



Facultad de Ciencias de la Administración

Carrera de Administración de Empresas

Planeación Estratégica para Farmacias Cuxibamba,
Sucursales Cuenca, en el Periodo (2026-2029)

**Trabajo de titulación previo a la obtención del
grado de Licenciada en Administración de
Empresas**

Autora:

Tatiana Carolina Yaguana Luzuriaga

Directora:

Juanita Dolores Bersosa Webster

Cuenca – Ecuador

Año

2026

DEDICATORIA

Dedico este trabajo y cada logro a mis padres:
Wilman e Hilda, por su amor y apoyo incondicional,
por creer en mí y sostenerme siempre que lo
necesito, por ser mi inspiración y por cada sacrificio
que han hecho por mí.

A mis abuelitas: Angelita y Mami Hilda, que desde
pequeña me enseñaron a ser una mujer fuerte y
valiente; así como a mi tía Norma, que llevo siempre
en mi corazón.

A mi misma por nunca darme por vencida y siempre
perseverar para alcanzar mis metas.

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios por ser mi luz y mi guía y por todas las fuerzas y bendiciones que me ha dado para permitirme llegar hasta aquí.

Agradezco a mis padres y a mi hermano Javier por ser mi fortaleza e inspiración para seguir adelante siempre.

A mis profesores Juanita Bersosa y Juanito Maldonado, por su gran guía y apoyo en todo este proceso.

Índice de Contenidos

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
Índice de Contenidos.....	iv
Índice de Figuras	vi
Índice de Tablas	vii
Índice de Anexos.....	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	ix
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1	2
1. MARCO TEÓRICO	2
1.1 Origen de la Planeación Estratégica.....	2
1.2 Planeación	2
1.3 Planeación Estratégica.....	3
1.4 Planeación Estratégica en Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) o Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES).....	3
1.5 Ciclo de la Planeación.....	4
CAPÍTULO 2	7
2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	7
2.1 Diagnóstico Situacional.....	7
2.1.1 Misión	7
2.1.2 Visión	8
2.1.3 Objetivos	9
2.1.4 Valores	10
2.1.5 Cultura Organizacional	11
2.2 Diagnóstico Interno.....	12
2.2.1 Análisis de Áreas.....	12

2.2.2 Cadena de Valor	20
2.3 Matriz de Factores internos	23
2.4 Diagnóstico Externo	24
2.4.1 Análisis PESTEL.....	24
2.4.2 Diamante de PORTER	30
2.4.3 Matriz de Perfil Competitivo (MPC).....	33
2.5 Matriz de Factores Externos.....	36
2.6 Análisis FODA.....	38
CAPÍTULO 3	40
3. PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO	40
3.1 FODA Cruzado	40
3.2 Matriz Interna-Externa IE	43
3.3 Matriz Gran Estrategia	45
3.4 Matriz Boston Consulting Group (BCG)	47
3.5 Balance Score Card (BSC).....	50
3.6 Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica.....	54
CONCLUSIONES	62
RECOMENDACIONES	63
REFERENCIAS	64
ANEXOS.....	69

Índice de Figuras

Figura 1 Ciclo de la planeación estratégica.....	6
Figura 2 Flujograma proceso de venta.....	19
Figura 3 Cadena de valor	20
Figura 4 Etapas de la cadena de valor.....	21
Figura 5 Análisis PESTEL.....	26
Figura 6 Matriz PORTER	32
Figura 7 Ejemplo Matriz de Perfil Competitivo.....	34
Figura 8 Análisis FODA	39
Figura 9 FODA cruzado.....	41
Figura 10 Matriz Interna-Externa IE.....	44
Figura 11 Matriz de la Gran Estrategia.....	46
Figura 12 Ejemplo Matriz BCG.....	49
Figura 13 Matriz BCG Aplicada a Farmacias Cuxibamba	49
Figura 14 Balance Score Card.....	51
Figura 15 Balance Scorecard	51
Figura 16 Matriz BSC Aplicada a Farmacias Cuxibamba	52
Figura 17 Ejemplo Matriz Cuantitativa de Planeación estratégica	55

Índice de Tablas

Tabla 1 Cadena de Valor Aplicada a Farmacias Cuxibamba	22
Tabla 2 Matriz EFI aplicada a Farmacias Cuxibamba	23
Tabla 3 MPC aplicada a Farmacias Cuxibamba sucursales Cuenca	35
Tabla 4 Matriz EFE aplicada a Farmacias Cuxibamba	37
Tabla 5 Análisis FODA Aplicado a Farmacias Cuxibamba.....	39
Tabla 6 FODA cruzado aplicado a Farmacias Cuxibamba	42
Tabla 7 Matriz I-E Aplicada a Farmacias Cuxibamba	44
Tabla 8 Matriz Gran Estrategia Aplicada a Farmacias Cuxibamba	47
Tabla 9 BSC analizando cada perspectiva.....	53
Tabla 10 MCPE Aplicada a Farmacias Cuxibamba 1 - 4.....	56
Tabla 11 MCPE Aplicada a Farmacias Cuxibamba 5 - 8.....	58

Índice de Anexos

Anexo 1 Cuestionario aplicado al gerente y jefes de área de Farmacias Cuxibamba	69
--	----

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como finalidad el desarrollo de un plan estratégico para Farmacias Cuxibamba en la ciudad de Cuenca, con el propósito de fortalecer su posicionamiento en el mercado, mejorar su competitividad y fidelizar clientes en la ciudad. Para el desarrollo, se realizó una investigación tipo descriptiva con enfoque mixto, por su propósito fue de tipo aplicada y de acuerdo al tiempo en que se realizó fue de tipo transversal ya que se desarrolló para el periodo 2026 – 2029. Entre sus principales resultados destacaron sus fortalezas como precios competitivos, ubicaciones estratégicas y atención personalizada; al igual que sus debilidades como el escaso posicionamiento y fidelización de clientes, oportunidades como la conciencia de la salud en la población y amenazas relacionadas con la alta competencia en el mercado. Llegando a conclusiones clave como la implementación de las estrategias sugeridas y monitoreo del desarrollo del plan por medio de una persona encargada de su correcto desarrollo.

Palabras clave: competencia, estrategias, farmacia, herramientas, plan estratégico

ABSTRACT

The purpose of this research project was to develop a strategic plan for Farmacias Cuxibamba in the city of Cuenca, with the aim of strengthening its market position, improving its competitiveness, and building customer loyalty in the city. To carry out the study, a descriptive research design with a mixed-methods approach was employed. Given its purpose, it was applied in nature, and based on the timeframe in which it was conducted, it was cross-sectional, as it covered the period from 2026 to 2029. Among its main findings were strengths such as competitive pricing, strategic locations, and personalized service; weaknesses such as poor market positioning and low customer loyalty; opportunities such as growing health awareness among the population; and threats related to high market competition. Key conclusions included the implementation of the suggested strategies and monitoring of the plan's progress by a designated individual responsible for its proper execution.

Keywords: competition, strategies, pharmacy, tools, strategic plan

INTRODUCCIÓN

En un entorno empresarial tan competitivo, las empresas se enfrentan a desafíos constantes para adaptarse, optimizar recursos y fortalecer su posicionamiento frente a la competencia; lo cual gracias a la planeación estratégica es posible de realizar y analizar, debido a sus múltiples herramientas que permiten definir objetivos y plantear estrategias claras y concisas para las necesidades de las empresas.

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo realizar una propuesta de plan estratégico para Farmacias Cuxibamba en sus sucursales en la ciudad de Cuenca en el periodo 2026-2029; mediante el análisis de la situación actual, la formulación tanto de objetivos como de estrategias, que contribuyan en el crecimiento y posicionamiento en el mercado de la cadena de farmacias.

Para el cumplimiento de este objetivo, se estructuraron tres capítulos, el primero centrado en la presentación de un marco teórico, en el cual se abordan los principales conceptos relacionados con planeación estratégica y el sector farmacéutico; el segundo capítulo comprende el análisis situacional actual, en el cual se desarrolla el análisis tanto interno como externo, identificando así sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Finalmente, en el tercer capítulo se desarrolla el plan estratégico mediante herramientas que permiten definir los objetivos y estrategias que ayuden a la empresa a crecer en el mercado cuencano.

CAPÍTULO 1

1. MARCO TEÓRICO

El presente capítulo tiene como finalidad establecer las bases teóricas y conceptuales necesarias para el desarrollo del trabajo de titulación. Se abordan todos los enfoques relacionados con la planeación estratégica y su desarrollo; además de presentar conceptos para adentrarse en el estudio del sector farmacéutico, permitiendo así tener un panorama claro y sólido facilitando así la comprensión de todas las herramientas utilizadas.

1.1 Origen de la Planeación Estratégica

La palabra estrategia proveniente del vocablo griego “estrategos”, que significa conductor de ejércitos, y era utilizada en recintos militares para conducir a su ejército y conseguir con éxito las maniobras para ganar la guerra frente a sus adversarios. El guerrero chino Sun Tzu fue quien puso en práctica sus estrategias de guerra que le permitieron levantarse con la victoria, las mismas se vienen dando más allá de 2.300 años (Fernández, 2006).

De acuerdo a Tarapuez et al. (2016) el término estrategia empieza a utilizarse en las empresas a partir del año 1920; y ha permitido a estas mantenerse en el mercado siendo competitivas y productivas. Ya por la década de los años 90, Kotler (2003) orienta la planeación estratégica al mercado, como un proceso administrativo que busca una relación lógica entre recursos, objetivos y capacidades de la empresa, donde se puedan aprovechar las oportunidades que presenta el mercado.

1.2 Planeación

La planeación constituye una herramienta fundamental para prever los sucesos y apoyar la toma de decisiones, ya que, al aplicarse en un área específica, permite formular un plan estructurado de acciones orientadas al logro de uno o varios objetivos previamente establecidos. De este modo, la planificación contribuye a reducir la incertidumbre, pues establece directrices, normas y tiempos definidos, entre otros factores, que facilitan el control de la situación y orientan de manera ordenada la ejecución de las acciones futuras.

La planeación es una secuencia de pasos organizados que permite determinar los objetivos empresariales y los cursos de acción para conseguirlos (Pérez-Escalante, 2022). Esta etapa de la organización, posibilita disminuir la incertidumbre de lo que deberá enfrentar la empresa, es decir, reduce los riesgos, pero no los elimina, más bien permite que se aprovechen las oportunidades del entorno (Goytortúa et al., 2023).

La planeación se basa en la toma de decisiones de manera anticipada sobre la manera en que debe realizarse antes de que se ejecute o que se ponga en marcha la acción. Se refiere a simular el futuro ya previsto determinando los pasos a seguir y utilizando los medios apropiados para el alcance de objetivos (Chiavenato, 2006).

1.3 Planeación Estratégica

La planeación estratégica es una herramienta de gran utilidad para las empresas, ya que buscan analizar la situación actual de una empresa, la misma que es la base para el desarrollo de objetivos y estrategias específicas para el progreso de la misma.

La planeación estratégica, es un procedimiento organizado, a través del análisis de los factores internos y externos de la empresa, que posibilitan implementar y evaluar estrategias para el logro de los objetivos, partiendo de la filosofía empresarial, con el fin de lograr prevenir obstáculos el futuro (Borbón et al., 2023).

Para Escobar (2022), la planeación estratégica es, un plan de trabajo que brinda a la empresa la coordinación de recursos y tareas para cumplir con su misión, visión, y alcanzar sus objetivos y metas trasados a corto, mediano y largo plazo.

La planeación estratégica, representa los lineamientos metodológicos para alcanzar los objetivos empresariales; su finalidad es determinar pautas de acción que permita a la empresa desempeñarse de mejor manera. En sí, la planeación estratégica identifica dónde se encuentra hoy la empresa, y dónde desea encontrarse en el futuro y después de qué tiempo (Casanueva, 2021).

1.4 Planeación Estratégica en Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) o Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES)

La planeación estratégica no sirve solo para empresas grandes, al contrario, es de gran utilidad para todo tipo de empresas, desde las más pequeñas, hasta las más grandes.

Ya que sirve como una guía a largo plazo para analizar factores determinantes que ayudaran al progreso de la empresa dentro del mercado, además de ser una ventaja competitiva.

La planeación estratégica en MIPYMES o PYMES ha sido fundamental para el logro de sus objetivos; ya que les ha permitido tomar en cuenta la misión y visión para ser competitivos cuando han identificado las necesidades de sus clientes, necesidades de capacitación de sus colaboradores, han innovado en servicios y productos, creando estrategias que les permitan posicionarse y crecer en el mercado (Tóala-Bozada et al., 2022).

1.5 Ciclo de la Planeación

El ciclo de la planeación hace referencia al proceso mediante el cual se diseña y ejecuta un plan, a partir del análisis de los factores más importantes que inciden en la organización, caracterizándose por ser un proceso continuo, dinámico y adaptable, que permite responder de manera adecuada a las necesidades internas y a los cambios del entorno empresarial.

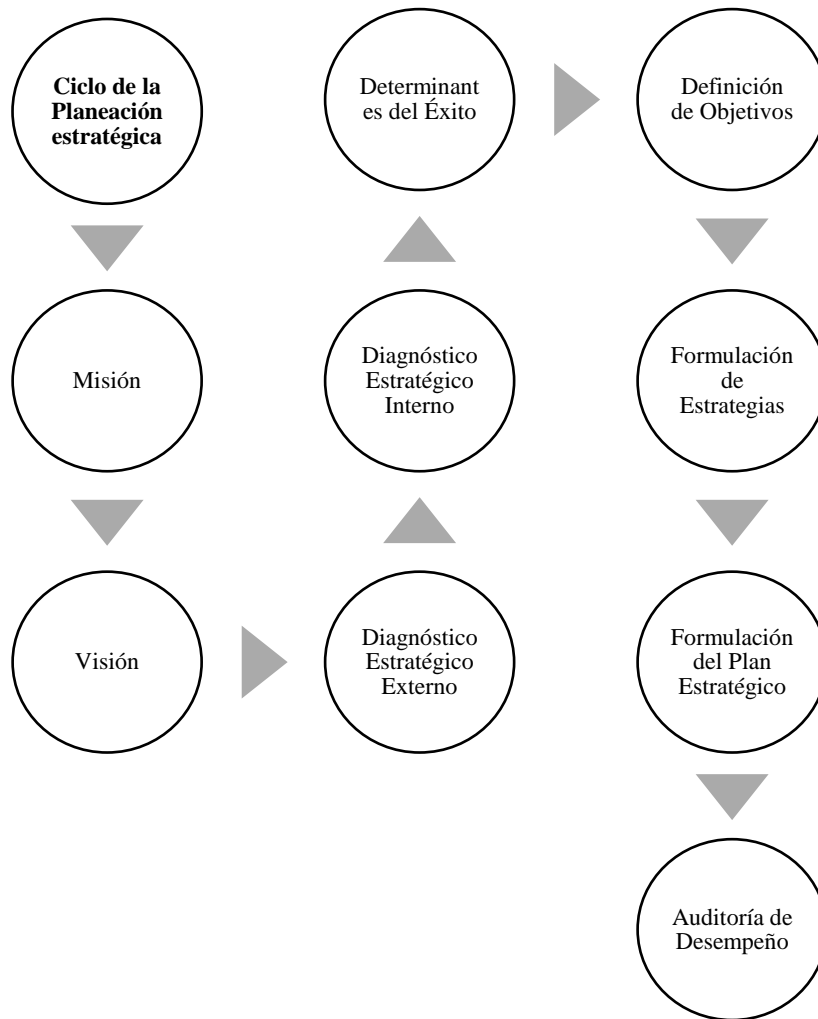
Como da a conocer Chiavenato y Sapiro (2017), la planeación estratégica se conforma de 9 componentes para su desarrollo exitoso:

1. La misión organizacional que se refiere a las responsabilidades y desarrollo de la empresa en el mercado, demuestra lo que la empresa es y su aporte a la sociedad.
2. La visión organizacional hace referencia al propósito de la empresa, es un impulso que toma la empresa de qué quiere llegar a ser y dónde quiere llegar a estar.
3. El diagnostico estratégico externo es el cual busca pronosticar tanto las oportunidades como las amenazas para así alcanzar de manera más precisa su propósito, analiza varias áreas, sectores y competencia que repercuten en la organización.
4. El diagnostico estratégico interno, analiza el entorno directo en el que se encuentra la empresa, analizando tanto sus fortalezas como sus debilidades, con la finalidad de establecer estrategias que le ayuden a adaptarse.
5. Los determinantes del éxito, buscan resaltar situaciones específicas para la empresa las cuales se consideran críticas.

6. Posteriormente, se procede a la definición de los objetivos, los cuales se establecen y ordenan de acuerdo con su nivel de importancia y relevancia, priorizando aquellos que se ajustan a las necesidades identificadas durante el análisis previo.
7. La formulación de estrategias se lo relaciona directamente con las 5 fuerzas de Porter, tomando en cuenta la relación que tienen los actores o stakeholders, ya que se menciona que, si las estrategias son del agrado de los mismos, estas se van a llevar a cabo de manera exitosa.
8. Formulación del plan estratégico, es el momento donde se busca el cómo se va a implementar, ya sea por programas, proyectos que ayuden a llevar a cabo todo lo planteado, tomando en cuenta los recursos disponibles para hacerlo.
9. Finalmente se realiza una auditoria del desempeño y resultados, en esta fase primordialmente se revisa que se haya implementado de manera correcta el plan y estén teniendo éxito las estrategias, si alguna no está funcionando, este es el momento preciso para corregirla para que se pueda llevar a cabo.

Figura 1

Ciclo de la planeación estratégica



Nota: basado en Chiavenato y Sapiro (2017)

Para la realización adecuada de una planeación estratégica se debe seguir ciertos pasos respondiendo a preguntas que ayudarán a alcanzar su desarrollo. Como menciona Palacios, (2020), se analiza la misión, visión, objetivos, estrategias, presupuestos, políticas y programas; cada uno de ellos cuenta con preguntas específicas para llevarse a cabo; la misión se refiere a quién es y a qué se dedica la empresa; la visión menciona el hacia dónde va; los objetivos responden a los resultados que la organización espera alcanzar, mientras que las estrategias se refieren al conjunto de acciones y lineamientos que se implementan para lograr dichos objetivos; el presupuesto como su nombre lo dice, hace referencia al dinero que se requiere y se tiene para llevar a cabo la planeación; las políticas son los criterios bajo los cuales se van a tomar las decisiones y los programas los cuales son las secuencias, tiempo, en el que se van a desarrollar las actividades para alcanzar los objetivos.

CAPÍTULO 2

2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

En este capítulo se desarrolla el análisis completo de la situación actual de Farmacias Cuxibamba, con el propósito de identificar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, además de comprender el entorno competitivo en el que se encuentra la empresa, esta establece las bases para la formulación de estrategias de acuerdo a las necesidades y capacidades que se definen en el análisis.

2.1 Diagnóstico Situacional

Este análisis se realiza con la finalidad de conocer el entorno que rodea a la empresa y así conocer las posibles variables, internas y externas, que influyan en la toma de decisiones de la organización; permitiendo identificar las fortalezas, debilidades internas; y, oportunidades y amenazas externas; constituyéndose en un medio idóneo cuando se requiere penetrar en nuevos mercados, diversificar o desarrollar productos; este análisis facilita la elección de la mejor alternativa que se ajuste a la situación actual de la empresa (Tóala-Bozada et al., 2022).

Así mismo, su importancia radica en que permite identificar posibles oportunidades y amenazas para estudiar opciones que aporten al diseño de estrategias que soporten las amenazas y aprovechen las oportunidades (Borbón et al., 2023).

2.1.1 Misión

La misión empresarial define la finalidad actual de la empresa, misma que da respuestas a interrogantes como: ¿quiénes somos?, ¿qué hacemos?, ¿por qué estamos aquí? (Calle et al., 2025).

La misión empresarial funciona como una guía estratégica que orienta a la organización hacia el logro de meta ya sea a corto, mediano o largo plazo, a través de ella se define claramente los fines, las razones y el rumbo que sigue la empresa (Rocha & Mirabal, 2021).

La misión se formula como una declaración clara y duradera que define el propósito fundamental de la empresa y la diferencia de otras organizaciones similares. Para su elaboración, es necesario identificar el negocio en el que participa la empresa,

especificando el alcance de sus operaciones en términos de productos y mercados, así como los valores y prioridades que guían su actuación. La formulación de la misión obliga a reflexionar sobre la naturaleza actual de la organización y su proyección futura, estableciendo el rumbo general de la empresa y recordando a sus colaboradores la razón de su existencia y el propósito para el cual fue creada (David, 2023).

Misión Farmacias Cuxibamba

Fomentar el bienestar y salud de la comunidad ofreciendo productos de calidad, garantizando una experiencia auténtica al cliente (*Farmacias Cuxibamba*, 2025).

La misión de la empresa fue formulada en el año 2024, la misma que en la entrevista realizada al gerente supo indicar que sigue vigente y no desean ajustarla.

2.1.2 Visión

La visión empresarial, expone el anhelo, la dirección que quiere la empresa en un futuro (Calle et al., 2025).

La visión organizacional expresa una idea clara y atractiva del estado futuro al que aspira una organización, ya sea en relación con la empresa en general, un producto o un servicio específico. En este sentido, la visión actúa como una guía que orienta los cambios y transformaciones que deben llevarse a cabo. Una adecuada declaración de visión se caracteriza por ser clara, concisa y de fácil comprensión, de modo que pueda ser recordada y compartida por todos los miembros de la organización. Asimismo, debe estar alineada con el nivel de cambio que se desea alcanzar, apelando tanto a la razón como a la emoción de las partes interesadas (Hedeman y Riepma, 2025).

Además, la visión debe ser relevante para todos los stakeholders y contar con la solidez necesaria para mantenerse vigente durante el período de transformación organizacional. No debe incluir plazos específicos ni metas de desempeño cuantificables, pero sí proporcionar la información suficiente que permita respaldar la toma de decisiones y justificar las inversiones futuras. En este contexto, una visión efectiva se distingue por ser motivadora, ambiciosa, genérica, inspiradora y comunicativa, cualidades que contribuyen a orientar y comprometer a la organización hacia el logro de sus propósitos estratégicos (Hedeman y Riepma, 2025).

Visión de Farmacias Cuxibamba

Consolidarnos como la primera opción en cadena de farmacias a nivel nacional, garantizando una experiencia innovadora al cliente (*Farmacias Cuxibamba, 2025*).

La visión de la empresa fue igualmente formulada en el año 2024 y en la entrevista realizada al gerente indicó que sigue vigente y no desean ajustarla.

2.1.3 Objetivos

Los objetivos estratégicos definen lo que desea conseguir, lo que se quiere alcanzar (L. Palacios, 2023). Estos deben ser consecuentes unos a otros, apoyarse entre sí, y no ser redundantes (Sanabria y Reyes, 2024). Son como “flechas” que dirigen a diversas partes de la empresa hacia un mismo lugar (Kovacevic y Reynoso, 2024).

Una de las mejores maneras para la formulación de objetivos, es la implementación de los objetivos SMART, los cuales se definen por sus siglas en específico, medible, alcanzable, relevante y en relación con el tiempo. Especifico hace referencia a que es directo, medible ya que define hasta qué punto es factible cumplir con el objetivo, alcanzable ya que se debe adaptar a las circunstancias de las empresas, relevante ya que debe abarcar las áreas importantes que se quieren mejorar y en relación con el tiempo ya que se establece en que tiempo debe cumplirse el objetivo (Hedeman y Riepma, 2025).

Objetivos Propuestos de Farmacias Cuxibamba en sus Sucursales en Cuenca

De acuerdo a la entrevista realizada al gerente de la empresa, se supo que aún no contaban con objetivos establecidos para la ciudad de Cuenca, pero mencionó los puntos más importantes que quieren abarcar para el crecimiento de farmacias Cuxibamba en el mercado cuencano:

- Incrementar en un 25% el reconocimiento de marca de Farmacias Cuxibamba en la ciudad de Cuenca en un plazo de 12 meses, mediante campañas promocionales y el fortalecimiento de la presencia digital en redes sociales.
- Evaluar las opciones de abrir más sucursales en puntos estratégicos que sean de fácil y rápido acceso en un plazo de 12 meses mediante un estudio de mercado, considerando la demanda y competencia.

- Desarrollar la ventaja competitiva, basada en los precios accesibles, la cercanía y el servicio personalizado
- Incrementar en un 20% el nivel de clientes recurrentes en un periodo de 12 meses, que se fidelicen a la marca, mediante una atención personalizada y productos de calidad dependiendo de las necesidades del mercado.

2.1.4 Valores

Los valores son la agrupación de principios que definen la forma de actuar, la ética y cultura de la empresa; es decir definen y regulan el accionar a lo interno de la organización (Prado-Figueroa et al., 2021).

La definición de los valores sirve para dar sentido e identidad a la empresa; así mismo conceden pertenencia y determinan la personalidad de la organización; además que, son un requisito previo para la planeación estratégica (Cordero et al., 2021).

Las empresas por lo general fundamentan sus valores respetando su privacidad e interactividad con sus stakeholders de manera íntegra y abierta, buscando en lo posible cumplir con las siguientes actitudes: comunicación abierta, un enfoque con propósito, estar comprometidos con el cliente, responsabilidad social, una cultura de confianza, el aprendizaje e innovación continua y la flexibilidad y adaptabilidad en el mercado (Ramírez, 2024).

Valores de Farmacias Cuxibamba:

- Respeto. Para Farmacias Cuxibamba el respeto representa el reconocer la dignidad, derechos y necesidades de sus colaboradores, proveedores y clientes. Reflejado en un trato amable, empático y profesional; promoviendo un ambiente laboral basado en el respeto mutuo fomentando así la construcción de relaciones duraderas y la confianza con la comunidad.
- Responsabilidad. Implica el actuar con compromiso, cumplir cada uno de los procesos operativos y administrativos; es garantizar la correcta comercialización de los medicamentos, el cumplimiento de las normas sanitarias y el compromiso de los colaboradores con su labor diaria y con la salud de los clientes.
- Honestidad. Es un principio fundamental que guía todas las acciones de la empresa; es el brindar información clara y confiable sobre los medicamentos, sus

usos y precios. Implica además la transparencia en todas las gestiones internas, en las relaciones con los proveedores y el manejo administrativo, fortaleciendo así su credibilidad y confianza en el mercado.

- Lealtad. Representa el firme compromiso hacia la empresa, sus colaboradores y clientes. Manifestado en su trabajo en equipo, el sentido de pertenencia y la búsqueda constante de relaciones comerciales estables y duraderas. Para con los clientes se basa en la fidelización a través de un servicio cercano u confiable fomentando vínculos a largo plazo.

Los valores han sido parte de Farmacias Cuxibamba desde sus inicios hace aproximadamente 24 años; al igual que la misión y visión, los valores fueron revisados y confirmados en el año 2024 y el gerente indico que siguen vigentes y no desea ajustarlos.

2.1.5 Cultura Organizacional

La cultura organizacional es el conjunto de valores y creencias con las que se relacionan las personas de una organización, el esquema de organización y los mecanismos de control de una empresa para generar códigos de conducta (Yopan et al., 2020).

La cultura organizacionales es fundamental para alcanzar un desarrollo sostenible de las empresas, dado que contribuye a la mejora de las condiciones laborales, económicas y ambientales; asimismo, refuerza elementos psicosociales como las relaciones interpersonales, la comunicación el liderazgo y el ambiente de trabajo; además, promueve el establecimiento de una identidad organizacional que equilibra los intereses personales con las metas de la empresa (Reyes, 2021).

Cultura Organizacional en Farmacias Cuxibamba

Farmacias Cuxibamba se caracteriza por tener un enfoque orientado al servicio, la responsabilidad y el compromiso con la comunidad, poniendo siempre por delante sus valores que son esenciales para el correcto funcionamiento de cada una de las áreas de la empresa promoviendo así un ambiente laboral colaborativo, respetuoso, honesto y leal.

En cuanto a su estructura la cultura; se encuentra centralizada en la ciudad de Loja, ya que sus oficinas y matriz se encuentran en esta ciudad. La estructura de la empresa es jerárquica y así mismo su sistema de comunicación es vertical, quiere decir que las

decisiones administrativas son comunicadas a través de los jefes y encargados de cada área hacia toda la empresa llegando la información a cada una de las sucursales a nivel nacional; lo que permite mantener alineadas a todas las sucursales a las decisiones y funcionamiento acordados desde la matriz.

2.2 Diagnóstico Interno

Este diagnóstico evalúa el desempeño interno de la empresa y la compara con la competencia; este análisis se basa en la revisión de los recursos y el estudio de la cadena de valor (Sánchez, 2023).

Como menciona Chiavenato (2017) el diagnóstico interno es de gran ayuda para el reconocimiento e identificación de las áreas más importantes en las cuales se identifican las fortalezas y su potencial crecimiento, así como su ventaja competitiva, considerando siempre la existencia de limitantes y restricciones que puedan presentarse en la realización de la planeación estratégica.

2.2.1 Análisis de Áreas

Para llevar a cabo el análisis interno de una empresa, resulta fundamental examinar de manera detallada sus áreas estratégicas, incluyendo actividades, operaciones y procesos. Este estudio permite identificar las ventajas competitivas sobre las cuales se puede estructurar la estrategia organizacional. Asimismo, facilita reconocer las debilidades existentes frente a los competidores, lo que contribuye a establecer acciones de mejora y fortalecer la posición estratégica de la empresa (Tarziján, 2023).

Escalera, (2021) Expone que entre las áreas generales que integran la empresa, están: producción, finanzas, recursos humanos y marketing/ventas:

1. El área de producción, responde a empresas fabriles, comerciales o de servicios, dependiendo la actividad que realice la empresa; representa a lo que esta se dedica; así que se convierte en el área más grande de la organización; abarca actividades como planificación, control de stocks y gestión de almacenes, mantenimiento, control de calidad, métodos y tiempos.

Para conocer esta área se realizan preguntas tales como: la confiabilidad y disponibilidad de proveedores y materias primas, como se encuentran las

instalaciones, políticas internas, el control de los inventarios, la ubicación y la tecnología con la que trabajan (David, 2023).

2. Área de finanzas: se encarga de la contabilidad, elaboración y control de presupuestos; entre otros. Se analizan razones como la rentabilidad, el apalancamiento, la liquidez, la rotación de inventarios, etc. La finalidad de utilizar estas razones y ratios es para conocer el avance o retroceso de la empresa en el tiempo, así como la diferencia y mejora respecto a la competencia (David, 2023). Se pueden realizar preguntas como la situación financiera actual de la empresa, el capital de trabajo, los presupuestos y cuánto tiempo tardan el pagar sus deudas (David, 2023).

3. Área de recursos humanos: selecciona, contrata y acoge a nuevos trabajadores para la empresa; gestiona los recursos humanos, elabora normas y reglamentos de régimen interior, formación del personal, relaciones laborales, entre otras.

Es importante saber de esta área el proceso de contratación, las capacitaciones, la motivación, la rotación de personal, el ambiente laboral, los cuales permiten conocer a las personas que conforman la empresa y su cultura organizacional (David, 2023).

4. Área de marketing/ventas: se encarga de colocar el producto en los mercados; planificación comercial, organización de la red de ventas, marketing, técnicas de marketing, distribución, publicidad, estudio y conocimiento de la competencia, fija volúmenes de compra y comercialización, estudia los puntos fuertes y débiles de la empresa.

Las preguntas a realizar para conocer esta área son: el posicionamiento de a empresa, la rentabilidad, los productos más vendidos, presupuesto para esta área, canales por donde se dan a conocer, estrategias que utilizan para darse a conocer, la experiencia y capacitación a los empleados de forma adecuada (David, 2023).

Análisis de áreas de Farmacias Cuxibamba

Para realizar el análisis de áreas de farmacias Cuxibamba se realizó una entrevista en primera instancia con el gerente general de la empresa, el cual dio a conocer la presencia de las siguientes áreas dentro de la empresa:

- Área administrativa
- Área financiera

- Área de talento humano
- Área operativa
- Área de marketing

Para conocer más a fondo cada una de las áreas que conforman a la empresa se entrevistó a cada uno de los supervisores de cada una de ellas.

Área administrativa

Todos los procesos internos son documentados y se les hace seguimiento para que se cumplan de manera correcta y eficiente, así como sus políticas y demás practicas internas. Dentro de los procesos que presentan mayor eficiencia se encuentran la facturación y el control documental, los cuales garantizan orden, respaldo de información y su cumplimiento adecuado y a tiempo.

Para lograr cumplir y alcanzar sus objetivos, se realiza un monitoreo constante de como avanza cada etapa; este seguimiento se lo realiza mediante la realización de indicadores clave de desempeño (KPIS), tales como metas de venta, rotación de inventarios y control de gastos operativos. Para los reportes se realizan reuniones contantes entre la administración y la gerencia en los cuales se presenta un reporte de avance además de puntos a reforzar y mejorar.

Uno de los puntos clave que se ha reconocido y visualizado es que se pueden mejorar es la automatización de los reportes operativos y administrativos, ya que actualmente lleva mucho tiempo realizarlos y puede considerarse un cuello de botella en la comunicación de los procesos. Al automatizar utilizando ya sea softwares o inteligencia artificial se busca optimizar los tiempos y reducir posibles errores manuales.

Área financiera

Cuentan con una situación financiera estable, a pesar de todos los gastos implicados en instalación y adecuación de las cuatro sucursales en la ciudad de Cuenca, además del abastecimiento de medicamentos en cada una y pago de sueldos y salario; se han logrado mantener estables con un nivel de liquidez bueno. Respecto a sus presupuestos, cada una de las sucursales tiene destinado un presupuesto para su funcionamiento, desde pago de arriendo, abastecimiento de medicamentos, pago de sueldos, servicios básicos, entre

otros; cada uno de estos presupuestos es definido dependiendo al nivel de afluencia, necesidades a satisfacer, tamaño de la sucursal e inventarios, reposición y stock de seguridad necesario.

Los ratios e indicadores más relevantes que utiliza Farmacias Cuxibamba son 1. la rotación de inventarios ya que es de gran importancia conocer la cantidad ya sea para distribución, asignación, reemplazo, reposición y stock de seguridad necesarios; 2. el margen bruto, 3. la liquidez corriente y ventas por sucursal: los cuales permiten llevar un mejor análisis y control de sus objetivos áreas y resultados deseados.

Las fórmulas que se utilizan para determinar los indicadores esenciales para la empresa son los siguientes (Van Horne et al., 2010):

- Rotación de inventarios: Costo de bienes vendidos/ Inventario Promedio

$$\text{Rotación Inventarios} = \frac{48,398,201.4}{14,083,407.1} = 3.43$$

La rotación de inventarios indica que el inventario se renueva aproximadamente 4 veces al año.

- Margen Bruto: (Ventas - Costo De Ventas) / Ventas

$$\text{Margen Bruto} = \frac{65,887,699.3 - 48,398,201.4}{65,887,699.3} = 0.26$$

El margen bruto que indica cual es el porcentaje que queda por cada dólar vendido después de cubrir todos los costos, lo cual es de 26% considerado un buen margen ya que sus precios le siguen permitiendo ser competitivos y mantener ganancias.

- Liquidez corriente: Activo Corriente/ Pasivo Corriente

$$\text{Liquidez Corriente} = \frac{15,877,030.4}{10,537,239.3} = 1.50$$

Mide la capacidad de la empresa en pagar sus deudas a corto plazo, el resultado de 1.5 es importante, ya que indica que, por cada dólar de deuda a corto plazo, la empresa tiene 1.5 para poder pagarla, lo cual la convierte en una empresa con gran solvencia.

- Rotación de ventas: Ventas / Activo Total

$$\text{Rotación de Ventas} = \frac{65,887,699.3}{19,573,821.5} = 3.36$$

La rotación de ventas indica que, por cada dólar invertido, la empresa genera 3.36 en ventas lo cual muestra eficiencia en el uso de los recursos y una buena productividad operativa.

Área de talento humano:

Respecto al talento humano, al momento de realizar la selección del personal se realizan un proceso formal, transparente y rigurosos; este proceso inicia con el reclutamiento el cual se lo hace a través de plataformas digitales como la página web oficial de Farmacias Cuxibamba, LinkedIn y Facebook, clasificando los perfiles con experiencia y conocimientos en el área farmacéutica. Se realiza una verificación de la información proporcionada por los postulantes y posterior las entrevistas estructuradas que permiten evaluar competencias técnicas y actitudinales. Una vez que se ha seleccionado al personal, se le procede a realizar el proceso de inducción y capacitación inicial, el cual se complementa con capacitaciones periódicas aproximadamente cada tres meses, enfocadas en atención al cliente, competencias específicas del cargo y actualización de normativas tanto internas como externas; estas capacitaciones se ejecutan tanto de manera interna como mediante la contratación de empresas externas especializadas.

Las evaluaciones de desempeño se realizan periódicamente, los cuales incluyen en análisis de cumplimiento de metas, indicadores de atención al cliente en el cual implementan códigos QR donde los clientes pueden calificar su experiencia del servicio brindado, puntualidad y responsabilidad. En el sistema de reconocimientos se implementa premiar y reconocer a la sucursal con mejor desempeño; económicos como comisiones y bonos y no económicos como lo son reconocimientos institucionales, capacitaciones continuas, oportunidades de crecimiento interno, día libre por cumpleaños y descuentos especiales en la compra de medicamentos para los colaboradores. Esto ha permitido que los colaboradores se sientan parte de la empresa y tengan un nivel de compromiso alto con la misma.

Área de marketing y ventas

Un punto fuerte de farmacias Cuxibamba es que se centran principalmente en su estrategia de precios competitivos con respecto al mercado, respaldada por su slogan “La salud no tiene precio, pero si descuento”. La empresa implementa promociones periódicas, como descuentos específicos por días (por ejemplo, promociones en productos dermatológicos los días martes), lo que incentiva la rotación de inventarios y atrae tráfico constante hacia las sucursales.

Las farmacias son reconocidas por estar ubicadas en zonas estratégicas, de alta afluencia de personas y fácil acceso. En la ciudad de Cuenca no es la excepción, cuentan con cuatro sucursales ubicadas en la Fray Vicente Solano y 12 de Abril, Avenida de las Américas, Mariscal Lamar y General Torres, Sangurima y Tomás Ordóñez.

En cuanto a promoción y publicidad, la realizan principalmente en redes como Facebook, Instagram y Tik Tok. La red en la que tienen más seguidores y suben mayor información debido a eso es Facebook contando con aproximadamente 54.000 seguidores; en esta red se da a conocer tanto ofertas y promociones, como sorteos y campañas, además de también presentar por este medio los puestos disponibles y como postular a ellos.

Área Operativa

Farmacias Cuxibamba presenta un área operativa muy sólida, tienen un sistema estructurado de abastecimiento y control de inventarios. El proceso de controla desde el ingreso de los medicamentos a la bodega central, desde donde se distribuyen a cada sucursal según su nivel de afluencia y la demanda específica de productos. La empresa cuenta con camiones propios en los cuales realizan la distribución, lo cual permite mayor control en la logística. El manejo de inventarios es muy riguroso, se controla detalladamente la cantidad de medicamentos recibidos, vendidos y almacenados, así como sus fechas de caducidad. Cada sucursal dispone de una bodega interna para reabastecimiento, y al finalizar el mes se elabora un informe que registra todos los movimientos y el stock restante.

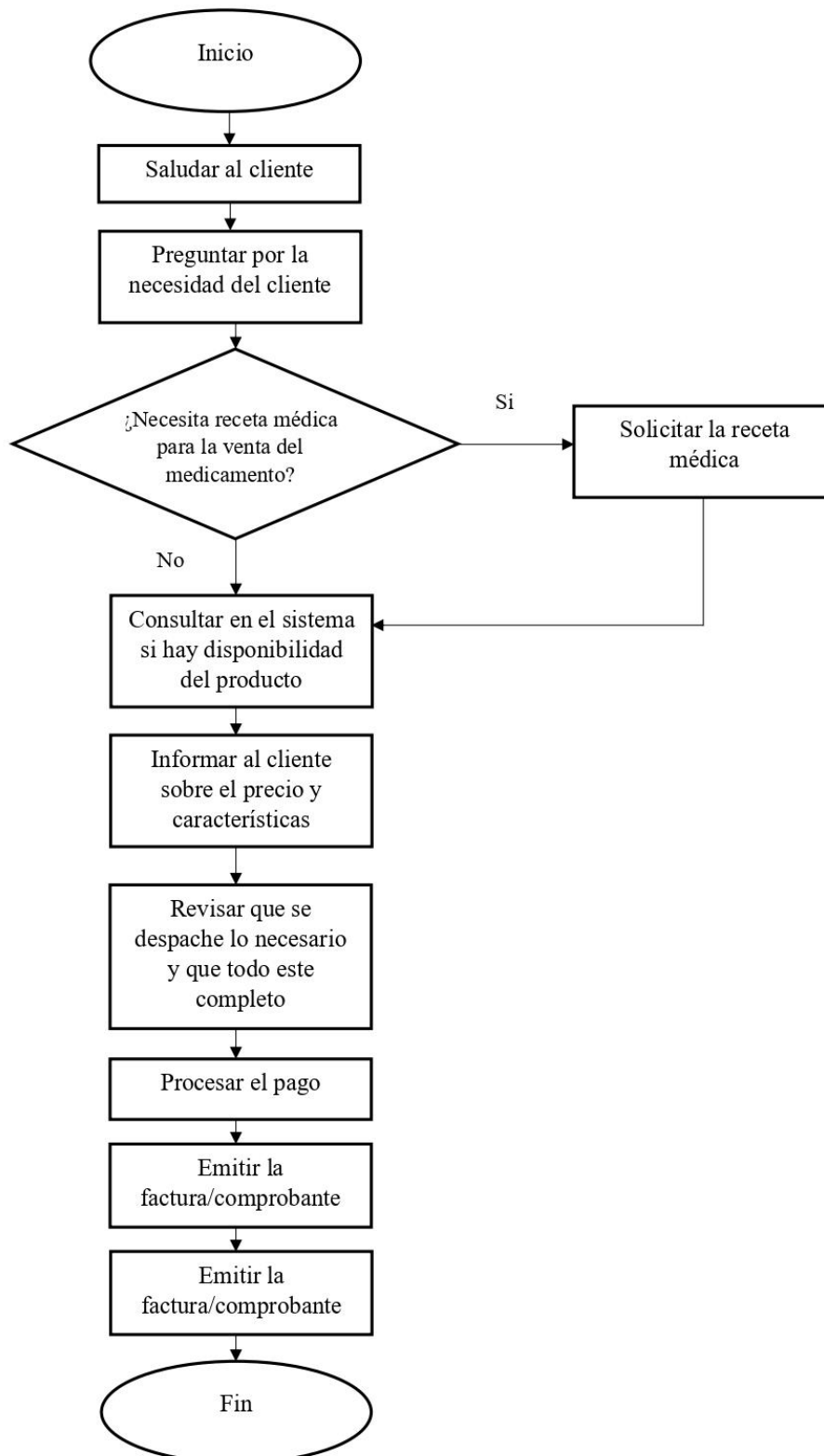
En relación con la atención al cliente, los procesos operativos se consideran eficientes, ya que el servicio se caracteriza por ser ágil, amable y cercano. El personal se

encuentra capacitado y en constante formación para brindar asesoría adecuada sobre medicamentos y productos de salud.

Como todo negocio, Farmacias Cuxibamba también ha identificado problemas puntuales como demoras o entregas incompletas por parte de proveedores, así como recepción de productos en mal estado. Estos percances han ayudado a mejorar los procesos operativos, ya que, debido a este tipo de circunstancias es que el manejo de inventarios es riguroso y se empezó a implementar el stock de seguridad ante cualquier percance que se presente.

A continuación, se presenta un flujograma del proceso de venta en Farmacias Cuxibamba:

Figura 2
Flujograma proceso de venta



2.2.2 Cadena de Valor

La cadena de valor es el análisis que se realiza a la descomposición de las actividades, procesos u operaciones vinculados entre sí, con la finalidad de determinar la procedencia de la ventaja competitiva y establecer cómo se diferencia de los competidores (Tarziján, 2023). Entre las actividades a analizar constan las actividades primarias (logística interna, producción u operaciones, logística externa, marketing y servicio posventa) y las actividades de soporte (infraestructura de la empresa, gestión de recursos humanos, desarrollo de la tecnología, aprovisionamiento) (Moyano et al., 2025).

Figura 3

Cadena de valor

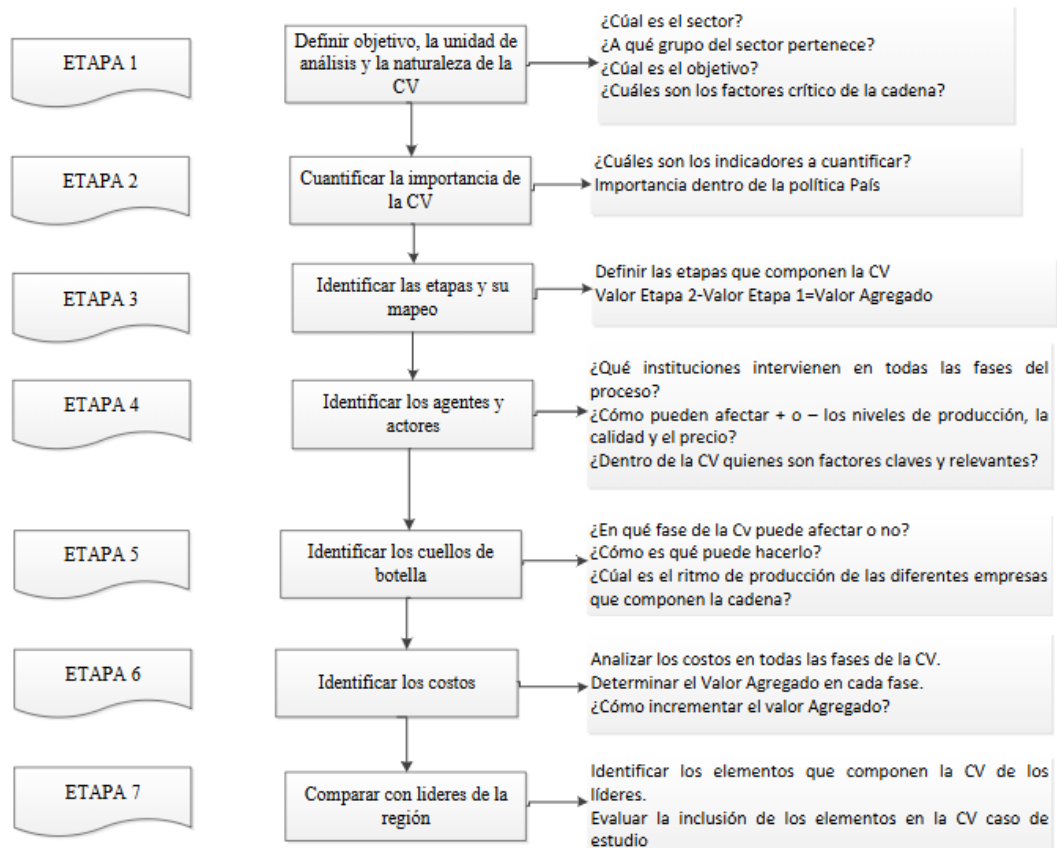


Nota: Gráfico obtenido de Sánchez (2023)

De acuerdo a Oña et al., (2021), la cadena de valor se desarrolla en siete etapas, mismas que se detallan en la figura 4:

Figura 4

Etapas de la cadena de valor



Nota: Gráfico obtenido de Oña et al., (2021)

En conclusión, la cadena de valor es una herramienta estratégica que permite analizar y descomponer las actividades y procesos de una organización para identificar aquellas que generan mayor valor y aportan a la obtención de una ventaja competitiva. Mediante el estudio de las actividades primarias y de soporte, así como de las diferentes etapas del análisis, es posible detectar oportunidades de mejora, optimizar recursos y fortalecer la posición de la empresa frente a sus competidores, contribuyendo a una mejor toma de decisiones y a un desempeño organizacional más eficiente.

Tabla 1*Cadena de Valor Aplicada a Farmacias Cuxibamba*

INFRAESTRUCTURA				
Dirección y gestión centralizada desde la matriz				
Adecuación estratégica de locales comerciales				
Sistema de distribución y almacenamiento propio				
Supervisión del cumplimiento de normativas sanitarias (ARCSA y Ministerio de Salud)				
RECURSOS HUMANOS				
Proceso de selección riguroso e inducción				
Capacitaciones constantes				
Incentivos económicos (bonos, comisiones) y no económicos (reconocimientos, día libre por cumpleaños, descuentos en medicamentos)				
Buen clima organizacional y oportunidades de crecimiento				
TECNOLOGÍA				
Sistema informático para control de inventarios y facturación				
Control digital de caducidades				
Uso de redes sociales (Facebook, Instagram, TikTok) como canal comercial				
Reportes quincenales de movimientos y stock				
ABASTECIMIENTO				
Verificación minuciosa de productos (estado físico, caducidad, registro sanitario)				
Relación con múltiples proveedores				
Implementación de stock de seguridad				
Distribución interna mediante transporte propio				
LOGÍSTICA INTERNA	OPERACIONES	LOGÍSTICA EXTERNA	MARKETING Y VENTAS	SERVICIOS
Recepción y revisión de medicamentos	Atención farmacéutica personalizada	Disponibilidad inmediata de medicamentos al cliente	Estrategia basada en precios competitivos	Atención rápida, amable y respetuosa
Control riguroso de inventarios	Venta de medicamento s de marca y genéricos	Reposición constante según nivel de ventas	Promociones por días específicos	Personal capacitado constantemente
Almacenamiento adecuado según normativa	Control de medicamentos caducados	Redistribución interna ante retrasos de proveedores	Sorteos promocionales (vehículo, viajes, campañas escolares)	Fidelización mediante promociones y sorteos
Distribución según demanda y rotación por sucursal	Cumplimiento de estándares sanitarios (infraestructura, orden, limpieza, ventilación)	Uso de stock de seguridad para evitar desabastecimiento	Presencia activa en redes sociales	Experiencia cercana con el cliente

2.3 Matriz de Factores internos

La matriz de factores internos o MEFI es aquella que muestra aspectos internos de la empresa, tales como la administración, cultura organizacional, finanzas, recurso humano, tecnología entre otros; hace relación al funcionamiento de la empresa; además, estos pueden ser controlados por la entidad; se clasifican en fortalezas y debilidades que pueden afectar positiva o negativamente al negocio (Vega y Rodriguez, 2022).

Las fortalezas revelan el potencial que tiene la empresa para el logro de los objetivos; por su lado las debilidades, representan las carencias que tiene la organización para el cumplimiento de los objetivos (Vega y Rodriguez, 2022).

En esta matriz van enlistados y enumerados los factores internos de la empresa, es decir las fortalezas y debilidades, donde cada una de estas va con respectiva ponderación (entre 0.0 y 1.0), calificación (valor de 1 a la oportunidad menor a 4 oportunidad mayor) y resultado ponderado (promedio entre la ponderación y la calificación) (Sánchez, 2023).

Para identificar los factores internos de la empresa, Vega y Rodriguez, (2022), sugieren tener en cuenta los siguientes elementos: 1) seleccionar entre 10 y 20 factores internos; 2) ser muy específico, utilizar porcentajes, y cifras comparativas de ser posible; 3) registrar primero las fortalezas y luego las debilidades; 4) tener en consideración la situación actual y la predisposición en el proceder de los factores internos; 5) elaborar el análisis del efecto de los factores internos por categoría.

Tabla 2
Matriz EFI aplicada a Farmacias Cuxibamba

Factores Internos	Peso	Calificación	Ponderación
Fortalezas			
Precios competitivos y promociones constantes	0.14	4	0.56
Ubicación estratégica de sucursales	0.11	4	0.44
Atención personalizada y personal capacitado	0.08	3	0.24
Diversificación de proveedores	0.07	3	0.21
Transporte propio adaptado	0.08	3	0.24
Debilidades			
Falta de administrador permanente en Cuenca	0.11	2	0.22
Marca no es conocida en Cuenca	0.2	2	0.4
Escasa fidelización de clientes	0.1	2	0.2
Vulnerabilidad ante retrasos de proveedores	0.02	1	0.02
Falta de conocimiento sobre la población cuencana	0.09	2	0.18
Total	1		2.71

Al realizar el análisis EFI, se logra observar que Farmacias Cuxibamba está por encima del promedio (2.5) presentando un puntaje total ponderado de 2.71. Esto significa que farmacias Cuxibamba posee más fortalezas que debilidades, aunque todavía existen aspectos importantes que requieren ser revisados y mejorados para consolidar así su posicionamiento en el mercado cuencano.

Entre sus principales fortalezas se encuentran sus precios competitivos y promociones contantes (0.56), seguida por su ubicación estratégica (0.44). así mismo entre sus principales debilidades se distingue que la marca no es conocida en la ciudad de Cuenca (0.4) que va de la mano con la escasa fidelización de clientes (0.2); estos son los puntos más importantes a trabajar para lograr el posicionamiento de Farmacias Cuxibamba en la ciudad.

2.4 Diagnóstico Externo

Este diagnóstico, de acuerdo a Sánchez (2023) analiza tres contextos: el macroentorno, que utiliza como instrumento de análisis la matriz PESTEL; la región, donde utiliza la matriz PORTER; y la industria, donde se analiza el ambiente competitivo donde se desenvuelve la empresa.

2.4.1 Análisis PESTEL

Es un instrumento que se utiliza para el análisis externo de la empresa, sus siglas representan los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales de las dimensiones macro ambientales que inciden en el funcionamiento de la empresa (Murcia, 2023).

Murcia (2023) define cada una de estas áreas de la siguiente manera:

- Los factores políticos se refieren a los aspectos políticos que pueden interferir en el desenvolvimiento de la empresa.

Para conocer mejor el área política, es importante realizar preguntas tales como, condiciones del país, elecciones gubernamentales y políticas, aranceles por importaciones, condición política local y nacional, cambios en leyes o políticas, normas de regulación y leyes de protección del medio ambiente (David, 2023).

- Los factores económicos, hacen relación a la vinculación del crecimiento económico, elementos financieros y tributarios que podrían tener impacto en las decisiones y operaciones de las empresas.

Las preguntas para conocer más sobre esta área pueden ser formuladas de acuerdo a los temas de cambios en la economía, patrones de consumo, la demanda, las tendencias y patrones de consumo, las condiciones económicas y el mercado (David, 2023).

- Los factores sociales, hacen referencia a diversos aspectos como: salud, cultura, educación, seguridad y todos los elementos sociales que puedan influenciar en la demanda de productos o servicios de las empresas.

Las preguntas a realizar pueden estar relacionadas con preferencias, estilo de vida, cambios en la población, tendencia al reciclaje, manejo de desechos, hábitos de compra, entre otros similares (David, 2023).

- Los factores tecnológicos, incluyen asuntos de investigación y desarrollo que podrían provocar cambios tecnológicos en las empresas.

En los factores tecnológicos se centran en preguntas como la innovación tecnológica, los tiempos que pueden mejorarse con automatización y la adopción de tecnología en los procesos (Lull y Galdón, 2024).

- Los factores ecológicos, incorporan componentes ambientales que interfieren en la producción de bienes o servicios de las empresas;

Las preguntas clave para conocer el área están englobadas respecto al reciclaje, conciencia social, manejo de desechos y hábitos conscientes (David, 2023).

- Los factores legales, abarcan todo el marco jurídico dentro del cual se desarrolla la empresa y normaliza su accionar legalmente.

En esta área es importante conocer si existen o existieron, cambios en leyes, patentes, normas de funcionamiento, regulaciones clave, leyes locales o nacionales específicas (David, 2023).

Figura 5

Análisis PESTEL



Nota: Gráfico obtenido de Blanco et al. (2025)

Análisis PESTEL en Farmacias Cuxibamba

Para el desarrollo del análisis PESTEL se realizó una entrevista con el gerente general de Farmacias Cuxibamba, la información que proporcionó fue guiada con preguntas relacionadas con cada uno de los factores.

Factores Políticos

Las políticas aplicadas al sector farmacéutico afectan directamente a Farmacias Cuxibamba, ya que todas las farmacias están reguladas por el Ministerio de Salud Pública (MSP) y supervisadas por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), estas entidades son las que establecen los lineamientos para el funcionamiento de las farmacias respecto al almacenamiento, comercialización y dispensación de los medicamentos, requisitos en la infraestructura de cada sucursal así como sus condiciones sanitarias, la cadena de frío, profesionales adecuados para la atención al cliente; estando pendientes del cumplimiento de todas las normas que impactan directamente tanto a nivel operativo como estructural de la organización.

El entorno político siempre se va a presentar tanto como una oportunidad como una amenaza; es una oportunidad ya que las estrictas normas de funcionamiento funcionan como barreras de entrada que limitan a la competencia informal y da confianza y credibilidad a las cadenas legalmente establecidas, amenaza ya que al existir tantas

regulaciones significa el incremento de carga administrativa, costos para el cumplimiento y el riesgo a sanciones en caso de incumplir con alguna normativa.

El cambio de normativas ya sea a nivel local como nacional afectaría directamente a la expansión de Farmacias Cuxibamba, ya que, al modificarse requisitos, hace que la empresa tenga que cumplir con ellos y exige gastos y modificaciones en la empresa lo cual los podría envolver en deudas, controles sanitarios o baja de rentabilidad y retrasos en proyectos ya programados.

Una de las áreas donde más se ve el efecto del entorno político es en las decisiones gubernamentales relacionada con los subsidios, y aranceles para la importación de medicamentos, ya que, al existir fronteras cerradas y aranceles, eleva costos que no estaban contemplados dentro del presupuesto para la adquisición de los medicamentos, influye en la disponibilidad de los productos y el costo de los mismos.

Factores Económicos

La situación económica del país influye significativamente en el comportamiento de las ventas de Farmacias Cuxibamba. A pesar de ser un país dolarizado que se mantiene estable con su moneda, hay diversos factores a tomar en cuenta, como el desempleo, la reducción de los ingresos y la inflación. Estos factores inciden en la conducta de compra de los clientes, especialmente en productos no esenciales, como artículos de cuidado personal, dermo-cosméticos o suplementos vitamínicos, los cuales se los llega a considerar suntuarios con relación a medicamentos esenciales.

Frente a cambios económicos recientes, ha sido necesario ajustar estrategias comerciales más que realizar incrementos abruptos de precios. La empresa ha reforzado promociones por días específicos, descuentos por volumen y sorteos que incentivan la compra recurrente. Además de ofertar medicamentos genéricos ya que son más baratos y accesibles para las personas.

En el mercado cuencano la economía se consideraría una ventaja, ya que es una ciudad con una buena estabilidad económica y está en crecimiento, lo cual favorece a la demanda y permite que Farmacias Cuxibamba se expanda en el mercado, sin embargo, también se considera una amenaza, ya que al igual es un mercado muy competitivo y existen cadenas farmacéuticas ya conocidas que también buscan expandirse y ya cuentan con clientes fidelizados a su marca.

Factores Sociales

Los hábitos de consumo y cultura de compra de los clientes en la ciudad de Cuenca influyen significativamente en la demanda de los productos; es una ciudad que se caracteriza por el alto nivel de conciencia respecto a la salud y bienestar, además que los cuencanos valoran un trato amable, respetuoso y personalizado. Esto favorece a Farmacias Cuxibamba, ya que parte de su propuesta de valor se basa en la cercanía y atención de calidad a los clientes. Por otro lado, Cuenca también tiene muchas personas que son muy conservadoras, las cuales prefieren el consumo de productos naturales y la automedicación informal, lo cual desvía parte de la demanda hacia canales no regulados.

En cuanto a la responsabilidad social, Farmacias Cuxibamba se compromete y cumple con todas las normas y reglamentos necesarios para el funcionamiento y buen almacenamiento de medicamentos, garantizando productos de calidad con su respectivo registro sanitario; fomentando la ética en cada uno de sus procesos, como en la dispensación de los medicamentos y la atención adecuada de cada uno de los clientes.

El comportamiento de los consumidores se ve afectado ya que constantemente se compara con otras cadenas farmacéuticas, considerando que las mismas ya se encuentran posicionadas en el mercado, mientras que Farmacias Cuxibamba es prácticamente nueva y no es conocida. Algunos puntos importantes a mejorar sería el marketing y publicidad en la ciudad, la oferta de promociones y descuentos y la notoria necesidad de contar con medicamentos genéricos para que todas las personas tengan acceso a los productos,

Actualmente Farmacias Cuxibamba no cuenta con una fidelización de clientes ni se ha consolidado en el mercado cuencano. Sin embargo, tiene grandes puntos a su favor como la atención al cliente y los precios competitivos, los cuales, si se fomenta y se da a conocer la marca al mercado, ayudaría para el crecimiento, expansión y fidelización de clientes para la cadena.

Factores Tecnológicos

Es de gran importancia que las empresas se adapten a los avances tecnológico, ya que estos ayudan a facilitar y agilizar procesos y permiten un mejor control y seguimiento de los mismos, este es el caso de Farmacias Cuxibamba, que cuentan con tecnología que les permite llevar un control de sus inventarios, registro de inventarios y registro de ventas, así como un sistema detallado de los productos que ingresan, que se distribuyen, el stock y vendidos, así mismo controlando la caducidad de los medicamentos.

Considerando la competencia existente en el mercado, el nivel tecnológico es una fortaleza importante, ya que mejora la eficiencia y diferencia a la empresa de otras por su agilidad en los procesos optimizando así la realización de tareas de cada una de las áreas. Cuentan con un sistema de compra mediante llamada y entrega a domicilio realizada por sus propios motorizados las 24 horas del día, este factor brinda facilidad y comodidad de compra para los clientes.

Existe apertura para incorporar innovación tecnológica en el futuro, particularmente si esta contribuye a mejorar el servicio al cliente y la eficiencia operativa. Sin embargo, hay que considerar que la implementación de nuevas tecnologías también implica inversión y costos adicionales que deben evaluarse detenidamente para considerar si son rentables para la empresa.

Factores Ecológicos

En el sector farmacéutico la gestión ambiental no es solo una opción, sino que es parte de sus requerimientos y obligaciones, ya que deben saber cómo manejar adecuadamente todos los tipos de medicamentos. El sector farmacéutico es considerado uno de los mayores generadores de contaminación y CO₂ debido a todo el proceso desde la fabricación de medicamentos hasta la venta de los mismos. Por esta misma razón es que las farmacias tienen la responsabilidad de cuidar tanto el almacenamiento adecuado, el control de caducidad y la disposición segura de productos de especial cuidado, dañados o en malas condiciones. Existen protocolos para la identificación de los productos próximos a caducar, así como el procedo para el transporte adecuando para productos que requieren cadena de frio como el caso de la insulina.

Respecto al manejo de los desechos, se separan los productos caducados o en mal estado del inventario siguiendo los lineamientos del ARCSA. Estos procesos son necesarios para evitar sanciones y especialmente para prevenir la contaminación ambiental y riesgos en la salud de las personas. Se controla el almacenamiento, ventilación, temperatura y orden de todos los productos para así salvaguardar la salud de todos los consumidores.

Actualmente que una empresa emplee programas de sostenibilidad es de gran importancia, ya que las nuevas generaciones son muy concientizadas sobre el cuidado y respeto hacia el medio ambiente, por lo que incluye de manera significativa en el mercado. Por lo cual es importante la correcta limpieza de los establecimientos, el

correcto almacenamiento y buenos procesos para separar los productos caducados de los buenos.

Factores Legales

El sector farmacéutico en Ecuador está altamente regulado, por lo que el marco legal constituye uno de los factores más determinantes para la operación de Farmacias Cuxibamba. Entre los reglamentos y normativas a seguir se incluyen la Ley Organiza de Salud, la cual regula la comercialización, almacenamiento y control de medicamentos, el ARCSA, que se encarga de otorgar los permisos para el funcionamiento y supervisar el cumplimiento sanitario adecuado, el Código de Comercio y la normativa tributaria establecida por el Servicio de Rentas Internas (SRI), que regulan la facturación e impuestos; además que a nivel local se deben cumplir las ordenanzas municipales del GAD de Cuenca, relacionadas con permisos de uso de suelo, tasas municipales y control de funcionamiento de establecimientos comerciales.

Han existido cambios recientes como ajustes tributarios, controles más rigurosos de facturación electrónica y control en cuanto a medicamentos e infraestructura, mayores exigencias de trazabilidad en medicamentos han tenido impacto en la gestión administrativa, obligando a fortalecer controles internos y sistemas tecnológicos.

2.4.2 Diamante de PORTER

Conocido también como el análisis de las cinco fuerzas de Porter, es un enfoque estratégico que se refiere a las fortalezas que se observan en el entorno próximo de la empresa y hacen referencia a la rivalidad entre competidores, al poder de negociación de sus clientes y proveedores, aparición de productos sustitutos, y, nuevos rivales (Arroyo y Zambrano, 2024).

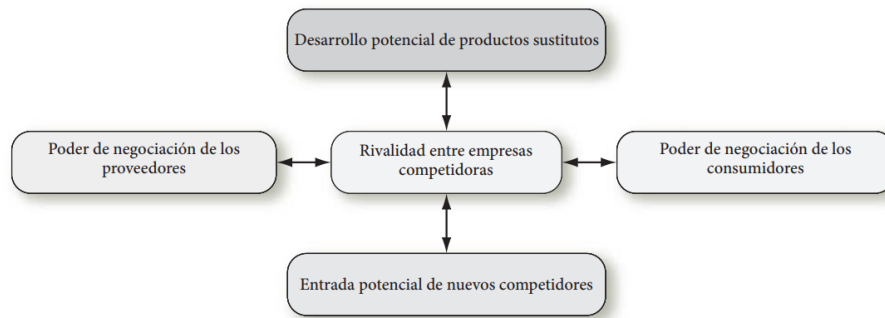
De acuerdo a Segura-Villarreal, (2022), existen ciertos criterios de decisión para indicar el nivel de intensidad que estas fuerzas ejercen sobre la empresa y se clasifican en débil, moderada y crítica; su análisis depende de la presión positiva o negativa que tenga se detecta; así es débil cuando no es importante; es moderada cuando hay un impacto económico del sector; y es crítica cuando además de impactar económicamente, repercute en el éxito o fracaso de la empresa.

Este análisis debe realizarse teniendo en cuenta las siguientes interrogantes (Segura-Villarreal, 2022):

- Poder de negociación de los clientes: ¿el producto es dirigido a un único perfil de clientes?, ¿existen leyes, normas o reglamentos que den poder a los clientes?, ¿es fácil que los clientes cambien de proveedor?, ¿es fácil que los clientes hagan comparaciones con otros productos o servicios?, ¿es fácil para los clientes adquirir nuestro mismo producto/servicio para satisfacer sus necesidades?, ¿nuestros clientes son sensibles a temas de seguridad, calidad y precio?
- Poder de negociación de los proveedores: ¿hay un único proveedor de materias primas?, ¿existen leyes, normas o reglamentos que den poder de negociación a nuestros proveedores?, ¿es fácil que los proveedores cambien de cliente?, ¿es fácil para los proveedores compararnos con otros clientes?, ¿es fácil para los proveedores influir en las decisiones de otros?, ¿es fácil para los proveedores vigentes conseguir otros competidores?, ¿nuestros proveedores son sensibles a temas de prestigio de su cliente y precio del mercado?
- Amenaza de nuevos participantes: considerando el ámbito económico y operativo ¿qué tan fácil es ingresar a la industria a nuevos negocios idénticos al nuestro?, ¿existen leyes que regulen la entrada de nuevos negocios?, ¿nuestra marca está posicionada para conseguir la lealtad de nuestros clientes?, ¿la relación y poder de negociación con nuestros distribuidores, es buena?, ¿es fácil para un proveedor ser nuestro competidor?
- Amenaza de productos/servicios sustitutos: ¿es fácil para nuestros clientes conseguir los mismos productos que ofrecemos nosotros?, ¿cuál es el compromiso de nuestros actuales o potenciales clientes para experimentar con nuevos productos/servicios?, ¿cuál sería el motivo para que nuestros clientes sustituyan nuestros productos/servicios?, ¿puede la tecnología desarrollar nuevos productos/servicios sustitutos del nuestro?, ¿existen leyes o reglamentos que influyan en el surgimiento de nuevos productos/servicios sustitutos?
- Rivalidad entre competidores: ¿qué cantidad de competidores existen en el mercado y cuál es su influencia en nuestra industria?, ¿existe alguna ley o decreto que reduzca la rivalidad entre competidores?, ¿puede la tecnología originar otros competidores fuera de nuestro país y cómo nos afectaría?, ¿es fácil desarrollar alianzas estratégicas para disminuir la rivalidad y acrecentar las fortalezas?, ¿es fácil dejar de actuar en la industria?

Figura 6

Matriz PORTER



Nota: Gráfico obtenido de David (2023)

Diamante de PORTER aplicado a Farmacias Cuxibamba

Rivalidad entre competidores

La rivalidad en el sector farmacéutico es muy alta en la ciudad de Cuenca, ya que existen cadenas reconocidas como Fybeca, Cruz Azul y Medicity, las cuales ya cuentan con un posicionamiento en el mercado y tienen a clientes fidelizados a su marca. Estas empresas compiten principalmente en precio, promociones, ubicación estratégica y calidad de atención.

Poder de negociación de los proveedores

Farmacias Cuxibamba trabaja con múltiples proveedores y distribuidores farmacéuticos autorizados, lo que reduce la dependencia de uno solo y fortalece su poder de negociación. Esta diversificación le permite negociar mejores precios, condiciones de pago y tiempos de entrega. No obstante, al tratarse de medicamentos regulados y marcas específicas, ciertos productos pueden tener menor flexibilidad de negociación.

Poder de negociación de los consumidores

Los consumidores/clientes en la ciudad de Cuenca tienen múltiples opciones de compra, lo que les otorga un alto poder de elección. Les atraen los precios, promociones y calidad del servicio, además de que muchos ya se encuentran fidelizados con otras cadenas. Esto obliga a Farmacias Cuxibamba a mantener precios competitivos, atención personalizada y estrategias promocionales constantes para atraer y retener clientes ya que son una cadena completamente nueva en este mercado.

Entrada potencial de nuevos competidores

El ingreso de nuevas farmacias al mercado es un tanto difícil, ya que deben cumplir con estrictas regulaciones sanitarias, permisos y exigencias de infraestructura en los establecimientos. Además, es un mercado bastante saturado, ya que actualmente existen muchas cadenas y farmacias de barrio las cuales ya tienen presencia y clientes fidelizados a sus respectivas marcas.

Desarrollo potencial de productos sustitutos

Existe la presencia de productos sustitutos como lo son los medicamentos naturales, tratamientos alternativos y la automedicación informal adquirida por redes sociales o por la importación de estos productos. Los productos sustitutos en este caso si presenta una amenaza significativa, especialmente cuando los clientes buscan los precios más bajos o soluciones rápidas a sus malestares o necesidades sin prescripción médica. Un punto a favor de las farmacias es el respaldo sanitario y la confianza en que los establecimientos cumplan con las regulaciones, lo cual genera seguridad al momento de la compra.

2.4.3 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

La MPC es una matriz que contiene elementos que posibilitan la comparación entre empresas del mismo sector (P. Hidalgo et al., 2022).

La matriz de perfil competitivo (MPC) constituye un instrumento de análisis estratégico que permite identificar a los principales competidores de una organización y evaluar sus fortalezas y debilidades en comparación con la posición estratégica de la empresa objeto de estudio. Las ponderaciones y las puntuaciones ponderadas totales mantienen su significado, al igual que en la matriz de evaluación de factores externos (EFE) que se va a detallar más adelante; sin embargo, los factores clave para el éxito en la MPC abarcan componentes internos y externos. Siguiendo esta línea, las calificaciones se asignan basándose en los puntos fuertes y débiles: una puntuación de cuatro significa un punto fuerte principal; tres, un punto fuerte menor; dos, un punto débil menor; y uno, un punto débil principal. A diferencia de la matriz EFE, en la MPC los factores críticos no se clasifican como oportunidades o amenazas, sino que se evalúan de manera conjunta para cada empresa. Esta matriz permite comparar directamente las calificaciones y puntuaciones ponderadas de la empresa objeto de estudio con las de sus competidores, generando información estratégica relevante para el análisis interno. Para garantizar resultados más precisos, se recomienda evitar la asignación de calificaciones idénticas entre las empresas evaluadas (David, 2023).

Figura 7

Ejemplo Matriz de Perfil Competitivo

Factores críticos para el éxito	Compañía 1			Compañía 2		Compañía 3	
	Ponderación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Publicidad	0.20	1	0.20	4	0.80	3	0.60
Calidad de los productos	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20
Competitividad de precios	0.10	3	0.30	2	0.20	1	0.10
Administración	0.10	4	0.40	3	0.20	1	0.10
Posición financiera	0.15	4	0.60	2	0.30	3	0.45
Lealtad del cliente	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20
Expansión global	0.20	4	0.80	1	0.20	2	0.40
Participación de mercado	0.05	1	0.05	4	0.20	3	0.15
Total	1.00		3.15		2.50		2.20

Nota: Gráfico obtenido de David (2023)

MCP aplicada a Farmacias Cuxibamba

Tabla 3

MCP aplicada a Farmacias Cuxibamba sucursales Cuenca

Factores clave	Peso	Farmacias Cuxibamba		Fybca		Cruz Azul		Medicity	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Posicionamiento de la marca	0.2	1	0.2	4	0.8	4	0.8	3	0.6
Precios Competitivos	0.15	4	0.6	3	0.45	3	0.45	3	0.45
Ubicación Estratégica	0.15	3	0.45	4	0.6	3	0.45	3	0.45
Servicio al Cliente	0.15	4	0.6	4	0.6	3	0.45	3	0.45
Disponibilidad de Productos	0.15	4	0.6	3	0.45	4	0.6	4	0.6
Presencia Digital	0.1	2	0.2	4	0.4	3	0.3	2	0.2
Promociones y Descuentos	0.1	3	0.3	3	0.3	4	0.4	3	0.3
Total	1		2.95		3.6		3.45		3.05

Fybca (3.6) y Cruz azul (3.45) lideran el mercado debido a su fuerte posicionamiento y presencia en el mercado; Medicity (3.05) mantiene una posición competitiva intermedia gracias a su posicionamiento y sus promociones y descuentos mientras que Farmacias Cuxibamba (2.95) aún tiene algunas brechas estratégicas ya que, a pesar de destacar por sus precios competitivos, su posicionamiento y presencia de marca son mucho menores a la competencia.

2.5 Matriz de Factores Externos

La matriz de evaluación de factores externos (EFE) es una herramienta de la planificación estratégica que permite identificar, resumir y evaluar los principales factores del entorno externo que influyen en el desempeño de una empresa, tales como los aspectos económicos, sociales, políticos, legales, tecnológicos y competitivos. Su finalidad es analizar cómo la organización responde, a través de sus estrategias actuales, a las oportunidades y amenazas presentes en el entorno en el que opera (David, 2023).

Para su elaboración, la matriz EFE se desarrolla mediante una serie de pasos. En primer lugar, se identifican y listan los factores externos más relevantes obtenidos del proceso de auditoría externa, considerando tanto las oportunidades como las amenazas que inciden de manera significativa en la empresa y en el sector en el que opera. Posteriormente, a cada factor se le asigna una ponderación según su nivel de importancia para el éxito del negocio, asegurando que la suma total de estas ponderaciones sea igual a uno. A continuación, se asigna una calificación que refleja la efectividad de las estrategias de la empresa frente a cada factor externo. Luego, se obtiene la puntuación ponderada multiplicando la ponderación por la calificación correspondiente. Finalmente, se suman todas las puntuaciones ponderadas para determinar el resultado total de la matriz, el cual permite evaluar la capacidad de la empresa para responder adecuadamente a su entorno externo (David, 2023).

En esta matriz van enlistados y enumerados 10 factores externos de la empresa, es decir las oportunidades y amenazas, donde cada una de estas es evaluada de acuerdo a la afectación o no en el desempeño de la empresa; la suma de las ponderaciones debe ser igual a 1; una oportunidad mayor tendrá una ponderación de 4 y una menor oportunidad se le asignará el valor de 3; a una amenaza mayor se le ubicará la calificación de 1 y a una amenaza menor se la tipificará con un valor de 2 (Sánchez, 2023).

Tabla 4
Matriz EFE aplicada a Farmacias Cuxibamba

Factores Externos	Peso	Calificación	Ponderación
Oportunidades			
Mayor conciencia de salud, bienestar y prevención en la población	0.2	4	0.8
Posibilidad de expansión a zonas estratégicas en Cuenca	0.15	3	0.45
Regulación sanitaria estricta que limita competencia informal	0.08	2	0.16
Expansión del comercio digital y marketing en redes sociales	0.08	3	0.24
Mercado farmacéutico estable (producto de primera necesidad)	0.1	4	0.4
Amenazas			
Alta competencia local (Fybeca, Cruz Azul, Medicity)	0.2	4	0.8
Cambios en normativa sanitaria y tributaria	0.05	2	0.1
Incremento de costos operativos (arriendos, servicios, salarios)	0.04	3	0.12
Dependencia de proveedores y precios regulados de medicamentos	0.1	3	0.3
Total	1		3.37

Al realizar en análisis EFE en Farmacias Cuxibamba, se ha logrado definir que la empresa presenta un puntaje total ponderado de 3.37, lo cual indica que a empresa está respondiendo de manera favorable a las condiciones del entorno externo, sin embargo, se encuentra por debajo del promedio (2.5) lo que demuestra que existen puntos a mejorar para que la empresa se desenvuelva de menor manera en el ámbito externo.

Respecto a las oportunidades los factores más relevantes son la conciencia de salud, bienestar y prevención en la población (0.8) seguida de la gran posibilidad de expansión que tiene la cadena. En cuanto a sus amenazas, las principales son a alta competencia que existe en el mercado cuencano (0.8), seguida de la dependencia de proveedores y precios regulados de medicamentos (0.3).

Considerando que Farmacias Cuxibamba es nueva en el mercado Cuencano, sus oportunidades son altas frente a sus debilidades, las cuales con buenas estrategias se pueden ir trabajando y así minimizarlas e incluso eliminarlas.

2.6 Análisis FODA

El análisis FODA responde a las siglas: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas; el análisis de las mismas tiene como finalidad evaluar los factores internos debilidades y fortalezas, y, las amenazas y oportunidades que se dan en el ambiente externo de la empresa (Escudero, 2023).

Este análisis es el lugar de origen de donde se desarrolla la elaboración de estrategias, de manera que posibilite la transformación de debilidades en fortalezas; así como a través de las fortalezas aprovechar las oportunidades que se presenten (Tóala-Bozada et al., 2022).

Para poder desarrollar la matriz FODA, es necesario conocer todas las partes que la conforman, primero se menciona a las fortalezas y debilidades, las cuales corresponden a la parte interna de la empresa, es decir se tiene el control sobre estos factores lo cual les permite llevar un análisis sobre el desempeño y mejora de los mismos. La manera de identificarlas es principalmente en relación con sus competidores ya que se puede identificar si la empresa está mejor o peor a su competencia; también está vinculada a los objetivos que persigue la empresa, dado que ciertos indicadores pueden representar ventajas o limitaciones según la estrategia adoptada (David, 2023).

En cuanto a las oportunidades y amenazas David, (2023) menciona que son los sucesos tanto políticos, legales, económicos, tecnológicos, culturales, ambientales, sociales, demográficos y competitivos los cuales van a ayudar o a afectar a la empresa. Esas dos variables son externas a la empresa, quiere decir que no se tiene control sobre estos factores.

Figura 8

Análisis FODA

Internas	Fortalezas F1 F2 F3 F...	Debilidades D1 D2 D3 D...
Externas	Oportunidades O1 O2 O3 O...	Amenazas A1 A2 A3 A...

Nota: Matriz obtenida de Chicaiza-Lema et al., (2022).

Análisis FODA aplicado a Farmacias Cuxibamba

Tabla 5

Análisis FODA Aplicado a Farmacias Cuxibamba

Fortalezas	Oportunidades
Precios competitivos y promociones constantes	Mayor conciencia de salud, bienestar y prevención en la población
Ubicación estratégica de sucursales	Posibilidad de expansión a zonas estratégicas en Cuenca
Atención personalizada y personal capacitado	Regulación sanitaria estricta que limita competencia informal
Diversificación de proveedores	Expansión del comercio digital y marketing en redes sociales
Transporte propio adaptado	Mercado farmacéutico estable (producto de primera necesidad)
Debilidades	Amenazas
Falta de administrador permanente en Cuenca	Alta competencia local (Fybeca, Cruz Azul, Medicity)
Marca no es conocida en Cuenca	Cambios en normativa sanitaria y tributaria
Escasa fidelización de clientes	Incremento de costos operativos (arriendos, servicios, salarios)
Vulnerabilidad ante retrasos de proveedores	Dependencia de proveedores y precios regulados de medicamentos
Falta de conocimiento sobre la población cuencana	

CAPÍTULO 3

3. PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO

En el siguiente capítulo se van a definir las estrategias, las cuales van a nacer de los análisis y herramientas realizadas anteriormente, las cuales permitieron identificar como se encuentra actualmente la empresa y permite empezar la formulación de las estrategias.

3.1 FODA Cruzado

Esta matriz permite cruzar la combinación de los factores internos y externos del FODA, originando una perspectiva estratégica que haga posible la planificación de estrategias para la consecución de los objetivos; al combinar las fortalezas con las oportunidades, se debe dar respuesta a la pregunta: ¿se puede escapar esta oportunidad por las debilidades?, ¿qué se puede hacer para impedirlo?; así mismo cuando se crucen las debilidades con las oportunidades, hay que tener en cuenta; ¿En qué oportunidades se pueden utilizar las fortalezas?; así mismo, cuando se combinen las fortalezas con las amenazas, se debe responder a la pregunta ¿qué impactos pueden originar estas amenazas en mis puntos débiles?, ¿cómo podemos protegernos de estas consecuencias?; finalmente, cuando se integren debilidades con amenazas, se debe tener en cuenta la consulta: ¿Se pueden evitar estas amenazas con las fortalezas de la empresa?, ¿se pueden utilizar las fortalezas contra estas amenazas para diferenciarnos? (Yasuda, 2024).

Figura 9

FODA cruzado

Logo	Nombre Organización	Código Pág. ___ de ___ REV: ___
MATRIZ DAFO DEL ANÁLISIS DEL ENTORNO		
	Fortalezas Listar las fortalezas	Debilidades Listar las debilidades
Oportunidades Listar las oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
Amenazas Listar las amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
Elaborado por		Aprobado por
Nombre y Apellidos		Nombre y Apellidos

Nota: Gráfico obtenido de Vega & Rodriguez, (2022)

Para la elaboración del análisis FODA cruzado, es necesario identificar previamente los factores del entorno externo, como las oportunidades y amenazas, así como los elementos internos de la organización, representados por sus fortalezas y debilidades, los cuales permiten establecer estrategias coherentes con la realidad empresarial. Posteriormente, estos factores se combinan de manera estratégica para generar distintos tipos de estrategias: las estrategias FO, que buscan aprovechar las oportunidades mediante las fortalezas; las estrategias DO se orientan a minimizar o superar las debilidades internas mediante el aprovechamiento de las oportunidades identificadas en el entorno. Por otro lado, las estrategias FA se enfocan en utilizar las fortalezas de la organización para enfrentar las amenazas externas. Finalmente, las estrategias DA tienen como propósito disminuir las debilidades internas y atenuar el impacto negativo que pueden generar las amenazas del entorno. Este cruce de factores permite diseñar estrategias coherentes y alineadas con la realidad interna y externa de la empresa (David, 2023).

FODA cruzado aplicado a Farmacias Cuxibamba

Tabla 6
FODA cruzado aplicado a Farmacias Cuxibamba

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>F1-O1-Realizar campañas de prevención y bienestar, aprovechando los precios competitivos, alineándose a la mayor conciencia de la población con su salud.</p> <p>F2-O2-Expandirse en zonas estratégicas de Cuenca para posicionar aún más la marca.</p>	<p>D2-O4-Implementar campañas digitales de posicionamiento de marca para así dar a conocer a la cadena y aumentar el reconocimiento en la ciudad de Cuenca.</p> <p>D3-O5-Desarrollar programas de fidelización como tarjetas de puntos o descuentos por compras recurrentes, para así impulsar a los clientes a preferir Farmacias Cuxibamba frente a la competencia.</p>
OPORTUNIDADES	<p>F3-O4-Mayor presencia en redes, destacando la atención personalizada y las ubicaciones de las farmacias como diferenciador.</p> <p>F3-O3-Posicionarse como una farmacia accesible y confiable para la comunidad, recordando constantemente que cumplen con todas las regulaciones sanitarias para un correcto funcionamiento.</p>	<p>D5-O3-Realizar un estudio de mercado centrado en la ciudad de Cuenca para conocer las opciones de expansión y reducir así la incertidumbre y desconocimiento de cómo funciona el mercado.</p> <p>D5-O2-Designar un supervisor o encargado principal para cada ciudad, aprovechando el crecimiento de la empresa y mejorar el control interno.</p> <p>D1-O5-Crear alianzas con médicos o centros de salud locales que permitan el mayor conocimiento y presencia de la marca.</p>
	<p>F1-A4-Optimizar la diversificación de proveedores para reducir así el impacto de la dependencia y las variaciones en los precios regulados.</p>	<p>D2-A1-Fortalecer el posicionamiento de marca con campañas digitales, para evitar el seguir perdiendo participación y reconocimiento frente a la alta competencia local.</p>
AMENAZAS	<p>F5-A3-Ampliar la cobertura con el transporte propio para las sucursales a ser aperturadas.</p> <p>F1-A3-Desarrollar promociones estratégicas en temporadas de alta competencia, utilizando a favor la flexibilidad operativa y los precios competitivos.</p>	<p>D4-A4-Establecer alianzas y contratos más sólidos con proveedores para reducir la vulnerabilidad ante retrasos o variaciones en precios de los productos.</p> <p>D3-A1-Desarrollar una estrategia de diferenciación para que la marca sea reconocida en la ciudad de Cuenca.</p>

3.2 Matriz Interna-Externa IE

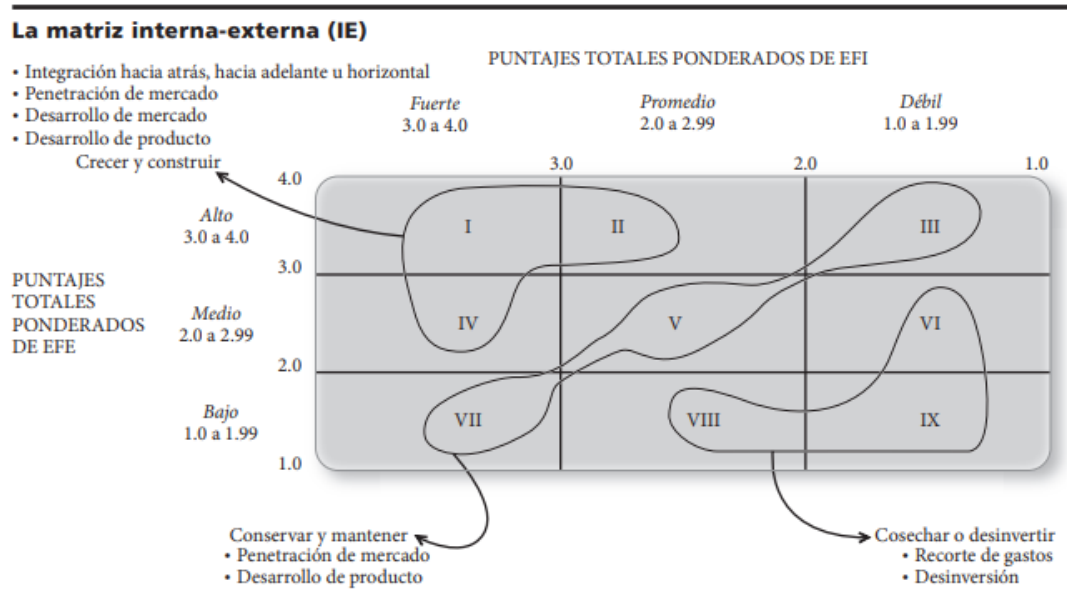
La matriz Interna-Externa IE, es un método para evaluar las diferentes unidades de negocio de una empresa, mediante los resultados de las matrices EFI y EFE; su representación es gráfica y cuya intersección se dará en uno de los nueve cuadrantes que tiene la gráfica (David, 2023).

Estos nueve cuadrantes se dividen en tres regiones, donde los cuadrantes I,II y IV sugiere que la empresa debe crecer y edificar, para lo cual se debe hacer uno o varios de los siguientes puntos: una integración atrás, adelante u horizontal, penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto; los cuadrantes III, V y VII, hace relación a mantener y conservar, mediante la penetración de mercado y desarrollo de productos; finalmente en los cuadrantes VI, VIII y IX, se recomienda cosechar o desinvertir, mediante el recorte de gastos o la desinversión (David, 2023):

- Cuando una empresa se encuentra en el cuadrante uno, dos y cuatro quiere decir que está en la zona de crecer y construir, en esta sección de deben realizar estrategias dirigidas directamente al mercado y a su penetración en el he igualmente su desarrollo y el desarrollo de los productos o a su vez realizar estrategias de integración vertical u horizontal.
- Las empresas ubicadas en los cuadrantes tres, cinco y siete deben implementar estrategias de conservar y mantener, como lo son las estrategias de desarrollo y penetración de productos y en el mercado.
- La tercera ubicación posible es el los cuadrantes seis, ocho y nueve, en los cuales se deben implementar las estrategias de cosechar o desinversión.

Figura 10

Matriz Interna-Externa IE



Nota: Gráfico obtenido de David, (2023)

Matriz Interna-Externa Aplicada a Farmacias Cuxibamba

Resultado Matriz EFE: 3.37

Resultado Matriz EFI: 2.71

Tabla 7

Matriz I-E Aplicada a Farmacias Cuxibamba

Matriz EFE	4.0	I		Farmacias Cuxibamba		III	
	3.5						
	3.0	IV		V		VI	
	2.5						
	2.0	VII		VIII		IX	
	1.5						
1.0	1.5	2.0	2.5	3.0	3.5	4.0	

Matriz EFI

- Crecer y Construir
- Conservar y mantener
- Cosechar o Desinvertir

El análisis de la Matriz IE ubica a Farmacias Cuxibamba en el cuadrante II, el cual pertenece al área de crecer y construir. Esta ubicación sugiere que la empresa debe adoptar estrategias de penetración, orientadas a su crecimiento y posicionamiento en el mercado, al igual que el fortalecimiento de la fidelización de clientes ya que actualmente la empresa no es conocida por el mercado cuencano, pero tiene la posibilidad y ventaja de expandirse y adaptarse al entorno competitivo.

3.3 Matriz Gran Estrategia

La matriz MGE se utiliza para plantear las estrategias internas de las empresas, donde se hace constar la posición competitiva y el crecimiento de mercado; además posibilita clasificar a la empresa de acuerdo al atractivo donde respectivamente se ubique en el cuadrante de la matriz (Prieto, 2021).

Esta matriz es utilizada para evaluar la posición de la empresa frente a la competencia; por ello se basa en la matriz FODA y así posibilita determinar su posición en relación al mercado en el que se encuentra ofreciendo sus productos/servicios (David, 2023).

La matriz de gran estrategia, tiene cuatro cuadrantes, divididos por el eje de la X donde se coloca la posición competitiva de la empresa; y el eje Y donde se sitúa la velocidad del crecimiento empresarial (David, 2023).

Según David, (2023) las estrategias que deben aplicar dependiendo a en que cuadrante se encuentren son las siguientes:

- Las organizaciones que se ubican en el cuadrante I de la matriz de la estrategia principal presentan una posición estratégica altamente favorable. Para este tipo de empresas, resulta recomendable mantener un enfoque sostenido en el fortalecimiento de sus mercados actuales, mediante estrategias como la penetración y el desarrollo de mercado, así como en el impulso de los productos existentes a través del desarrollo de producto.
- Las empresas que se encuentran en el cuadrante II de la matriz de la estrategia principal deben analizar de manera crítica su forma actual de participación en el mercado. A pesar de desenvolverse en industrias con alto crecimiento, estas organizaciones no logran competir de forma eficiente, por lo que resulta necesario

identificar las causas de dicha debilidad y redefinir su enfoque estratégico para fortalecer su competitividad. Dado que operan en mercados en expansión, la alternativa estratégica más adecuada suele ser la adopción de estrategias intensivas, priorizándolas sobre las estrategias integrativas o de diversificación.

- Las organizaciones que se ubican en el cuadrante III de la matriz de la estrategia principal operan en sectores caracterizados por un crecimiento limitado y presentan una posición competitiva desfavorable. Ante este escenario, resulta indispensable que adopten medidas correctivas de manera inmediata para evitar un mayor deterioro de su situación o incluso su salida del mercado. Entre las acciones prioritarias se encuentra la reducción significativa de costos y activos, mediante estrategias de ajuste de gastos.
- Finalmente, las organizaciones ubicadas en el cuadrante IV de la matriz de la estrategia principal presentan una posición competitiva sólida, aunque operan en industrias con bajo crecimiento. Estas empresas cuentan con la capacidad financiera y organizacional necesaria para incursionar en áreas de negocio con mayor proyección, ya que suelen generar elevados flujos de efectivo y presentan menores necesidades de expansión.

Figura 11

Matriz de la Gran Estrategia

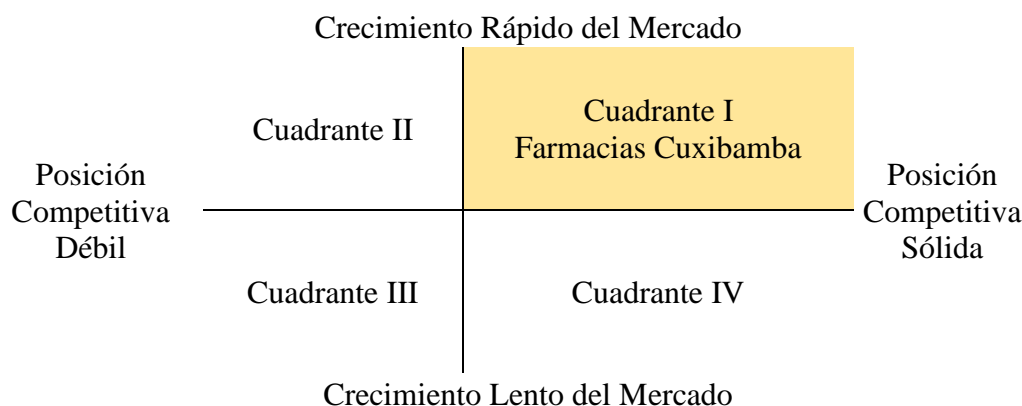


Nota: Gráfico obtenido de David, (2023)

Matriz Gran Estrategia aplicada a Farmacias Cuxibamba

Tabla 8

Matriz Gran Estrategia Aplicada a Farmacias Cuxibamba



Farmacias Cuxibamba se encuentra en el cuadrante I ya que se clasifica como un mercado de crecimiento rápido, cuenta con buenas fortalezas y oportunidades, pero a su vez aún tiene debilidades y amenazas significativas que se deben trabajar para lograr posicionar la marca y fidelizar clientes, en lo cual influye la capacidad de expansión y el factor diferenciador en la atención personalizada al cliente y sus precios competitivos.

3.4 Matriz Boston Consulting Group (BCG)

Esta matriz BCG o también conocida como matriz de crecimiento-participación, muestra de manera visual la variación entre la contribución proporcional en el mercado y el índice de incremento en el sector; esta relación siempre se da con respecto a su máximo competidor de esa zona (Pérez et al., 2023).

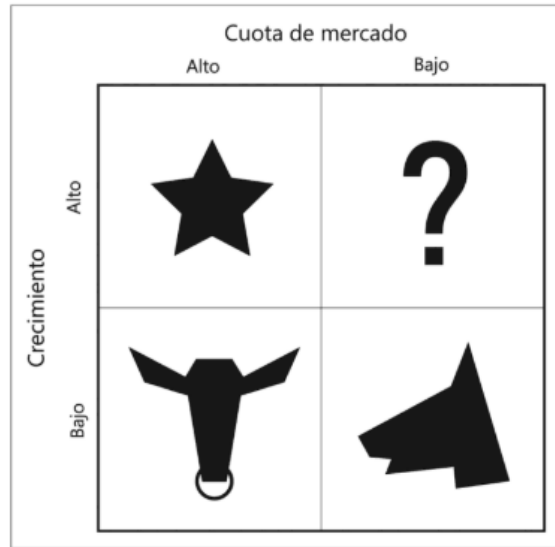
La matriz contiene cuatro cuadrantes en el que cada uno representa un tipo de producto: en el primer cuadrante se ubica el producto interrogante: que son aquellos productos en mercado con un pronto crecimiento y con una baja participación de mercado; en el cuadrante dos se encuentran los productos estrella, donde constan los productos con una elevada participación de mercado y dinámico crecimiento de mercado; en el cuadrante tres, se registran los productos vaca lechera, que contienen los productos con una alta participación de mercado y un insignificante crecimiento; finalmente, en el cuarto cuadrante se registran los productos perros, que poseen una participación de mercado baja y estancamiento (M. Hidalgo, 2025).

David (2023) define cada una de las secciones que conforman la matriz BCG:

- La interrogante o incógnita, ubicadas en el primer cuadrante, son aquellas que cuentan con una baja participación en el mercado, pero aun así son competitivas en él. Se suelen ubicar en este sector los productos que tienen un costo generalmente elevado, pero los ingresos que generan son bajos. Estos productos reciben el nombre de interrogante debido a que la empresa debe decidir si realizar estrategias que ayuden a penetrar el producto en el mercado o a su vez venderlos ya que generan poca ganancia.
- Los productos estrella, se ubican en el segundo cuadrante, son aquellos que generan para la empresa crecimiento y rentabilidad a largo plazo, por lo que requieren inversiones significativas con el fin de mantener o fortalecer su posición competitiva. Al ser productos con tal alto potencial, se les suele apoyar con estrategias orientadas a su crecimiento, tales como la integración hacia adelante, hacia atrás y horizontal, así como la penetración de mercado, el desarrollo de nuevos mercados y la creación o mejora de productos.
- El producto vaca, está ubicado en el tercer cuadrante, comprenden a los productos que poseen una alta participación en el mercado, pero operan en industrias bajo crecimiento. Se caracterizan por generar mayores flujos de efectivo de los que requieren para su funcionamiento, por lo cual son considerados una fuente importante de recursos financieros para la empresa. Es importante lograr mantener una posición competitiva el mayor tiempo posible para “exprimir las” lo más que se pueda.
- El producto perro, ubicado en el cuadrante cuatro, se caracteriza por presentar una baja participación relativa en el mercado y desenvolverse en industrias con un crecimiento reducido o inexistente. Suele ocupar una posición estratégica débil tanto a nivel interno como externo, lo que limita su capacidad de generar rentabilidad.

Figura 12

Ejemplo Matriz BCG



Nota: Gráfico obtenido de Pérez et al. (2023)

Matriz Boston Consulting Group Aplicada a Farmacias Cuxibamba

Esta información fue levantada gracias a las entrevistas realizadas a la empresa, en las cuales comunicaron los siguientes productos relevantes en cada una de las categorías respectivas:

Figura 13

Matriz BCG Aplicada a Farmacias Cuxibamba



Los antigripales y multivitamínicos son productos estrella ya que las personas los consumen contantemente, ya sea por resfriados, malestares o mejorar el estilo de vida. Estos productos son en los cuales la empresa se debe centrar en invertir y promocionar.

Los productos vaca identificados son los medicamentos genéricos y los medicamentos para enfermedades crónicas, ya que son productos que tienen una demanda constante y estable, pero también generan un flujo contante de ingresos ya que están presentes en ventas significativas de la cadena. A estos productos se los debe conservar con precios competitivos y tener a disponibilidad de los clientes en todas las sucursales.

En cuanto a los productos interrogantes, se encuentran los productos dermo-cosméticos y los productos de cuidado personal, ya que recién están siendo reconocidos en el mercado y su posicionamiento aun no es muy fuerte, pero puede llegar a serlo, por lo que es importante decidir si se invierte para convertirlos así en productos estrella o a su vez tener un stock limitado de los mismos dependiendo a la demanda.

Por último, el producto vaca que incluye a los medicamentos psicotrópicos, ya que todos estos requieren de una receta médica para su venta, por lo que no cuentan con alta demanda ni crecimiento en el mercado.

3.5 Balance Score Card (BSC)

Su fin es hacer un plan a futuro sobre las metas que la empresa quiere lograr en cierto tiempo; esta matriz contiene cuatro enfoques: financiero, clientes y mercadeo, procesos internos y, personas y tecnología (L. Palacios, 2023). Sirve como herramienta para la toma de decisiones para un futuro exitoso (Ghiglione, 2021). Contribuye a la transformación de la estrategia en objetivos operativos, cuantificables e interrelacionados, haciendo posible que las actividades de las personas de la organización sean compatibles estratégicamente con sus recursos (Carvajal et al., 2022).

La finalidad de cada perspectiva, es la siguiente. Perspectiva financiera: incrementar el valor para los accionistas; perspectiva del cliente: incrementar la fidelización del cliente; perspectiva de procesos internos: mejorar los procesos internos para el logro de los objetivos estratégicos; perspectiva de aprendizaje y crecimiento: seguir mejorando para generar riqueza (Ghiglione, 2021).

Figura 14

Balance Score Card



Nota: Gráfico obtenido de Ghiglione, (2021)

Figura 15

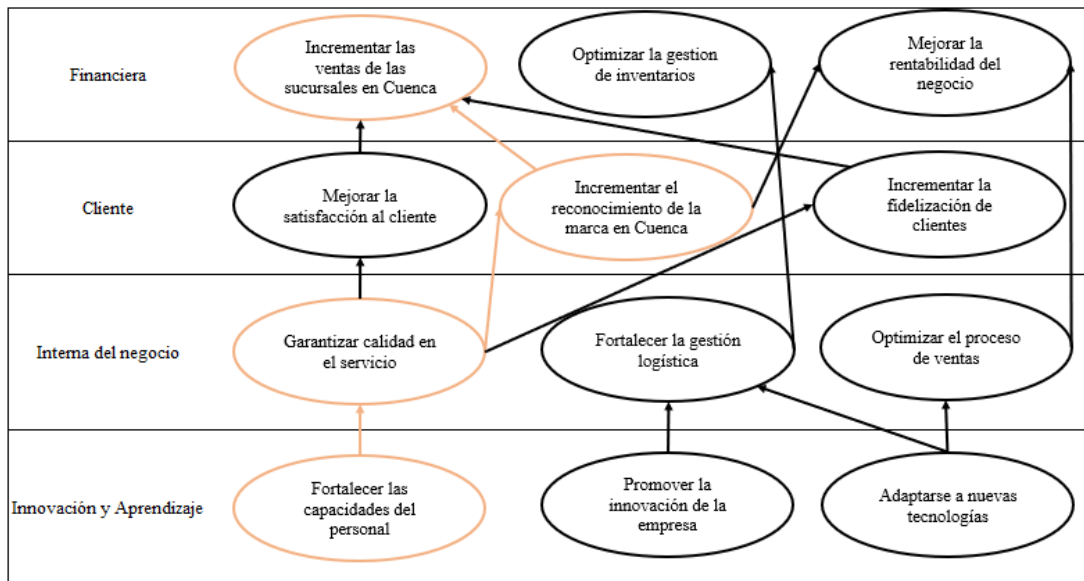
Balance Scorecard

Flujo Informativo	Grupo Logístico (A)	Centros Telefónicos (B)	Especialidades (C)	Vicepresidencia (D)	Almacenes Nacionales (E)	Almacenes Territoriales (F)	Proveedores Territoriales (G)
Previsión de las necesidades del próximo periodo por centro		1	2				
Previsión de las necesidades del próximo periodo por especialidades			3	4			
Aprobación del presupuesto de gastos			6	5			
Ajuste de las necesidades a los presupuestos de gastos		8	7				
Envío de la demanda	9						
Elaboración de los planes de aprovisionamiento según tipo de producto	10		13	11	12		
Aprobación de los planes de aprovisionamiento	15		14				16
Emisión de las solicitudes de recursos	17			18	19		20
Estado del pedido	21	22	23				
Reclamación de las solicitudes de recursos	26	24	25				
Asignación de recursos materiales	27	28	29				

Nota: Gráfico obtenido de (Díaz y Marrero, 2014)

Balance Score Card Aplicado a Farmacias Cuxibamba

Figura 16
Matriz BSC Aplicada a Farmacias Cuxibamba



Gracias al Balance Score Card se facilita el seguimiento del desempeño de la empresa y asegura que a través de objetivos claros y estrategias específicas se cumplan las metas propuestas por Farmacias Cuxibamba.

Como se visualiza en la figura 16, todas las perspectivas se relacionan entre sí, un ejemplo caso es el resultado, el cual conecta el fortalecimiento de las capacidades del personal, lo cual lleva a garantizar un servicio de calidad, que se conecta directamente con el incremento del reconocimiento de Farmacias Cuxibamba en la ciudad de Cuenca, que da como resultado un incremento en las ventas en estas sucursales.

Aplicación del BSC analizando cada perspectiva

Tabla 9
BSC analizando cada perspectiva

Perspectiva	Objetivo	Como se va a medir	Meta	Iniciativa
Financiera	Incrementar las ventas de las sucursales en Cuenca	Crecimiento de ventas	Aumentar ventas 15% anual	Aumentar ventas 15% anual
	Optimizar la gestión de inventarios	Rotación de inventarios	Incrementar rotación a 4 o 5 veces al año	Incrementar rotación a 4 veces al año Negociar mejores condiciones con proveedores
	Mejorar la rentabilidad del negocio	Margen bruto	Mantener margen superior al 25%	
Cliente	Mejorar la satisfacción al cliente	Índice de satisfacción	Alcanzar 90% de satisfacción	Capacitación en atención al cliente
	Incrementar el reconocimiento de la marca en Cuenca	Nivel de reconocimiento de marca	Aumentar reconocimiento en 20%	Estrategias de marketing digital
	Incrementar la fidelización de clientes	Porcentaje de clientes recurrentes	Porcentaje de clientes recurrentes	Programas de fidelización
Procesos internos	Garantizar calidad en el servicio	Índice de satisfacción	Alcanzar 90% de satisfacción	Capacitación en atención al cliente
	Fortalecer la gestión logística	Tiempo de reposición de productos	Tiempo de reposición de productos	Mejorar coordinación con proveedores
	Optimizar el proceso de ventas	Tiempo promedio de atención	Reducir tiempo de atención 10%	Mejorar capacitación del personal
Innovación y Aprendizaje	Fortalecer las capacidades del personal	Nro de capacitaciones	Capacitaciones trimestrales	Programas de formación
	Promover la innovación de la empresa	Número de mejoras implementadas	Implementar al menos 3 mejoras anuales	Incentivar propuestas de mejora
	Adaptarse a nuevas tecnologías	Nivel de digitalización	Implementar 10% más herramientas digitales	Inversión en tecnología

3.6 Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica

Esta matriz contiene algunos elementos como son: la definición de la misión y visión empresarial; se establecen los objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo; se diseñan las estrategias y procedimientos; se elabora el cronograma de trabajo y presupuesto; finalmente, se definen las políticas y reglamentos (Casanueva, 2021).

En esta matriz, se refleja una visión general de la planeación estratégica, su finalidad es dotar de un recurso visual que permita dar seguimiento al plan, evaluar su avance y conocer la relación con los objetivos propuestos (L. Palacios, 2023).

De acuerdo a David, (2023), para obtener esta matriz, se lleva a cabo los siguientes pasos:

1. Se enlistan un mínimo de 10 factores claves de éxito (oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades)
2. Se asigna una ponderación a cada factor clave de éxito, donde tanto los factores externos como internos deberán sumar 1 respectivamente.
3. Se extraen, del FODA cruzado, las estrategias sugeridas para la implementación.
4. Establecer un puntaje de atraktividad PA para cada estrategia, dando respuesta a la interrogante: ¿este factor afecta la elección de estrategias realizada?, el puntaje será de acuerdo al siguiente criterio: 1 = no atractivo; 2 = algo atractivo; 3 = razonablemente atractivo; 4 = altamente atractivo.
5. Calcular la calificación del atractivo CA: multiplicando la ponderación con el puntaje de atraktividad
6. Obtener la calificación total del atractivo: se suman los puntajes del atractivo de cada estrategia analizada. De donde, las calificaciones más altas indican estrategias más atractivas.

Figura 17

Ejemplo Matriz Cuantitativa de Planeación estratégica

TABLA 6-7 La matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)

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

Nota: Gráfico obtenido de David (2023)

Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica Aplicada a Farmacias Cuxibamba

Tabla 10

MCPE Aplicada a Farmacias Cuxibamba 1 - 4

		Estrategias Alternativas							
		1	2	3	4				
		Implementar campañas digitales de posicionamiento de marca para así dar a conocer a la cadena y aumentar el reconocimiento en la ciudad de Cuenca.	Mayor presencia en redes, destacando la atención personalizada y las ubicaciones de las farmacias como diferenciador.	Posicionarse como una farmacia accesible y confiable para la comunidad, recordando constantemente que cumplen con todas las regulaciones sanitarias para un correcto funcionamiento.	Expandirse en zonas estratégicas de Cuenca para posicionar aún más la marca.				
Factores clave EFI	Peso	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Fortalezas									
Precios competitivos y promociones constantes	0.14	2	0.28	2	0.28	4	0.56	1	0.14
Ubicación estratégica de sucursales	0.11	2	0.22	4	0.44	1	0.11	4	0.44
Atención personalizada y personal capacitado	0.08	2	0.16	4	0.32	3	0.24	1	0.08
Diversificación de proveedores	0.07	1	0.07	0	0	0	0	0	0
Transporte propio adaptado	0.08	0	0	0	0	0	0	1	0.08
Debilidades									

Falta de administrador permanente en Cuenca	0.11	0	0	0	0	1	0.11	1	0.11
Marca no es conocida en Cuenca	0.2	4	0.8	4	0.8	3	0.6	4	0.8
Escasa fidelización de clientes	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3	4	0.4
Vulnerabilidad ante retrasos de proveedores	0.02	0	0	0	0	1	0.02	0	0
Falta de conocimiento sobre la población cuencana	0.09	2	0.18	1	0.09	2	0.18	3	0.27
Total			2.01		2.23		2.12		2.32
Factores clave EFE									
Oportunidades									
Mayor conciencia de salud, bienestar y prevención en la población	0.2	3	0.6	2	0.4	2	0.4	1	0.2
Posibilidad de expansión a zonas estratégicas en Cuenca	0.15	2	0.3	4	0.6	2	0.3	4	0.6
Regulación sanitaria estricta que limita competencia informal	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	0	0
Expansión del comercio digital y marketing en redes sociales	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24
Mercado farmacéutico estable (producto de primera necesidad)	0.1	3	0.3	4	0.4	3	0.3	2	0.2
Amenazas									
Alta competencia local (Fybeca, Cruz Azul, Medicity)	0.2	3	0.6	3	0.6	3	0.6	3	0.6
Cambios en normativa sanitaria y tributaria	0.05	2	0.1	2	0.1	1	0.05	1	0.05
Incremento de costos operativos (arrendos, servicios, salarios)	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	0	0

Dependencia de proveedores y precios regulados de medicamentos	0.1	0	0	0	0	0	0	0	1	0.1
Total			2.34		2.54			2.09		1.99
Total General			4.35		4.77			4.21		4.31

Tabla 11

MCPE Aplicada a Farmacias Cuxibamba 5 - 8

	5		6		7		8		9		
	Crear alianzas con médicos o centros de salud locales que permitan el mayor conocimiento y presencia de la marca.		Fortalecer el posicionamiento de marca con campañas digitales, para evitar el seguir perdiendo participación y reconocimiento frente a la alta competencia local.		Desarrollar programas de fidelización como tarjetas de puntos o descuentos por compras recurrentes, para así impulsar a los clientes a preferir Farmacias Cuxibamba frente a la competencia.		Ampliar la cobertura con el transporte propio para las sucursales a ser aperturadas.		Desarrollar promociones estratégicas en temporadas de alta competencia, utilizando a favor la flexibilidad operativa y los precios competitivos.		
Factores clave EFI	Peso	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Fortalezas											
Precios competitivos y promociones constantes	0.14	1	0.14	2	0.28	4	0.56	2	0.28	4	0.56

Ubicación estratégica de sucursales	0.11	0	0	1	0.11	0	0	2	0.22	0	0
Atención personalizada y personal capacitado	0.08	0	0	3	0.24	3	0.24	1	0.08	2	0.16
Diversificación de proveedores	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07	2	0.14	0	0
Transporte propio adaptado	0.08	0	0	1	0.08	0	0	4	0.32	0	0
Debilidades											
Falta de administrador permanente en Cuenca	0.11	3	0.33	3	0.33	0	0	1	0.11	1	0.11
Marca no es conocida en Cuenca	0.2	3	0.6	4	0.8	3	0.6	0	0	1	0.2
Escasa fidelización de clientes	0.1	2	0.2	4	0.4	4	0.4	0	0	3	0.3
Vulnerabilidad ante retrasos de proveedores	0.02	1	0.02	1	0.02	0	0	2	0.04	0	0
Falta de conocimiento sobre la población cuencana	0.09	3	0.27	3	0.27	4	0.36	0	0	2	0.18
Total			1.7		2.6		2.23		1.19		1.51
Factores clave EFE											
Oportunidades											
Mayor conciencia de salud, bienestar y prevención en la población	0.2	3	0.6	1	0.2	2	0.4	0	0	3	0.6
Posibilidad de expansión a zonas estratégicas en Cuenca	0.15	1	0.15	2	0.3	0	0	3	0.45	0	0

Regulación sanitaria estricta que limita competencia informal	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08	0	0	0	0
Expansión del comercio digital y marketing en redes sociales	0.08	0	0	4	0.32	1	0.08	0	0	2	0.16
Mercado farmacéutico estable (producto de primera necesidad)	0.1	3	0.3	4	0.4	2	0.2	1	0.1	3	0.3
Amenazas											
Alta competencia local (Fybeca, Cruz Azul, Medicity)	0.2	1	0.2	4	0.8	4	0.8	2	0.4	2	0.4
Cambios en normativa sanitaria y tributaria	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	0	0	0	0
Incremento de costos operativos (arriendos, servicios, salarios)	0.04	0	0	1	0.04	1	0.04	3	0.12	1	0.04
Dependencia de proveedores y precios regulados de medicamentos	0.1	2	0.2	0	0	0	0	2	0.2	2	0.2
Total			1.58		2.27		1.65		1.27		1.7
Total General			3.28		4.87		3.88		2.46		3.21

Como se puede observar en las figuras 10 y 11, la Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica refleja las tres principales estrategias que Farmacias Cuxibamba debe poner en marcha para así mejorar y crecer. Primero se encuentra e fortalecer el posicionamiento de la marca con campañas digitales, para evitar el seguir perdiendo participación y reconocimiento frente a la alta competencia local (4.87), seguido de una mayor presencia en redes, destacando la atención personalizada y las ubicaciones de las farmacias como diferenciador (4.77), la cual está directamente relacionada con la tercera estrategia con más alto puntaje la cual es el posicionarse como una farmacia accesible y confiable para la comunidad recordando constantemente que cumplen con todas las regulaciones sanitarias para un correcto funcionamiento (4.21). Si bien estas tres estrategias son las de mayor puntaje, es importante que Farmacias Cuxibamba tome en cuenta la realización de todas las estrategias enumeradas en la matriz, ya que todas son importantes para el crecimiento y mejora de la empresa. Se recomienda empezar implementando las tres con mayor puntaje ya que se consideran las más relevantes e importantes por resolver en el mediano plazo, para así posicionarse y darse a conocer con su diferenciador en el mercado.

CONCLUSIONES

Una vez culminada la investigación y gracias a la voluntad y apoyo de la empresa y sus miembros, se llega a las siguientes conclusiones:

En el análisis de la situación actual realizado a la empresa, donde se aplicaron todas las herramientas necesarias para la formulación de la propuesta del plan estratégico, se logró identificar que Farmacias Cuxibamba cuenta con fortalezas y oportunidades que la posicionan como una empresa con potencial dentro del sector farmacéutico. Entre las fortalezas más relevantes se destacan los precios competitivos, la atención personalizada y las ubicaciones estratégicas de sus establecimientos, las cuales constituyen una base sólida para su crecimiento. De igual manera, se identificaron oportunidades importantes como el incremento de la conciencia de la población respecto al cuidado de la salud, lo que favorece la demanda de productos farmacéuticos y representa un escenario propicio para el desarrollo y posicionamiento de la empresa en el mercado cuencano.

Sin embargo, también se evidenciaron debilidades y amenazas que actualmente limitan su crecimiento. Entre las principales debilidades se encuentran la falta de una administración local en la ciudad de Cuenca, el bajo nivel de reconocimiento de la marca debido a su reciente llegada al mercado y la escasa fidelización de clientes. Estas condiciones se ven influenciadas directamente por la fuerte competencia existente en la ciudad, la cual representa una de las principales amenazas para la empresa.

Se definieron las estrategias más relevantes partiendo de la situación actual, orientadas principalmente al crecimiento y conocimiento de la marca en la ciudad de Cuenca, así como estrategias para la fidelización de clientes que son sus factores más importantes a tomar en cuenta en este momento.

En general la empresa se encuentra con muy buenas bases para seguir creciendo en el mercado cuencano, a pesar de la gran competencia está logrando crecer significativamente y junto con la atención personalizada brindada por parte de sus colaboradores y la aplicación de estrategias definidas, van a lograr alcanzar sus objetivos dentro de la ciudad.

RECOMENDACIONES

Una vez realizadas las conclusiones, se sugiere lo siguiente:

Se recomienda la implementación del plan estratégico, ya que el mismo cuenta con objetivos y estrategias claras que van a permitir a la empresa crecer en la ciudad, centrándose en sus fortalezas y trabajando en sus principales debilidades. Las estrategias más relevantes a recomendar realizar son las relacionadas con dar a conocer a la empresa en el mercado y fomentar la fidelización de clientes, para lo cual se sugiere utilizar las estrategias propuestas en esta investigación, específicamente la presencia activa y constante en redes sociales e incentivar permanentemente a los clientes, ofreciendo promociones y descuentos especiales a los más frecuentes.

Adicional, se conoce que la empresa cuenta con un buen margen bruto como para seguir creciendo de manera rápida en el mercado, lo cual es una gran ventaja, ya que se recomienda ubicar más puntos de venta en locaciones estratégicas, que permitan a los clientes acceder con facilidad a sus sucursales y generar mayor presencia de la marca en la ciudad.

Asimismo, se recomienda un sistema de monitoreo constante del plan estratégico, mediante una evaluación periódica, con el fin de verificar el cumplimiento de los objetivos planteados; para lo cual es importante el designar a una persona responsable de la gestión del seguimiento e implementación en las sucursales de Cuenca, el cual deberá coordinar las actividades a realzar y supervisar el cumplimiento de las estrategias, garantizando así una ejecución eficiente y alineada con los objetivos.

REFERENCIAS

- Arroyo, R., & Zambrano, C. (2024). Cambio organizacional sostenible. Con metodologías ágiles y pensamiento Lean - 1ra edición: Con metodologías ágiles y pensamiento Lean. Ecoe Ediciones.
- Borbón, J., Navarro, E., & Leyva, B. (2023). Productividad y eficiencia en PyMEs a través de la Planeación Estratégica. *Revista de Investigación Académica Sin Frontera: Facultad Interdisciplinaria de Ciencias Económicas Administrativas - Departamento de Ciencias Económico Administrativas-Campus Navojoa*, (39). <https://doi.org/10.46589/rdiasf.vi39.559>
- Caldas, M., Hidalgo, M., & Laraño, J. (2025). Itinerario personal para la empleabilidad II Ed.2025. Editex.
- Calle, J., Bozada, B., Aguilera, Y., & Ramírez, N. (2025). La alineación de los objetivos estratégicos con la misión y visión empresarial: Un enfoque basado en resultados. *Ciencia y Desarrollo*, 28(1), 5.
- Carvajal, G., Chávez, A., Velásquez, M., & Nogueira, D. (2022). Cuadro de Mando Integral: Una mirada desde su evolución. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(97), 244-256. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.17>
- Casanueva, G. (2021). Las Pymes frente a la pandemia: El necesario desarrollo del pensamiento estratégico y de la planificación estratégica. *Revista Pensamiento Académico*, 4(1), 80-92. <https://doi.org/10.33264/rpa.202101-06>
- Chiavenato, I. (with de la Fuente, C., & Montaña, E.). (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (7a ed). McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (with Anzola, E.). (2017). *Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones* (P. Obón, Trad.; Tercera edición). McGraw Hill Education.

- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (with Anzola González, E.). (2017). *Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones* (P. Obón, Trad.; Tercera edición). McGraw Hill Education.
- Chicaiza-Lema, N. F., Chicaiza-Lema, B., Velasco-Guerra, A. E., & Mena-Garzón, N. de J. (2022). Diagnóstico de la gestión administrativa en la Compañía de Transporte “Rutas Salcedenses” a través de herramienta de análisis FODA. *Polo del Conocimiento*, 7(3), 1112-1129. <https://doi.org/10.23857/pc.v7i3.3781>
- Cordero, I., González, M., & Gómez, F. (2021). Los valores organizacionales compartidos para el ejercicio de la dirección: Consideraciones teóricas necesarias. *Didasc@lia: Didáctica y Educación*, 12(1), 201-213.
- David, F. R. (with David, F. R., David, M. E., García, M., López, E., & Castillo, G.). (2023). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson.
- Díaz, A., & Marrero, F. (2014). El modelo SCOR y el Balanced Scorecard: Una poderosa combinación intangible para la gestión empresarial. *Visión de futuro*, 18(1), 0-0.
- Escalera, G. (2021). *El comportamiento de los recursos humanos en las organizaciones*. Sanz y Torres.
- Escobar Alvarez, N. S., Carranza Hernández, L. A., & Hernández Iriarte, D. A. (2022). Pensamiento estratégico como soporte de la planeación estratégica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), 6186-6200. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.3592
- Escudero, J. (2023). *Técnicas de venta y negociación 2.ª edición 2023*. Ediciones Paraninfo, S.A.
- Farmacias Cuxibamba. (2025, octubre 19). *Farmacias Cuxibamba*. <https://farmaciascuxibamba.com.ec/nosotros>

- Fernández, J. (2006). Planificación estratégica de ciudades: Nuevos instrumentos y procesos. Reverte.
- Ghiglione, F. A. (2021). El Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Eficiencia en la Gestión Empresarial. *Ciencias Administrativas*, (18), 088. <https://doi.org/10.24215/23143738e088>
- Goytortúa, C., Martínez, M., & Sanjuan, A. (2023). Proceso Administrativo en las Organizaciones. *Ingenio y Conciencia Boletín Científico de la Escuela Superior Ciudad Sahagún*, 10(19), 70-74. <https://doi.org/10.29057/escs.v10i19.9585>
- Hedeman, B., & Riepma, R. (2025). Dirección de Proyectos Según la ICB4. Van Haren.
- Hidalgo, M. (2025). Diseño de productos turísticos (Edición 2025). Ediciones Paraninfo, S.A.
- Hidalgo, P., Remón, N., & Samada, C. (2022). Valoración de atletas y equipos deportivos de kayak mediante la matriz de perfil competitivo (MPC). *GADE: Revista Científica*, 2(4), 111-120. <https://doi.org/10.63549/rg.v2i4.141>
- Kotler, P. (2003). Dirección de Marketing: Conceptos Esenciales. Pearson Educación.
- Kovacevic, A., & Reynoso, Á. (2024). El Diamante de la Excelencia Organizacional: Tercera Edición. Fondo Editorial Digital Content.
- Lull, J., & Galdón, J. (2024). Análisis PESTEL: analizando el entorno para la toma de decisiones. <https://riunet.upv.es/server/api/core/bitstreams/97570a29-3092-4f94-ae68-a88103d601fd/content>
- Moyano, J., Bruque, S., Maqueira, J., Martínez, P., Fidalgo, F., Bello, A., & García, N. (2025). Administración de empresas. Ediciones Pirámide.
- Murcia, H. (2023). Creación y fortalecimiento de modelos de negocios con resiliencia e innovación: Soluciones empresariales actualizadas para la reinención y el desarrollo de herramientas de apoyo en sistematización. Hipertexto.

- Oña, N., Díaz, G., Padrón, A., & Madrazo, X. (2021). METODOLOGÍA PARA EVALUAR CADENAS DE VALOR, CASO DE ESTUDIO ANTIBIÓTICOS BETALACTÁMICOS. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, 5(2), e168. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5512617>
- Palacios, L. (2023). Dirección estratégica. ECOE Ediciones. <https://doi.org/10.59979/ECO.E.9789585036178.9789585037724.9789585039155>
- Palacios, M. (2020). Planeación Estratégica, instrumento funcional al interior de las organizaciones. *Revista Nacional de Administración*, 11(2). <https://doi.org/10.22458/rna.v11i2.2756>
- Pérez, E., Rodrigo, B., & Martín, V. (2023). Dirección estratégica de la empresa. Editorial Centro de Estudios Ramon Areces SA.
- Pérez-Escalante, G. M. (2022). Proceso administrativo. *Uno Sapiens Boletín Científico de la Escuela Preparatoria No. 1*, 5(9), 11-14.
- Prado-Figueroa, J., Quijije-Parrales, M., & Soledispa-Cañarte, B. (2021). Comunicación Empresarial: Filosofía, personalidad y valores de las Mipymes en tiempos de Covid-19. 7(2), 144-161. <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v7i2.1787>
- Prieto, J. (2021). Investigación de mercados—3ra edición. Ecoe Ediciones.
- Ramírez, A. (2024). El valor de la autenticidad: El reto de construir organizaciones honestas, rentables y sostenibles. *Gestión 2000*.
- Reyes, J. (2021). Organizational culture for enterprise sustainability. 9(3).
- Rocha, L., & Mirabal, J. (2021). Análisis de discurso en la organización: Una perspectiva metodológica para el estudio de la filosofía empresarial y sus mediaciones comunicativas. *Pangea: revista de la Red Académica Iberoamericana de Comunicación*, 12(1), 35-46.

- Sanabria, M., & Reyes, G. (2024). La estrategia organizacional: Aproximaciones a la teoría y la práctica de este campo. Editorial Universidad del Rosario.
- Sánchez, L. (2023). Planeación estratégica para mipymes. Ediciones de la U.
- Segura-Villarreal, C.-A. (2022). Segura Villarreal, C.A. (2022). El análisis PEST y su integración con las 5'F de Porter como herramienta estratégica. LOGOS, 3(1): 180-195. LOGOS, 3, 180-195.
- Tarapuez, E., Guzmán, B. E., & Hernández, R. P. (2016). Estrategia e innovación en las Mipymes colombianas ganadoras del premio Innova 2010-2013. Estudios Gerenciales, 170-180. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.01.002>
- Tarziján, J. (2023). Fundamentos de la estrategia empresarial: 6ta Edición. Ediciones UC.
- Tóala-Bozada, S., Tóala-Bozada, F., & Cañarte-Baque, A. (2022). La planeación estratégica y su aporte al desarrollo organizacional de las microempresas. 8(1), 1016-1034. <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v8i1.2619>
- Van Horne, J. C., Wachowicz, J. M., & González Osuna, M. A. (2010). Fundamentos de administración financiera (13a ed). Prentice Hall.
- Vega, M., & Rodríguez, D. (2022). Procedimiento para la identificación de los factores internos y externos que definen el contexto de la organización según norma ISO 50001. Opuntia Brava, 14(3), 344-358.
- Yasuda, T. (2024). Manga para el éxito 3—Marketing. AGUILAR.
- Yopan, J., Palmero, N., & Santos, J. (2020). Cultura Organizacional. Controversias y Concurrencias Latinoamericanas, 11(20), 263-289.

ANEXOS

Anexo 1

Cuestionario aplicado al gerente y jefes de área de Farmacias Cuxibamba

PORTER

- Desde su perspectiva, ¿qué tan fácil o difícil fue el ingreso de Farmacias Cuxibamba al mercado de Cuenca?
- ¿Cuáles considera que son los principales competidores en la ciudad de Cuenca?
- ¿Existen productos o servicios sustitutos que representen una amenaza para la empresa?
- ¿La empresa trabaja con diferentes proveedores? ¿Cómo influye esto en su poder de negociación?
- ¿Existe un administrador en la ciudad de Cuenca? O el área administrativa se encuentra solo en Loja
- ¿Cómo está organizada internamente la empresa? (áreas, direcciones y procesos externos que se manejan).
- ¿Cuál es la misión, cuando se formula, sigue vigente hasta la fecha?
- ¿Cuál es la visión, cuando se formula, sigue vigente hasta la fecha?
- ¿Cuáles son los objetivos, cuando se formularon, siguen vigentes hasta la fecha?
- ¿Cuáles son los valores, cuando se formularon, siguen vigentes hasta la fecha?

AUDITORIA EXTERNA

PESTEL

Político

- ¿De qué manera las políticas actuales influyen en la operación de Farmacias Cuxibamba?

- ¿Ha enfrentado cambios en regulaciones gubernamentales que hayan afectado el funcionamiento de la empresa?
- ¿Considera que el entorno político actual representa una oportunidad o una amenaza para la empresa?
- ¿Considera que los cambios en normativa nacional o local, o en políticas públicas podrían afectar la expansión futura de la empresa?

Económico

- ¿Cómo impacta la situación económica del país en las ventas de las sucursales de Cuenca?
- ¿Qué efecto tienen la inflación y el poder adquisitivo de los clientes en la demanda de productos farmacéuticos?
- ¿Ha sido necesario ajustar precios o estrategias debido a cambios económicos recientes?
- ¿Considera que el mercado de Cuenca es económicamente favorable para la expansión de la empresa?

Social

- ¿Cómo influyen los hábitos de consumo y la cultura de los clientes de Cuenca en la demanda de productos?
- ¿La empresa realiza acciones de responsabilidad social en la ciudad de Cuenca?
- ¿Ha identificado cambios en el comportamiento de los clientes que afecten la estrategia comercial?
- ¿Qué nivel de fidelidad percibe por parte de los clientes hacia Farmacias Cuxibamba?

Tecnológico

- ¿Qué herramientas tecnológicas utiliza actualmente la empresa para la gestión de ventas e inventarios?
- ¿Considera que el nivel tecnológico actual es suficiente para competir en el mercado local?
- ¿Qué procesos podrían optimizarse mediante el uso de nuevas tecnologías?

- ¿Qué tan preparada considera a la empresa para adaptarse a nuevas tendencias tecnológicas del sector farmacéutico?
- ¿Existe apertura para invertir en innovación tecnológica en el futuro?

Ecológico

- ¿La empresa aplica prácticas de gestión ambiental en sus operaciones?
- ¿Cómo maneja Farmacias Cuxibamba los desechos farmacéuticos y productos caducados?
- ¿Considera que las prácticas ambientales influyen en la percepción de los clientes?

Legal

- ¿Qué normativas nacionales y locales considera más relevantes para el funcionamiento de Farmacias Cuxibamba?
- ¿Ha enfrentado dificultades para cumplir con regulaciones del sector farmacéutico?
- ¿Considera que el marco legal actual favorece o limita el crecimiento de la empresa?
- ¿Qué cambios legales (nacionales o locales) recientes han tenido mayor impacto en la gestión de la empresa?

AUDITORIA INTERNA

Área administrativa

- ¿Qué procesos administrativos considera que funcionan de manera eficiente y cuáles requieren mejoras?
- ¿Existen procedimientos documentados para la toma de decisiones administrativas y el control interno?
- ¿De qué manera se realiza el seguimiento y control del cumplimiento de los objetivos administrativos?
- Cómo funciona el proceso de comunicación interna

Área financiera

- ¿Qué indicadores financieros considera más relevantes para medir el desempeño de las sucursales?
- ¿Cuáles han sido las principales dificultades financieras enfrentadas desde la apertura en Cuenca?
- ¿Existe un presupuesto establecido para cada sucursal y cómo se controla su ejecución?
- ¿Cómo evalúa la situación financiera actual de las sucursales de Farmacias Cuxibamba en Cuenca?
- ¿Cuál es la estructura del equipo financiero?

Talento humano

- ¿Cómo se gestiona actualmente el proceso de selección y capacitación del personal en las sucursales de Cuenca?
- ¿Qué mecanismos se utilizan para evaluar el desempeño y la motivación del personal?
- ¿Cuáles son los principales retos que enfrenta la empresa en la gestión del talento humano?
- ¿Qué nivel de compromiso y rotación ha observado en el personal de las sucursales de Cuenca?
- ¿Qué tipo de incentivos o estrategias considera que podrían mejorar el desempeño del personal?
- Tienen proceso de capacitación interna

Área de marketing y ventas

- ¿Qué estrategias de marketing utiliza actualmente Farmacias Cuxibamba para posicionarse en la ciudad de Cuenca?
- ¿Cómo evalúa el nivel de aceptación de la marca por parte de los clientes cuencanos?
- ¿Qué canales de promoción y comunicación utiliza y cuales considera más efectivos para atraer y fidelizar clientes?

- ¿Existen estrategias diferenciadas para competir con otras cadenas de farmacias en la ciudad?
- ¿Qué productos o servicios generan mayor demanda en las sucursales de Cuenca?
- ¿Qué aspectos diferencian a Farmacias Cuxibamba de sus principales competidores desde la perspectiva del cliente?
- ¿Quién es el responsable del marketing (dirección interna o externa)?

Área operativa

- ¿Cómo se gestionan los procesos de abastecimiento y control de inventarios en las sucursales de Cuenca?
- ¿Qué tan eficientes considera que son los procesos de atención al cliente?
- ¿Qué procesos operativos considera prioritarios para mejorar el desempeño general de las sucursales?
- ¿Existen cuellos de botella operativos que afecten el servicio o la disponibilidad de productos?