimizar la experiencia de nuestros usuarios. Sus respuestas serán tratadas de manera confidencial y utilizada exclusivamente para fines de investigación. Por favor, lea cada pregunta detenidamente y seleccione la opción que mejor refleje su opinión.

Sección 1: Estructura Organizacional

1. **¿Considera usted que el personal de la farmacia es eficiente?**
 - Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Neutral
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo

2. **¿Considera usted que el layout que se maneja en la farmacia facilita encontrar lo que necesita?**
 - Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Neutral
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo

3. **¿A su criterio, considera usted que el servicio prestado por el personal de la farmacia es oportuno, eficiente y personalizado?**
 - Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Neutral
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo

Sección 2: Entorno Competitivo

4. ¿Considera usted que la ubicación de la farmacia es estratégica para competir con otras farmacias?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

5. ¿Considera usted que la farmacia tiene precios competitivos en comparación con otras?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

6. ¿Considera usted elegir esta farmacia sobre otras?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Sección 3: Patrones del Consumidor

7. ¿Considera usted que en la Farmacia Bermejo de Oro se mantiene la limpieza y organización de los productos?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

8. ¿Considera usted la reputación e imagen corporativa al adquirir un producto en la Farmacia Bermejo de Oro?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

9. ¿Considera usted que los productos y servicios de la farmacia son de calidad?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Sección 4: Satisfacción General

10. ¿Cree usted que la farmacia cumple con sus expectativas y necesidades?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

11. ¿Recomendaría usted esta farmacia a familiares o amigos?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

12. ¿Considera usted que el personal de la farmacia resuelve sus dudas o problemas de manera eficiente?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Agradecimiento:

Gracias por su tiempo y colaboración. Sus respuestas son fundamentales para mejorar nuestros servicios y satisfacer mejor sus necesidades.

Fecha:

Nombre (opcional): _____

Anexo 4. Modelo de las encuestas para la Colaboradora

Encuesta para Colaboradora

Farmacia Bermejo de Oro

Instrucciones: Apreciada colaboradora, esta encuesta tiene como objetivo recopilar información para identificar áreas de mejora y fortalecer el entorno laboral en la farmacia. Sus respuestas serán tratadas de manera confidencial y empleadas exclusivamente para fines de investigación interna. Por favor, lea cada pregunta con atención y seleccione la opción que mejor refleje su opinión.

Sección 1: Estructura Organizacional

- 1. ¿Considera usted que dispone de recursos necesarios (herramientas, espacio, tecnología) para realizar su trabajo?**
 - Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Neutral
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo

- 2. ¿Cree usted que la comunicación interna en la farmacia es la adecuada?**
 - Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Neutral
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo

- 3. ¿Considera usted que las responsabilidades asignadas están bien distribuidas?**
 - Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Neutral
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo

Sección 2: Entorno Competitivo

4. ¿Considera usted que existen aspectos que diferencian a esta farmacia de sus competidores?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

5. ¿Cree usted que los precios que se manejan en la farmacia son competitivos frente a las grandes cadenas farmacéuticas?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

6. ¿Considera usted que existe una fidelidad de los clientes hacia esta farmacia?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Sección 3: Patrones del Consumidor

7. ¿Considera usted que la farmacia ofrece una amplia variedad de productos?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral

- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

8. ¿Considera usted que los clientes solicitan productos no disponibles en la farmacia?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

9. ¿Cree usted que los clientes suelen regresar debido a su experiencia previa en la farmacia?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Sección 4: Satisfacción General

10. ¿Considera usted que el trabajo que realiza en la farmacia cumple con sus expectativas profesionales?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

11. ¿Considera usted que es apoyada por la dirección de la farmacia?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral

- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

12. ¿Cree usted estar satisfecha con el trabajo que realiza en la farmacia?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Agradecimiento:

Gracias por su tiempo y colaboración. Sus respuestas son fundamentales para construir un entorno laboral más eficiente y satisfactorio.

Fecha:

Nombre (opcional): _____

Anexo 5. Resultados de encuesta para clientes

1. ¿Considera usted que el personal de la farmacia es eficiente?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Neutral	12	24%
De acuerdo	31	62%
Totalmente de acuerdo	7	14%
Total	50	100%

2. ¿Considera usted que el layout que se maneja en la farmacia facilita encontrar lo que necesita?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Neutral	14	28%
De acuerdo	32	64%
Totalmente de acuerdo	4	8%
Total	50	100%

3. ¿A su criterio, considera usted que el servicio prestado por el personal de la farmacia es oportuno, eficiente y personalizado?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	3	6%
Neutral	9	18%
De acuerdo	24	48%
Totalmente de acuerdo	14	28%
Total	50	100%

4. ¿Considera usted que la ubicación de la farmacia es estratégica para competir con otras farmacias?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Neutral	17	34%
De acuerdo	32	64%
Totalmente de acuerdo	1	2%
Total	50	100%

5. ¿Considera usted que la farmacia tiene precios competitivos en comparación con otras?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Neutral	19	38%
De acuerdo	31	62%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	50	100%

6. ¿Considera usted elegir esta farmacia sobre otras?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Neutral	19	38%
De acuerdo	31	62%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	50	100%

7. ¿Considera usted que en la Farmacia Bermejo de Oro se mantiene la limpieza y organización de los productos?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Neutral	17	34%
De acuerdo	32	64%
Totalmente de acuerdo	1	2%
Total	50	100%

8. ¿Considera usted la reputación e imagen corporativa al adquirir un producto en la Farmacia Bermejo de Oro?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Neutral	18	36%
De acuerdo	31	62%
Totalmente de acuerdo	1	2%
Total	50	100%

9. ¿Considera usted que los productos y servicios de la farmacia son de calidad?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Neutral	15	30%
De acuerdo	34	68%
Totalmente de acuerdo	1	2%
Total	50	100%

10. ¿Cree usted que la farmacia cumple con sus expectativas y necesidades?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Neutral	12	24%
De acuerdo	36	72%
Totalmente de acuerdo	2	4%
Total	50	100%

11. ¿Recomendaría usted esta farmacia a familiares o amigos?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Neutral	10	20%
De acuerdo	35	70%
Totalmente de acuerdo	5	10%
Total	50	100%

12. ¿Considera usted que el personal de la farmacia resuelve sus dudas o problemas de manera eficiente?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Neutral	10	20%
De acuerdo	34	68%
Totalmente de acuerdo	6	12%
Total	50	100%

Anexo 6. Resultados de encuesta para la colaboradora

Pregunta 1: ¿Considera usted que dispone de recursos necesarios (herramientas, espacio, tecnología) para realizar su trabajo?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Neutral	0	0%
De acuerdo	0	0%
Totalmente de acuerdo	1	100%
Total	1	100%

Pregunta 2: ¿Cree usted que la comunicación interna en la farmacia es la adecuada?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Neutral	0	0%
De acuerdo	0	0%
Totalmente de acuerdo	1	100%
Total	1	100%

Pregunta 3: ¿Considera usted que las responsabilidades asignadas están bien distribuidas?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Neutral	0	0%
De acuerdo	0	0%
Totalmente de acuerdo	1	100%
Total	1	100%

Pregunta 4: ¿Considera usted que existen aspectos que diferencian a esta farmacia de sus competidores?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Neutral	0	0%
De acuerdo	0	0%
Totalmente de acuerdo	1	100%
Total	1	100%

¿Cree usted que los precios que se manejan en la farmacia son competitivos frente a las grandes cadenas farmacéuticas?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Neutral	0	0%
De acuerdo	0	0%
Totalmente de acuerdo	1	100%
Total	1	100%

Pregunta 6: ¿Considera usted que existe una fidelidad de los clientes hacia esta farmacia?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Neutral	1	100%
De acuerdo	0	0%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	1	100%

Pregunta 7: ¿Considera usted que la farmacia ofrece una amplia variedad de productos?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Neutral	0	0%
De acuerdo	0	0%
Totalmente de acuerdo	1	100%
Total	1	100%

Pregunta 8: ¿Considera usted que los clientes solicitan productos no disponibles en la farmacia?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Neutral	1	100%
De acuerdo	0	0%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	1	100%

Pregunta 9: ¿Cree usted que los clientes suelen regresar debido a su experiencia previa en la farmacia?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Neutral	0	0%
De acuerdo	1	100%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	1	100%

Pregunta 10: ¿Considera usted que el trabajo que realiza en la farmacia cumple con sus expectativas profesionales?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Neutral	0	0%
De acuerdo	1	100%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	1	100%

Pregunta 11: ¿Considera usted que es apoyada por la dirección de la farmacia?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Neutral	0	0%
De acuerdo	1	100%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	1	100%

Pregunta 12: ¿Cree usted estar satisfecha con el trabajo que realiza en la farmacia?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Neutral	0	0%
De acuerdo	1	100%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	1	100%