



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TESIS DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROYECTO:

“PLAN DE MEJORA DEL PROCESO DE FIDELIZACIÓN DE FARMACIAS MIA PARA
INCREMENTAR LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES”

AUTORES:

VELEZ PARRAGA ELINGTON ANTONIO
RODRIGUEZ MONTESDEOCA EVELYN STEFANIE

DIRECTOR:

PhD. ANDREA SAMANIEGO DIAZ

GUAYAQUIL – ECUADOR

MAYO – 2024

RECONOCIMIENTOS

Al culminar este importante capítulo de mi formación académica, quiero reconocer y agradecer a aquellas personas que han contribuido de manera significativa a la realización de este proyecto de investigación.

Quiero expresar mi más sincero reconocimiento a Mishell Mendieta, Líder de Experiencia y servicio al cliente, en Farmacias MIA, por su liderazgo y orientación experta. Su compromiso con mi crecimiento académico ha sido fundamental para alcanzar los objetivos de este trabajo. Gracias por su dedicación y apoyo incondicional.

Elington Vélez Párraga

Quiero reconocer el trabajo arduo de mi compañero Elington Vélez, su compromiso y el empeño que ha tenido para terminar este trabajo. Gracias por su gran desempeño y responsabilidad.

Evelyn Rodriguez Montesdeoca

AGRADECIMIENTOS

Quiero dedicar este espacio para expresar mi más sincero agradecimiento a aquellas personas que han sido pilares fundamentales en el camino hacia la culminación de este importante proyecto de investigación, que marca el cierre de mi etapa como estudiante de maestría.

En primer lugar, deseo agradecer de todo corazón a mi compañera de tesis, Evelyn Rodriguez. Su apoyo constante y dedicación inquebrantable han sido vitales para el éxito de este trabajo.

A mis queridos amigos y compañeros de maestría, su compañía, aliento y motivación han sido invaluable. Cada discusión, cada intercambio de ideas ha contribuido enormemente a mi crecimiento académico y personal. Agradezco profundamente su amistad y colaboración.

A mi familia, quienes han sido mi mayor apoyo en cada paso de este camino. Gracias por su amor incondicional, comprensión y sacrificio. Su constante aliento me ha dado fuerzas para enfrentar los desafíos y perseverar hasta el final.

A Farmacias MIA por permitir el desarrollo de esta idea en sus instalaciones.

A Yober Aguirre, Doris Granda Diego Moya y Mishell Mendieta, líderes en Farmacias MIA, por su constante apoyo para este trabajo.

Elington Vélez Párraga

Expresar mis sinceros agradecimientos a mi mamá Patricia ha sido una madre ejemplar que siempre me ha impulsado para que vaya atrás de mis metas y ha estado en los momentos que más he necesitado. Mi papá Manuel por ser mi mejor amigo quien siempre ha velado por mi bienestar, cada meta que alcanzo se lo dedico a ustedes dos.

Mi compañero de tesis, Elington por su apoyo, paciencia y enseñanza. Estaré eternamente agradecida por su tiempo compartido en este año y medio de estudios. Mis compañeros de grupo #2 quienes han sido parte fundamental para culminar este periodo de estudios con éxitos.

Muchas gracias, Farmacias Mia por darnos la apertura y poder desarrollar este proyecto.

Evelyn Rodriguez Montesdeoca



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-1347

APELLIDOS Y NOMBRES	VELEZ PARRAGA ELINGTON ANTONIO
IDENTIFICACIÓN	0705422277
PROGRAMA DE POSTGRADO	Maestría en Administración de Empresas
NIVEL DE FORMACIÓN	Maestría Profesional
CÓDIGO CES	1021-750413C-P-0901
TÍTULO A OTORGAR	Magíster en Administración de Empresas
TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	PLAN DE MEJORA DEL PROCESO DE FIDELIZACIÓN DE FARMACIAS MIA PARA INCREMENTAR LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES.
FECHA DEL ACTA DE GRADO	2024-07-24
MODALIDAD ESTUDIOS	PRESENCIAL
LUGAR DONDE REALIZÓ SUS ESTUDIOS	GUAYAQUIL
PROMEDIO DE LA CALIFICACIÓN DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	(10,00) DIEZ CON CERO CENTÉSIMAS

En la ciudad de Guayaquil a los veinticuatro días del mes de Julio del año dos mil veinticuatro a las 12:54 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: SAMANIEGO DIAZ ANDREA GABRIELA, Director del trabajo de Titulación y ROSSI TRIGOSO ALEXIS FEDERICO, Vocal; para calificar la presentación del trabajo final de graduación "PLAN DE MEJORA DEL PROCESO DE FIDELIZACIÓN DE FARMACIAS MIA PARA INCREMENTAR LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES.", presentado por el estudiante VELEZ PARRAGA ELINGTON ANTONIO.

La calificación obtenida en función del contenido y la sustentación del trabajo final es de: 10,00/10,00, DIEZ CON CERO CENTÉSIMAS sobre diez.

Para dejar constancia de lo actuado, suscriben la presente acta los señores miembros del Tribunal de Sustentación y el estudiante.

Andrea
 Gabriela
 Samaniego
 Diaz

Digitally signed by
 Andrea Gabriela
 Samaniego Diaz
 Date: 2024.07.24
 16:54:00 -04'00'

SAMANIEGO DIAZ ANDREA GABRIELA
DIRECTOR



ALEXIS FEDERICO
 ROSSI TRIGOSO

ROSSI TRIGOSO ALEXIS FEDERICO
EVALUADOR / PRIMER VOCAL



ELINGTON ANTONIO
 VELEZ PARRAGA

VELEZ PARRAGA ELINGTON ANTONIO
ESTUDIANTE

Incremento de Satisfacción de los clientes de Farmacias MIA



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-1346

APELLIDOS Y NOMBRES	RODRIGUEZ MONTESDEOCA EVELYN STEFANIE
IDENTIFICACIÓN	0924231657
PROGRAMA DE POSTGRADO	Maestría en Administración de Empresas
NIVEL DE FORMACIÓN	Maestría Profesional
CÓDIGO CES	1021-750413C-P-0901
TÍTULO A OTORGAR	Magíster en Administración de Empresas
TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	PLAN DE MEJORA DEL PROCESO DE FIDELIZACIÓN DE FARMACIAS MIA PARA INCREMENTAR LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES.
FECHA DEL ACTA DE GRADO	2024-07-24
MODALIDAD ESTUDIOS	PRESENCIAL
LUGAR DONDE REALIZÓ SUS ESTUDIOS	GUAYAQUIL
PROMEDIO DE LA CALIFICACIÓN DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	(9,75) NUEVE CON SETENTA Y CINCO CENTÉSIMAS

En la ciudad de Guayaquil a los veinticuatro días del mes de Julio del año dos mil veinticuatro a las 12:54 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: SAMANIEGO DIAZ ANDREA GABRIELA, Director del trabajo de Titulación y ROSSI TRIGOSO ALEXIS FEDERICO, Vocal; para calificar la presentación del trabajo final de graduación "PLAN DE MEJORA DEL PROCESO DE FIDELIZACIÓN DE FARMACIAS MIA PARA INCREMENTAR LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES.", presentado por la estudiante RODRIGUEZ MONTESDEOCA EVELYN STEFANIE.

La calificación obtenida en función del contenido y la sustentación del trabajo final es de: 9,75/10,00, NUEVE CON SETENTA Y CINCO CENTÉSIMAS sobre diez.

Para dejar constancia de lo actuado, suscriben la presente acta los señores miembros del Tribunal de Sustentación y la estudiante.

Digitally signed by
Andrea Gabriela
Samaniego Diaz
Date: 2024.07.24
16:53:18 -04'00'

SAMANIEGO DIAZ ANDREA GABRIELA
DIRECTOR



Firmado digitalmente por
ALEXIS FEDERICO
ROSSI TRIGOSO

ROSSI TRIGOSO ALEXIS FEDERICO
EVALUADOR / PRIMER VOCAL



Firmado digitalmente por
EVELYN STEFANIE
RODRIGUEZ
MONTESDEOCA

RODRIGUEZ MONTESDEOCA EVELYN STEFANIE
ESTUDIANTE

Fecha: 2024-07-24 12:56:06

VERA VERA LUISA XIOMARA

TABLA DE CONTENIDO

RECONOCIMIENTOS	II
AGRADECIMIENTOS	III
TABLA DE CONTENIDO	IV
LISTA DE TABLAS	IX
LISTA DE FIGURAS	X
LISTA DE ABREVIATURAS	XII
RESUMEN EJECUTIVO	1
1. INDUSTRIA FARMACÉUTICA	3
1.1. Descripción General	3
1.2. Principales Productos y Servicios.....	5
1.3. Principales Actores	6
1.3.1. Productores.....	7
1.3.2. Canales	8
1.3.3. Proveedores	8
1.4. Modelo de Negocio de los Actores de la Industria.....	9
1.5. Resumen de la Industria	10
2. ANÁLISIS DEL SECTOR	11
2.1. Análisis Social (PESTLE)	11
2.1.1. Entorno Político.....	11
2.1.2. Entorno Económico.....	12
2.1.3. Entorno Social	15
2.1.4. Entorno Tecnológico	17
2.1.5. Entorno Ecológico.....	19
2.1.6. Entorno Legal.....	20

2.2.	Análisis Industrial Competitivo y Colaborativo	21
2.3.	Oportunidades y Amenazas del Sector	22
3.	ANÁLISIS ORGANIZACIONAL	24
3.1.	Descripción de la Empresa	24
3.2.	Análisis del Propósito de la Empresa	24
3.3.	Modelo de Negocio de la Empresa.....	25
3.4.	Análisis de los Estados Financieros.....	27
3.5.	Evaluación del Modelo de Negocio (Prueba Ácida)	31
3.5.1.	Evaluación de Capacidades Organizacionales	32
3.5.2.	Evaluación de Recursos Organizacionales.....	33
3.6.	Fortalezas y Debilidades de la Empresa	34
4.	EVALUACIÓN ESTRATÉGICA	36
4.1.	Alineamiento de la Organización al Entorno Social	36
4.2.	Alineamiento de la Organización al Entorno Industrial	37
4.3.	Alineamiento de la Organización al Propósito y Modelo de Negocio	37
4.4.	Resumen del Diagnóstico Organizacional.....	38
4.5.	Identificación de Brechas de Capacidades	39
4.6.	Identificación de Brechas de Recursos	39
5.	PROPUESTA DE INNOVACIÓN Y ALTERNATIVAS.....	41
5.1.	Descripción del Problema.....	41
5.2.	Alternativas de resolución del problema	44
5.2.1.	Empatizar	44
5.2.2.	Definir	49
5.2.3.	Crear	49
5.2.4.	Prototipar.....	50

5.2.5. Evaluar Alternativas	54
5.3. Análisis de Alternativas	55
5.4. Selección de Alternativa.....	56
5.5. Alineamiento a la Propuesta Estratégica	57
6. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	58
6.1. Descripción del Alcance	58
6.2. Descripción de la Sostenibilidad del Proyecto	58
6.3. Identificación de Recursos del Proyecto	59
6.4. Cronograma del Proyecto	59
6.5. Presupuesto del Proyecto.....	60
7. IMPACTO DEL PROYECTO DESDE LA PERSPECTIVA DE LA INNOVACIÓN	62
7.1. Impacto del Proyecto a la Cultura de Innovación.....	62
7.2. Impacto del Proyecto a la Estructura Organizacional	62
7.3. Impacto del Proyecto a Procesos de Innovación	62
7.4. Impacto del Proyecto a la Toma de Decisiones, Estrategias y Metas	62
7.5. Escalabilidad del Proyecto.....	63
8. CONCLUSIONES.....	64
9. RECOMENDACIONES.....	66
10. BIBLIOGRAFÍA.....	67
11. ANEXOS	70

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Factor político en la Industria farmacéutica.....	12
Tabla 2 División de la población en empleo nacional Ecuador 2023	14
Tabla 3 Tipo de Canastas Según Región en Ecuador.....	15
Tabla 4 Valoración de las Oportunidades y Amenazas del Sector Farmacéutico.....	23
Tabla 5 Representación Esquemática Business Model Canvas de Farmacias MIA	26
Tabla 6 Balance General de Farmacias MIA	28
Tabla 7 Estado de Resultados de Farmacias MIA	29
Tabla 8 Indicadores Financieros de Farmacias MIA	30
Tabla 9 Prueba Ácida, Evaluación del Modelo de Negocio de Farmacias MIA.....	31
Tabla 10 Resumen del Diagnóstico de las Debilidades y Fortalezas de Farmacias MIA	38
Tabla 11 Brechas de Capacidades Organizacionales en Farmacias MIA.....	39
Tabla 12 Brechas de Recursos Organizacionales en Farmacias MIA	40
Tabla 13 Evaluación de Alternativas de Solución para Farmacias MIA.....	55
Tabla 14 Cronograma del Proyecto de Servicio al Cliente.....	60
Tabla 15 Presupuesto para la Implementación de plataforma de comunicación con flujo de Chatbot.....	61

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Ranking de los países con mayor participación de mercado en el sector farmacéutico en 2022	4
Figura 2 Ingresos Anuales de la Industria Farmacéutica a Nivel Mundial en Miles de Millones de Dólares.....	5
Figura 3 Mayores Empresas Cuya Actividad Principal es la Fabricación de Productos Farmacéuticos.....	7
Figura 4 Venta de los Principales Laboratorios en Millones de dólares	9
Figura 5 Incidencia por divisiones de consumo	13
Figura 6 Tasa de Desempleo en Ecuador	14
Figura 7 Composición Poblacional de Ecuador	17
Figura 8 Procesos especializados en la automatización empresarial	18
Figura 9 Canal digital de mayor crecimiento en las organizaciones	19
Figura 10 Aspectos competitivos de la industria farmacéutica	22
Figura 11 Promedio del Cumplimiento de Protocolo de Atención en Farmacias MIA en 2023	42
Figura 12 Composición del Protocolo de Atención en Farmacias MIA	42
Figura 13 Proporción de los Casos de Insatisfacción Identificados por Farmacias MIA de Forma Manual	43
Figura 14 Mapa de Empatía de Farmacias MIA	44
Figura 15 Buyer Persona para Conocer al Cliente en Farmacias MIA	45
Figura 16 Customer Journey Map de Farmacia MIA	46
Figura 17 Composición de Entrevistas Realizadas en la Fase de Empatizar	48
Figura 18 Aspectos de Mayor Importancia para el Cliente de Farmacias MIA Según Entrevistas	49
Figura 19 Prototipo del Flujo Conversacional en la Plataforma de Comunicación	52

Figura 20 Prototipo de la Interfaz de Plataforma comunicacional en flujo de chatbot .. 53

Figura 21 Prototipo de la Interfaz del CRM..... 54

LISTA DE ABREVIATURAS

CF Canasta Familiar

ChatBot Asistente virtual interactivo

COP26 Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático

CRM "Customer Relationship Management", se traduce como "Gestión de la Relación con el Cliente"

CUSTOMER EXPERIENCE Experiencia del consumidor

CUSTOMER JOURNEY MAP representación visual que muestra las etapas y puntos de contacto que un cliente tiene con una empresa a lo largo de su experiencia con un producto o servicio.

FMI Fondo Monetario Internacional

IESS Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

INEC Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censo

IPC El índice del precio al consumidor

IVA Impuesto al Valor Agregado

PIB Producto Interno Bruto

SBU Salario Básico Unificado

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto tiene como objetivo abordar los desafíos que enfrenta la empresa Farmacias MIA en la gestión de la experiencia del cliente en su proceso de fidelización. Se identificaron brechas tecnológicas y deficiencias en los canales de comunicación, lo que puede generar frustración e insatisfacción entre los clientes y afectar la reputación de la marca. Mediante la implementación de estrategias de Design Thinking en Farmacias MIA, se logró tener una mejor comprensión de las necesidades y expectativas de sus clientes, sirviendo como fundamento para el desarrollo de una propuesta de solución.

La propuesta de solución se basa en un enfoque de diseño centrado en el cliente, que implica empatizar con el mismo, haciéndolo participe de las decisiones y estrategias de fidelización en Farmacias MIA. Se realizaron entrevistas con clientes de Farmacias MIA para comprender sus necesidades y preocupaciones, se desarrollaron mapas de empatía y viaje del cliente para visualizar su experiencia. concluyendo que los clientes valoran la conveniencia, la accesibilidad y la variedad ofrecidas por Farmacias MIA, pero aún existen puntos de dolor relacionados con la atención al cliente y la experiencia en las sucursales, tanto físicas como digitales, por la falta de plataformas digitales que permitan resolver eficientemente las necesidades del cliente, como quejas, reclamos y sugerencias.

El proyecto propuesto se centra en la implementación de estrategias para fortalecer la posición competitiva de Farmacias MIA y mejorar la eficiencia operativa a través de la digitalización de procesos y la mejora en la atención al cliente. Se plantea la digitalización de los procesos de atención con la implementación de una plataforma de comunicación interactiva usando un chatbot potenciado con inteligencia artificial, que permita la gestión quejas, reclamos y sugerencias, además de generación de encuestas de servicio para medir indicadores de satisfacción.

En cuanto a la sostenibilidad del proyecto, se espera obtener un retorno de inversión mediante la retención de clientes. Se identificaron recursos humanos y tecnológicos necesarios para la implementación del proyecto, y se desarrolló un cronograma que prevé su finalización en un año. El presupuesto del proyecto incluye gastos mensuales y adicionales para implementar las mejoras propuestas.

Desde la perspectiva de la innovación, el proyecto impactará en la cultura organizacional al fomentar una mentalidad de cambio y adaptación continua hacia la mejora de

Incremento de Satisfacción de los clientes de Farmacias MIA

los procesos y servicios. También influirá en la estructura organizacional al introducir nuevos roles y responsabilidades relacionadas con la gestión de tecnologías emergentes y la atención al cliente digital. Además, contribuirá a la escalabilidad de la empresa al permitir la replicación de las soluciones implementadas en otros procesos y áreas.

1. INDUSTRIA FARMACÉUTICA

La industria farmacéutica es una de las ramas industriales dedicada al descubrimiento, desarrollo, fabricación y comercialización de medicamentos, dispositivos y otros productos para la salud. La industria farmacéutica se ha visto muy beneficiada de los avances tecnológicos y científicos, ya que estos han permitido un aumento en el descubrimiento y desarrollo de productos innovadores, efectivos y más eficientes, que incluso permiten reducir sus efectos secundarios sobre el organismo (Quiroa, 2020).

Analizando la clasificación industrial internacional uniforme (CIU), según la última revisión (N 4) emitida por la Organización de Naciones Unidas, la producción farmacéutica se encuentra en la división 21, como “Fabricación de productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales y productos botánicos de uso farmacéutico”, dentro de la sección C “Industrias Manufactureras”, mientras que la venta al por mayor de productos farmacéuticos se encuentra situada en la división 46 “Comercio al por mayor excepto el de vehículos automotores y motocicletas”, en la sección G “Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos automotores y motocicletas (Mejía & Cevallos, 2020).

1.1. DESCRIPCIÓN GENERAL

Según Mejía y Cevallos (2020) indicadores de satisfacción, la industria farmacéutica es uno de los sectores más representativos para la economía de un país, ya que se caracteriza por sus altos niveles de inversión en el campo de la investigación e innovación. Esta industria sigue en crecimiento cada año, siendo dominada por países como Estados Unidos, Suiza, Alemania, Francia y Reino Unido.

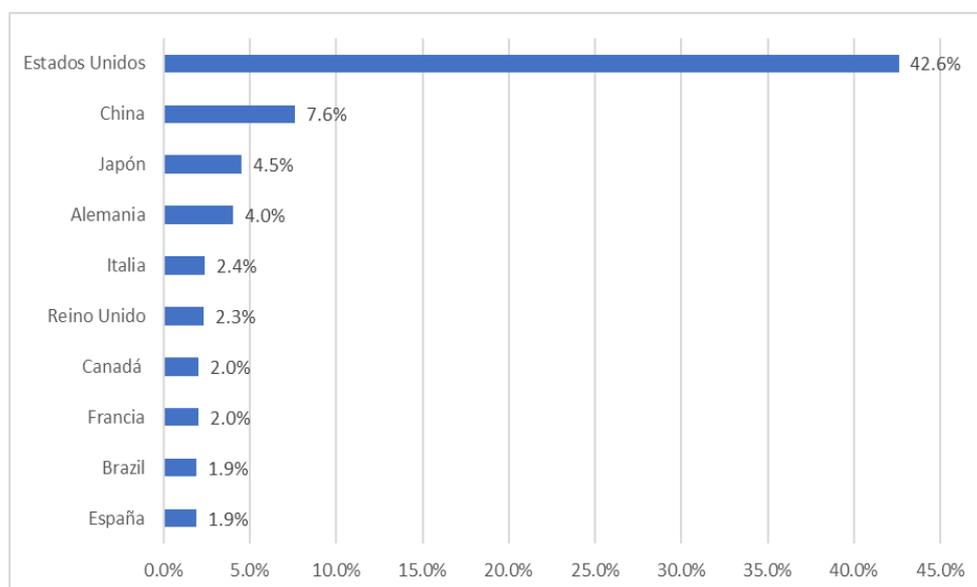
Según los autores, se estima que los países de América Latina tienen un crecimiento económico más lento. Ecuador, por ejemplo, depende fuertemente de las importaciones de otros países, tanto en el producto final como en la materia prima. En 2018, esta industria representó el 4.48% de los ingresos totales para las empresas que tuvieron como actividad económica la venta al por mayor de productos farmacéuticos.

Incremento de Satisfacción de los clientes de Farmacias MIA

En el 2020, debido a la pandemia del Covid-19, el sector farmacéutico global alcanzó un crecimiento de hasta el 13% comparado al 2019, debido principalmente al incremento de la demanda en medicamentos mucolíticos, analgésicos, entre otros, usados para prevenir o tratar síntomas causados por el. Este crecimiento se cataloga como el más alto en muchos años, considerando que el crecimiento promedio por año en la industria farmacéutica ha sido del 2% y tomando como referencia el crecimiento en 2019 con respecto al 2018, que fue de 0.2% (Jarama, 2021).

En el 2022, Estados Unidos ocupó el lugar número uno entre los países con mayor cuota de mercado en el sector farmacéutico, seguido de China, Japón y Alemania (Statista, 2023).

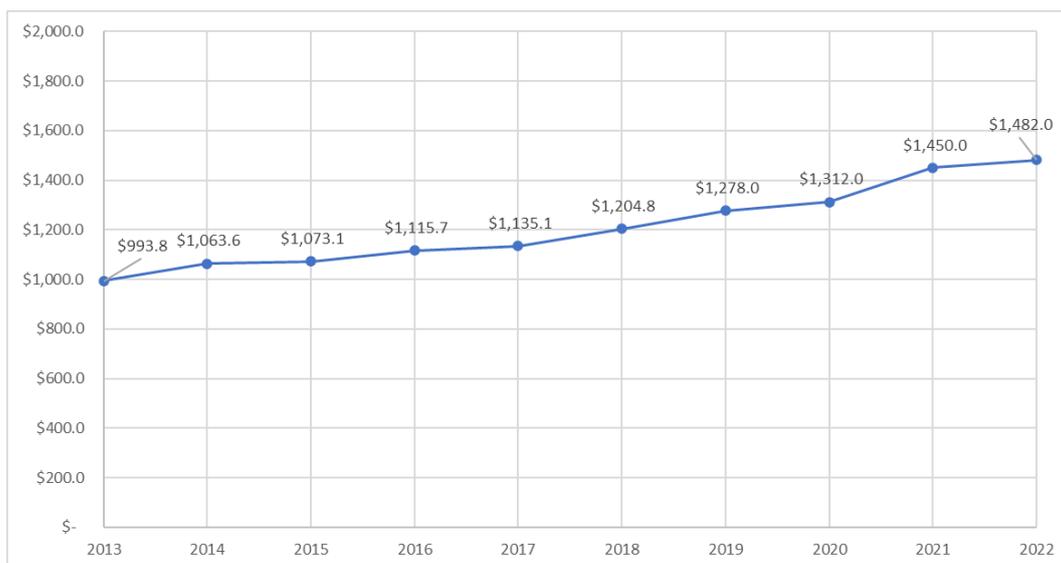
Figura 1 Ranking de los países con mayor participación de mercado en el sector farmacéutico en 2022



Fuente: Statista, 2023

Elaborado: Autores

Actualmente, con la constante evolución de la tecnología y los desarrollos en el campo de la medicina, la información disponible sobre tratamientos para enfermedades y pacientes es de acceso más fácil que en el pasado. Por este motivo, las empresas deben plantearse el reto de implementar ideas innovadoras y tecnológicas para no quedarse rezagados del mercado farmacéutico.

Figura 2 Ingresos Anuales de la Industria Farmacéutica a Nivel Mundial en Miles de Millones de Dólares

Fuente: Statista, 2023

Elaborado: Autores

Para los años próximos, tomando en consideración desde el 2022 al 2026, se espera que los países con mayores crecimientos en la tasa anual sean Argentina (34,6%), Colombia (9,5%), Brasil (9,5%), México (8,1%), Chile (6%), Perú (5,1%) y Ecuador (4,2%)” (Teamcore, 2023).

1.2.PRINCIPALES PRODUCTOS Y SERVICIOS

En la industria farmacéutica a nivel global se ofrecen tanto productos como servicios. En el Ecuador, este sector tiene una fuerte dependencia en las importaciones en medicamentos; el 75% de los fármacos para el sector público se importa y el restante se fabrica. Mientras que el 88% de los productos para el sector privado proviene de otros países (Lideres, s.f.)

Entre los principales productos que se ofrecen esta industria están: medicamentos, dispositivos médicos, productos cosméticos, nutricionales, vitaminas, productos naturales, cuidado familiar e infantil. También se ofrecen a la venta una variedad de productos que no requieren prescripción médica; tales como aparatos de medición: termómetros y tensiómetros.

Entre los servicios que se ofrecen, principalmente en Ecuador, existen servicios de pagos mediante tarjeta de crédito o débito, convenios con empresas de salud (cobertura para medicamentos recetados). Además, se realizan campañas de salud en diferentes patologías como salud cerebral, hipertensión, corazón y digestiva. Finalmente, se ofrecen servicios profesionales tales como control de presión arterial, control de glucemia, inyección.

1.3.PRINCIPALES ACTORES

El sector farmacéutico ecuatoriano tiene los siguientes actores principales:

- Laboratorios farmacéuticos, que se encargan de la producción de medicamentos en general especialidades farmacéuticas, biológicos de uso humano o veterinario.
- Distribuidores farmacéuticos, los cuales son autorizados para realizar importación, exportación, venta al por mayor de medicamentos en general para uso humano, medicamentos genéricos o de marcas específicas, productos para la industria farmacéutica, auxiliares médico quirúrgico, dispositivos médicos, insumos médicos, cosméticos y productos higiénicos. Los distribuidores farmacéuticos han desarrollado estrategia en los últimos años para posicionarse como actores relevantes en el sector en general. Las principales distribuidoras son Difare y Leterago con una participación de mercado conjunta superior al 60%.
- Casas de representación, que son los establecimientos farmacéuticos autorizados para realizar promoción médica, importación y venta al por mayor a terceros de los productos elaborados por sus representados.
- Organismos de control, en Ecuador es la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), quien controla que se cumplan las normas técnicas sanitarias, competidores, composición del mercado (participación).
- Farmacias y botiquines son establecimientos farmacéuticos autorizados para la dispensación y expendio de medicamentos de uso y consumo humano, especialidades farmacéuticas, productos naturales procesados de uso medicinal, productos biológicos, insumos y dispositivos médicos, cosméticos, productos dentales.

1.3.1. Productores

De acuerdo con la información obtenida por el Servicio de Rentas Internas (SRI), la industria de fabricación de productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales y productos botánicos de uso farmacéutico se ha caracterizado por ser la única que ha mantenido un desempeño positivo y estable en sus niveles de producción y ventas desde que comenzó la pandemia. En el primer bimestre del 2022, las ventas mantuvieron una tendencia creciente en torno al 18,6%, pasando de USD 1.610 millones a USD 1.909 millones, en comparación al mismo período de 2021.

Sobre la base de la información disponible, es posible observar que pese a que durante el 2020 la industria farmacéutica reportó un incremento notable (+13%) de sus ventas, esto no necesariamente se materializó para el total de empresas de la industria. Incluso, entre las mayores empresas de esta rama se identifican aquellas cuyo monto de ventas se redujo durante 2020. En la figura No. 3 se presenta la información de ventas de las mayores empresas de la industria farmacéutica en Ecuador, según su monto de ventas de los ejercicios 2021, y 2022.

Figura 3 Mayores Empresas Cuya Actividad Principal es la Fabricación de Productos Farmacéuticos

Empresa	2021	2022
LABORATORIOS INDUSTRIALES FARMACEUTICOS ECUATORIANOS LIFE	\$ 51,146,042	\$ 58,331,345.00
LABORATORIO ACROMAX	\$ 40,954,043	\$ 43,218,404.00
C.C. LABORATORIOS PHARMAVITAL CIA. LTDA.	\$ 4,171,766	\$ 3,825,566.00
CARVAGU S.A.	\$ 15,496,993	\$ 14,507,673.00
FARMACID S.A.	\$ 6,577,090	\$ 7,150,016.00
FARMAYALA PHARMACEUTICAL COMPANY S.A. (FPC)	\$ 40,714,131	\$ 50,679,175.00
GENERICOS AMERICANOS, GENAMERICA S.A.	\$ 3,442,083	\$ 3,312,781.00
INDEUREC S.A.	\$ 24,927,331	\$ 35,921,916.00
JAMES BROWN PHARMA C.A.	\$ 24,439,439	\$ 24,347,180.00
KRONOS LABORATORIOS C LTDA	\$ 7,175,768	\$ 8,953,330.00
LABORATORIO FARMACEUTICO LAMOSAN C.L.	\$ 14,056,609	\$ 16,207,565.00
LABORATORIO VIDA (LABOVIDA) S.A.	\$ 20,508,636	\$ 27,511,230.00
LABORATORIOS BI-FARMA CA	\$ 6,852,291	\$ 7,124,780.00
LABORATORIOS HG C.A.	\$ 5,837,081	\$ 5,266,411.00
LABORATORIOS ROCNARF S.A.	\$ 18,269,114	\$ 23,638,116.00
LABORATORIOS SIEGFRIED S.A.	\$ 92,653,137	\$ 114,759,298.00
NEFROCONTROL S.A.	\$ 43,575,733	\$ 43,110,116.00
NOVARTIS ECUADOR S.A.	\$ 58,840,270	\$ 70,375,118.00
OPERFEL S.A.	\$ 7,777,433	\$ 9,126,075.00
PROPHAR S.A	\$ 12,733,259	\$ 16,864,418.00
QUIMICA ARISTON ECUADOR COMPAÑIA LIMITADA	\$ 5,833,701	\$ 4,269,230.00
TECNANDINA SA TENSA	\$ 7,777,433	\$ 9,126,075.00
LABORATORIOS DR A BJARNER CA	\$ 15,492,484	\$ 14,259,191.00

Fuente: Superintendencia de Compañías.

Elaborado: Autores

En Ecuador, el 82% de los medicamentos que se consumen son importados y el 18% son elaborados en el país. La Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria

(Arcsa), muestran que en el país existen 64 laboratorios farmacéuticos nacionales, de los cuales 51 fabrican medicamentos, 12 producen gases medicinales y 1 elabora ingredientes farmacéuticos activos. Existen laboratorios nacionales que están registrados bajo la actividad de distribuidoras farmacéuticas la cual les permite exportar medicamentos.

1.3.2. Canales

En la distribución de los medicamentos y productos farmacéuticos intervienen varios canales de distribución. Por ejemplo, los laboratorios farmacéuticos realizan la distribución principalmente a través de operadores logísticos, estos actúan en los procesos directos entre el laboratorio y la oficina de farmacia, mejor descritos como distribuidores mayoristas, quienes cumplen el rol de intermediarios entre los laboratorios y las oficinas de farmacias, botiquines y farmacias hospitalarias. Para la distribución de fármacos al paciente intervienen las farmacias y los servicios de la farmacia hospitalaria, por su parte, las farmacias y botiquines son los puntos de dispensación al cliente y paciente. Están autorizados para la comercialización de los productos farmacéuticos. (Asefarma, 2020).

Según Asefarma los servicios de farmacia hospitalaria, en su caso, contribuyen a la utilización segura, efectiva y económica de determinados medicamentos de uso especial hospitalario. Además, integran funciones de: preparación, compra, almacenamiento, distribución, dispensación ambulatoria de fármacos.

1.3.3. Proveedores

En Ecuador, el sector comercializador de productos farmacéuticos depende en gran medida de las importaciones de los medicamentos de empresas como: Pfizer, Johnson & Johnson y Bayer AG; así como de la materia prima para producirlos localmente (Cevallos & Mejía, 2022). Esta realidad permite el levantamiento de una estructura logística (comercialización y distribución) de actores relevantes para el desarrollo del mercado farmacéutico en el Ecuador.

La información presentada a continuación sobre los principales laboratorios en el Ecuador se muestra en la figura 4. Durante el año 2020, el sector farmacéutico creció del 2% al 13% por la venta de analgésicos y vitamina C.

Figura 4 Venta de los Principales Laboratorios en Millones de dólares

Compañías	2020	2019	Crecimiento
Merck	\$ 30.80	\$ 27.40	12%
Boehringer Ingelheim del Ecuador	\$ 36.30	\$ 32.00	13%
Procter & Gamble	\$ 65.20	\$ 42.30	54%
Abbott	\$ 95.80	\$ 88.50	8%
Siegfried	\$ 81.00	\$ 72.00	11%
Pfizer	\$ 33.50	\$ 31.00	8%
Bago del Ecuador	\$ 57.30	\$ 55.60	3%
Life	\$ 45.80	\$ 45.00	3%
Medicamenta Ecuatorina	\$ 72.90	\$ 71.50	2%
Pharmabrand	\$ 24.30	\$ 21.90	11%
Acromax	\$ 34.80	\$ 39.60	-12%
GlaxoSmithKline	\$ 41.30	\$ 42.40	-2%
Grunenthal	\$ 32.30	\$ 39.40	-18%

Fuente: Superintendencia de Compañías, 2021.

Elaborado: Autores

1.4. MODELO DE NEGOCIO DE LOS ACTORES DE LA INDUSTRIA

El modelo de negocio de los actores de la industria farmacéutica se centra en varias disciplinas. Por ejemplo, las empresas biotecnológicas tienen un modelo de negocio centrado en la investigación de sistemas biológicos y organismos vivos, para posteriormente ser comercializados como medicamentos y productos sanitarios patentados.

Éstos son aprovechados por los laboratorios comercializadores, cuyo modelo de negocio se basa en la venta de los productos farmacéuticos a través de una amplia red de distribuidores y comerciantes de la salud quienes a su vez tienen un modelo de negocio centrado en la venta y distribución de productos farmacéuticos tanto al por mayor como al por menor. Ejemplo de ello son los distribuidores farmacéuticos, centros de salud, botiquines y farmacias. Por otro lado, los laboratorios de genéricos se basan en un modelo de negocio de fabricación y venta de medicamentos que no están patentados. Es imprescindible entender que el modelo de negocio de cada actor en esta industria no excluye a los demás, ya que dependen y están relacionados entre sí para para que su modelo de negocio continúe siendo viable. (FarmaSkills, 2023).

En conclusión, los modelos de negocio de la industria farmacéutica son varios, y específicamente depende de sus actores ya que puede incluir varias etapas del proceso, desde el inicio de la investigación y desarrollo de los productos, hasta que los mismos son comercializados al cliente final. En cada uno de estos procesos intervienen organismos de regulación y control, que cumplen un papel importante, permitiendo, regulando, controlando o impidiendo que los actores intervengan en uno o más modelos de negocio dentro de esta industria.

1.5. RESUMEN DE LA INDUSTRIA

La industria farmacéutica es uno de los sectores económicos más importantes a nivel mundial y su evolución es determinante a nivel global. Su justificación es evidente tras los acontecimientos vividos por la pandemia del Covid-19, donde esta industria se adaptó rápidamente a la situación mundial, desarrollando y proveyendo vacunas y otros medicamentos rápidamente, donde intervinieron laboratorios farmacéuticos, proveedores de materias primas, casa de distribución farmacéutica, cadenas de farmacias, hospitales, etc. (Teamcore, 2023).

Debido a la pandemia del Covid-19, el surgimiento de nuevas tecnologías e investigación en el campo de la salud y desarrollo de medicamentos innovadores ha llevado a un crecimiento del mercado farmacéutico. Según Teamcore, en el informe Latin America Market Review & Projections de la consultora IQVIA recopilado por Pharmabiz, entre el 2022 y el 2026, se espera que existan mejoras de crecimiento en un 15,6% para el 2023 y de un 14,5% para el periodo 2022-2026 en las farmacias.

Por lo antes expresado, es importante analizar el futuro que tendrá la industria farmacéutica, debido a que tras el retorno a la “normalidad” luego de la pandemia, nacen nuevas necesidades y preocupaciones, además del avance tecnológico que presiona a todos los sectores a evolucionar y cubrir la creciente demanda. Por ello, el sector farmacéutico en Ecuador debe tomar acciones para aprovechar esta nueva realidad.

2. ANÁLISIS DEL SECTOR

2.1. ANÁLISIS SOCIAL (PESTLE)

2.1.1. Entorno Político

La situación política que atraviesa el Ecuador en el año 2023 está centrada en la pugna que tienen los partidos políticos con ideologías de izquierda y derecha quienes desean concentrar el poder de mando en el Palacio de Carondelet bajo programas y proyectos ideológicos enfocados en repartición de recursos y capitalismo empresarial. Estas dos corrientes se contraponen entre sí desde hace décadas creando incertidumbre en el país afectando la economía, la política, entre otros elementos del aparato estatal. La fuerza de lucha que ejercen provee una imagen a nivel internacional de inestabilidad, y las empresas se ven afectadas por proyectos que están enmarcados en restricciones, leyes, decretos, aspectos tributarios.

Los poderes del Estado están divididos por los procesos de los partidos a los que pertenecen, no existe una unidad formal en pro del desarrollo, trayendo consigo varias coyunturas de poder como muerte cruzada, destituciones, cese de funciones, y demandas de inconstitucionalidad. El clima político que actualmente atraviesa el país es considerado delicado y de peligro.

Las bandas del narcotráfico han tomado gran parte del comercio minoritario que se ve afectado por el pago de una cuota a cambio de dejarlos trabajar sin presentar afectación alguna a la integridad. Quienes se oponen, se ven afectados con la destrucción de la infraestructura, muerte de los propietarios, secuestros o mutilación de algún miembro de su cuerpo. Esto trae consigo que el factor político estatal promueva leyes que luchen en contra de aquellos que atemorizan ejerciendo el miedo en los ciudadanos.

De esta manera se crea un aparente control de la situación y el caos que se produce por la alta llegada de bandas al país que tienen relación con la droga y la captación de nuevos mercados y líneas de distribución, de esta manera, se puede observar que existe un alto nivel de peligro para aquellas empresas o industrias que estén pensando en una expansión comercial dentro del territorio, con este análisis político general del país se recomienda que se añadan a los planes y proyectos empresariales rubros que estén vinculados con la seguridad.

Farmacías MIA puede verse altamente afectada al ser una empresa en vías de crecimiento y uno de los actores de la industria farmacéutica.

Tabla 1 Factor político en la Industria farmacéutica

Factor	Oportunidades	Amenazas	Tendencias	Afectación
Político	Apoyo del Estado para las empresas e industrias.	Leyes a favor de créditos e incentivos monetarios.	Al alza	Positiva
	Mayor número de patrullas que circulan por la ciudad.	Restricciones del presupuesto del Estado.	Al alza	Positiva y negativa
	El Estado ejerce el control y las restricciones del mercado.	Alza de precios, menor poder de compra de las personas.	Al alza	Positiva y negativa

Elaborado: Autores

2.1.2. Entorno Económico

Las proyecciones para Ecuador tienen un enfoque de cuatro aspectos económicos a considerar, los cuales permiten conocer cómo está el país en producción, en consumo, en empleo y en poder adquisitivo. De esta manera también se logra tener información que ayude a direccionar aquellos proyectos empresariales que se van a desarrollar en el país y que se ven afectados por el aparato económico de la población. Al ser Farmacias Mía una entidad que se relaciona con la salud se debe conocer cuál es el ambiente necesario para optimizar los planes y proyectos de expansión del mercado ecuatoriano.

Según datos del Fondo Monetario Internacional (FMI) el crecimiento del PIB en Ecuador sólo alcanzaría el 1,4% en el 2023 y la media a nivel de Latinoamérica ronda el 1,2%. La crisis que atraviesan los países a causa de la pandemia del Covid-19 aún se siente con estragos entre el sector empresarial y en el consumo de los hogares, y salir de estos aspectos de cataclismo global tomará un largo periodo para que exista un movimiento positivo que converja entre la mejora del PIB de los países y de la demanda de bienes y servicios entre la población, el Estado y las industrias.

En Ecuador, el crecimiento económico a nivel nacional para el mismo periodo concentra un total de exportaciones de USD 7 697,3 millones lo cual tiene que ver con la producción petrolera y la producción de camarón, banano y plátano, cacao y elaborados, café y elaborados, atún y pescado quienes representan los indicadores más fuertes que posee el país (Banco Central del Ecuador, 2023, P.10).

El índice del precio al consumidor (IPC) para Ecuador en el año 2023 se sitúa en un 110,36 con una inflación proyectada del 3,12% anual. En comparación con el mismo periodo

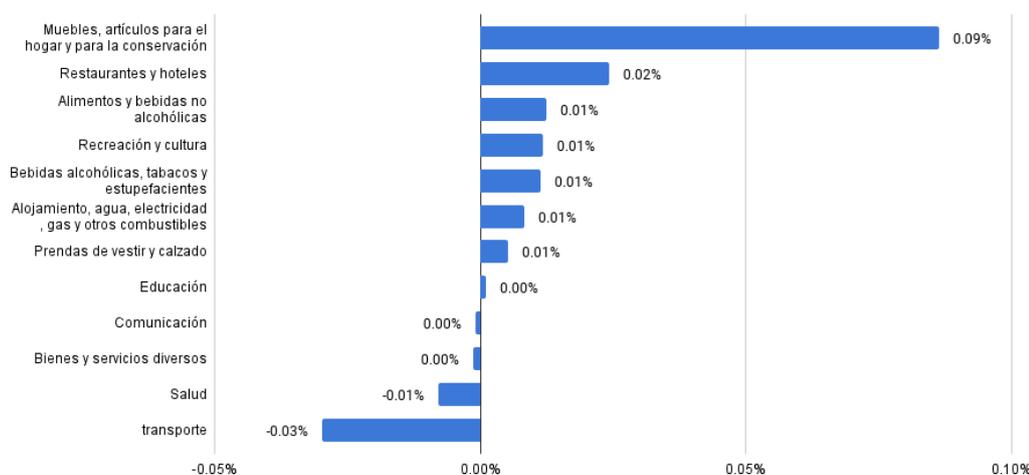
Incremento de Satisfacción de los clientes de Farmacias MIA

para el año 2022, esta inflación fue de 2,56% y para el 2023 se prevé un aumento del 56%. La problemática con la inflación es que ésta determina el poder adquisitivo de la población. Ecuador, al ser un país dolarizado, tiene un mayor costo de vida; el precio de los productos y bienes son más altos en comparación con los demás países de la región. El salario básico unificado (SBU) se sitúa en 460 dólares al 2024, creando una disparidad entre el consumo, el ahorro y la producción industrial. En este periodo de tiempo, las personas no han podido gastar, ni ahorrar, mucho menos comprar, creando una disminución en el mercado ofertante.

Ante esta situación, según datos proporcionados por el Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censo (INEC), en Ecuador el consumo de la canasta del IPC en la población, de doce artículos analizados se comportó de la siguiente forma: muebles para el hogar ocupa el primer lugar con un 0,0863%, restaurantes y hoteles el segundo puesto con 0,0243%, le siguen alimentos y bebidas no alcohólicas, en tercer puesto con 0,0125%, recreación y cultura en cuarto puesto, bebidas alcohólicas y tabaco en quinto puesto, alojamiento y combustible se ubican en el sexto puesto, las prendas de vestir ocupan el séptimo lugar, así mismo, la educación está en octavo puesto, las comunicaciones son el noveno lugar y bienes diversos se colocan en el décimo lugar, salud en el onceavo puesto entre el consumo de la población ecuatoriana y, por último, transporte que ocupa el doceavo puesto (INEC, 2023, p.8).

En la figura 5 se puede apreciar cual es el porcentaje de cada ítem dentro de la incidencia de consumo en la población y cómo estos repercuten entre los gustos y necesidades de las personas.

Figura 5 Incidencia por divisiones de consumo



Fuente: (INEC, 2023, p.8)

Elaborado: Autores

Incremento de Satisfacción de los clientes de Farmacias MIA

Según (INEC, 2023), la tasa de empleo en Ecuador está compuesta por tres segmentos, donde cada uno tiene características específicas. En primer lugar, está la población en edad de trabajar (PET), en segundo lugar, está la población económicamente activa (PEA), el tercer lugar lo ocupa la población económicamente inactiva (PEI).

Tabla 2 División de la población en empleo nacional Ecuador 2023

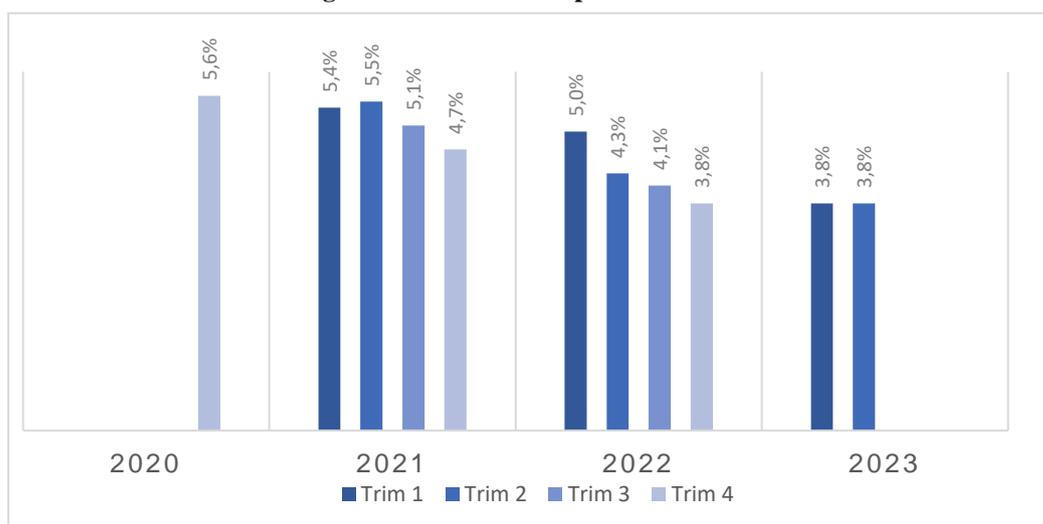
Composición de la población	Ocupación
PET	13,0 millones de personas
PEA	8,4 millones de personas
PEI	4,6 millones de personas
Tipo de tasas	Porcentaje
Tasa de desempleo	3,8%
Tasa de empleo adecuado	36,4%
Tasa de subempleo	19,5%

Fuente: (INEC, 2023)

Elaborado: Autores

El desempleo se analiza en los tres primeros trimestres entre el año 2020 al 2023 el cual demuestra porcentajes elevados en el periodo 2020 (5.6% trimestral), y para el año 2023 este porcentaje baja en un 3.8% donde el desempleo disminuye en un 1.8% (INEC, 2023).

Figura 6 Tasa de Desempleo en Ecuador



Fuente: (INEC, 2023)

Nota: Análisis según II trimestre de 2023

Elaborado: Autores

La canasta familiar (CF) es uno de los indicadores económicos que ayuda a entender cómo se alimenta un segmento de la población. Centra su análisis en poder conocer la media

de ingreso, las remuneraciones nominales y los sobresueldos mensualizados en base a una lista de productos de primera necesidad para la subsistencia de un grupo familiar compuesto por cuatro miembros. En Ecuador existen dos tipos de canastas, la primera consta de 75 productos y la segunda consta de 73 productos, la primera es la básica familiar y la segunda es la canasta vital, para enero del año 2023 la CF fue de 840 dólares, el costo de la canasta básica aumentó en un 0,17% en referencia al mes anterior.

Esto afecta significativamente a todos los sectores, en el caso de la industria farmacéutica y por ende a Farmacias MIA, el aumento en el costo de la canasta básica puede tener gran impacto, puesto que, si las familias priorizan el gasto en necesidades básicas, es probable que reduzcan la compra de medicamentos u otros productos no esenciales, lo que podría resultar en una disminución de la demanda de ciertos productos farmacéuticos.

Además, si el incremento en el costo de vida supera el aumento en los ingresos, es posible que los consumidores busquen opciones más económicas, como genéricos o productos de calidad inferior, lo que afectaría las ventas de la industria farmacéutica.

Tabla 3 Tipo de Canastas Según Región en Ecuador

Tipo de canasta	Valor de canasta
Canasta Familiar Básica – Sierra.	USD 779,20
Canasta Familiar Básica – Costa.	USD 796,52
Canasta Vital – Sierra.	USD 535,98
Canasta Vital – Costa.	USD 543,58

Fuente: (IPC, 2023)

Elaborado: Autores

2.1.3. Entorno Social

En los factores sociales la consideración principal es conocer cómo está compuesta la población que interviene en el estudio y el proyecto que se busca llevar a cabo para así tener un conocimiento general del tipo de segmentos que le compone y que características prevalecen. Dependiendo de este perfil, se establecen las posibles estrategias comerciales para que Farmacias MIA tenga una mayor presencia en el mercado atendiendo a los clientes con ofertas realizadas en base a la información presentada. Entre los principales elementos que se mencionarán son los demográficos, información de la población, gustos y preferencias.

En los aspectos demográficos la población ecuatoriana ronda las 17 757 000 personas según datos del INEC año 2023, las ciudades con mayor número de habitantes son Quito con 2 827 106 habitantes, Guayaquil con 2 746 403 habitantes. En el país prevalece el mayor número

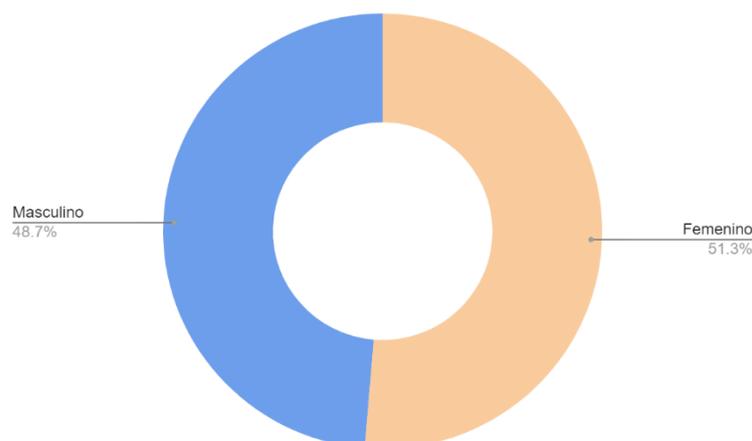
de mujeres en relación con los hombres 51,3% versus 48,7% respectivamente. El número de hijos ronda la media de 1.2 por pareja.

Las mujeres han aumentado el número de presencia laboral con relación a los hombres, existe una mayor escolaridad en el género femenino, existen menos matrimonios entre toda la población y una mayor incidencia en divorcios. En la representación del hogar, la mujer ahora tiene la participación del 34,9% y los hombres del 65,1%.

La población en general se identifica como mestizo con un 77,4%. La población se concentra en dos grupos: urbanos con 63,1% y rurales con 36,9%. Otros aspectos relevantes y de interés se relacionan a que existe una mayor presencia de hogares que se componen de 3.2 miembros, el aumento de personas que optan por vivir solas es del 16,7% en 2022 en comparación con la década anterior donde ocupó el 2,1%, en 2010. Finalmente existe una alta población extranjera en el país (INEC, 2023).

Los aspectos demográficos, que abarcan desde el tamaño de la población hasta la distribución por género y la estructura familiar, tienen un impacto significativo en la demanda y los patrones de consumo de productos farmacéuticos en Ecuador, esto afecta directamente a Farmacias MIA. El aumento de mujeres en la fuerza laboral puede impulsar la necesidad de medicamentos y productos femeninos, mientras que hogares más pequeños y personas que viven solas pueden generar una mayor demanda de productos para el cuidado personal y la gestión de enfermedades crónicas, lo que influye en las estrategias de comercialización y distribución en el sector farmacéutico, donde Farmacias MIA puede aprovechar la situación y crear planes de fidelización y promociones dirigidas.

Figura 7 Composición Poblacional de Ecuador



Fuente: (INEC, 2023)

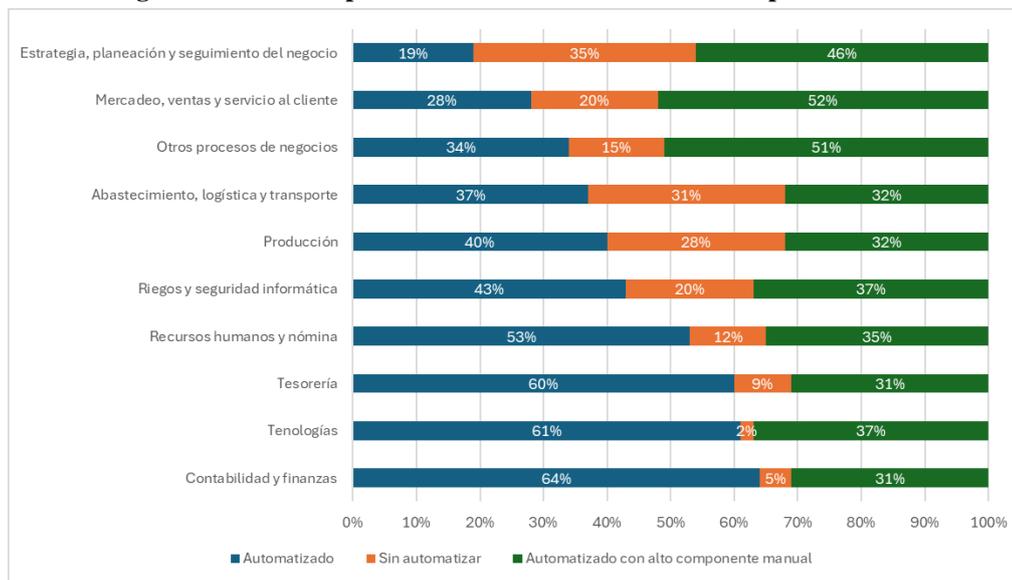
Elaborado: Autores

2.1.4. Entorno Tecnológico

En Ecuador los procesos tecnológicos se van desarrollando en menor medida a pesar de ser un país con alto estándar de telecomunicación. La incursión de una cultura tecnológica en las empresas va a paso lento y con mucho temor en las operaciones propias de la industria. Los departamentos que mayor inclusión tecnológica tiene son de contabilidad con el 64%, tesorería con el 60%, RRHH con el 53%. Al contrario, los departamentos que menor uso de tecnología hacen son las áreas de mercadeo y ventas alcanzando el 72%, le sigue abastecimiento con el 63% y, finalmente producción con el 59%. Estas son las tendencias que enmarcan al país en un proceso lento de traslado de información tecnológica.

En un estudio realizado por la empresa León (Leon, 2023) se dio a conocer que los procesos, aunque se han automatizado, no logran alcanzar el proceso completo de digitalización por aspectos centrados en nivel de conocimiento, y alto valor de implementación. El desempeño empresarial en base a estas cifras pone de manifiesto que el país necesita realizar inversiones en aspectos técnicos y tecnológicos para estar a la vanguardia de la globalización y del nivel de competencia empresarial con otras industrias que operan en el mercado internacional y nacional.

Figura 8 Procesos especializados en la automatización empresarial



Fuente: (Leon, 2023)

Elaborado: Autores

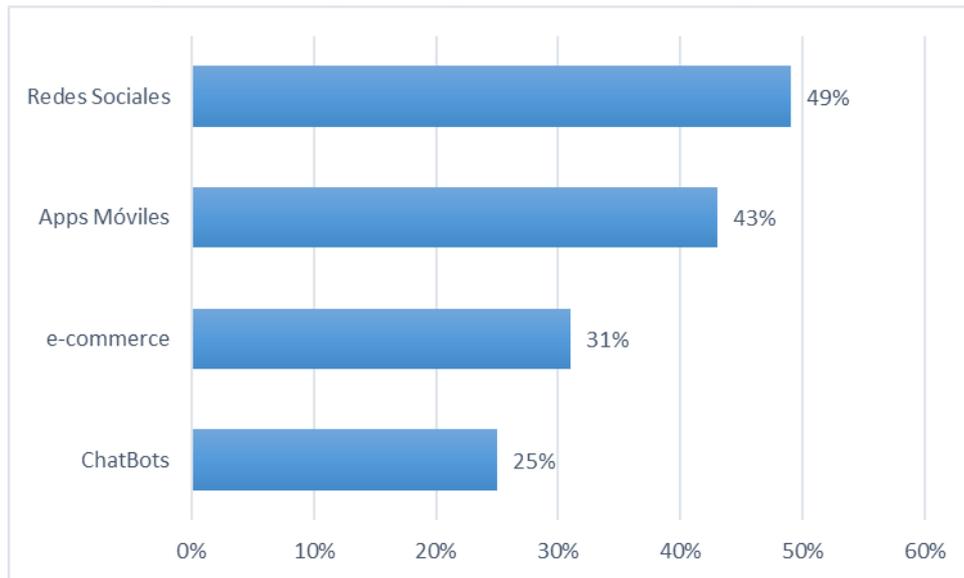
En cuanto a los avances tecnológicos logrados, destacan los siguientes hitos implementados tanto por la población como por las empresas: en 2009 se estableció el Ministerio de Telecomunicaciones; en marzo de 2013, el número de conexiones alcanzó los 4,463,390, con un notable incremento; se observó una significativa inversión en fibra óptica; en ese mismo año, la cantidad de conexiones a internet móvil ascendió a 3,521,966, mientras que el número de líneas móviles alcanzó los 8,485,050 (Ministerio de Telecomunicaciones, 2016, p.1).

Para el año 2023, el sector empresarial ha optado por diversos canales tecnológicos, con las redes sociales liderando en alcance con un 49%, seguidas por las aplicaciones con un 43%, los e-commerce con un 31%, y los chatbots con un 25%. Este proceso de adopción tecnológica ha experimentado un mayor impulso debido a los efectos de la pandemia de Covid-19, que aceleró la digitalización de las comunicaciones con el mercado, especialmente en el ámbito del comercio electrónico.

Los avances tecnológicos, especialmente en las telecomunicaciones han hecho que la industria farmacéutica evolucione cada día más en Ecuador y todo el mundo, las empresas como Farmacias Mía tienen gran potencial de crecimiento económico al contar con mayor acceso a internet y conectividad móvil, estas empresas pueden llegar a más consumidores y ofrecer servicios en línea como comercio electrónico y atención al cliente.

Las plataformas de redes sociales y aplicaciones móviles desempeñan un papel fundamental en la promoción de productos y en la educación sobre temas de salud. La implementación de chatbots mejora la experiencia del cliente y aumenta la eficiencia operativa, ya que se reducen tareas manuales que pueden tener altos índices de error. Esto permite a las empresas como Farmacias MIA digitalizar procesos y adaptarse a las nuevas necesidades y comportamientos del mercado.

Figura 9 Canal digital de mayor crecimiento en las organizaciones



Fuente: (Leon, 2023)

Elaborado: Autores

2.1.5. Entorno Ecológico

En Ecuador, los aspectos ecológicos entre la empresa y el ecosistema tienen una estrecha relación, puesto que la existencia de la responsabilidad corporativa ha creado un mejor uso de los residuos que pueden impactar de manera negativa y alterar el ecosistema natural en que se vive. El país tiene parques ecológicos, reservas marinas, lagos y lagunas donde viven especies únicas en el mundo, posee flora y fauna de alta envergadura natural. Todo esto permite concentrar el cuidado que posee el país por los ambientes naturales y que son declarados de alta importancia para el mundo y para los ecuatorianos (Ministerio de Ambiente, Agua y Transición Ecológica, 2020, p.2).

Según el ministerio de ambiente, agua y transición ecológico, 2020, la existencia del progreso y de la expansión industrial hace necesario poder tomar parte de los recursos ecológicos, en este caso, se nombra el Parque Nacional Yasuní donde existe una alta reserva de petróleo y que por factores de déficit económico el Estado va a implementar proyectos que permitan la extracción controlada y con el menor riesgo para las comunidades y las especies.

Existe un alto impacto de pérdida de ambientes naturales por efecto del hombre, el progreso trae consigo el buscar nuevas fuentes de subsistencia con el fin de poder generar un mejor estilo de vida a la población.

- Creación de nuevas áreas de protección hídrica.
- Ecuador posee compromisos con el COP26.
- Creación de una Ley de Pesca.
- Acuerdo de Escazú.

Estos aspectos requieren que Farmacias MIA adopte prácticas sostenibles y se comprometa con la conservación del medio ambiente. La empresa debe minimizar su impacto ambiental, sensibilizar a clientes y empleados, y participar en acciones de conservación. Es crucial considerar el impacto de la expansión industrial al integrar prácticas empresariales responsables como fundas de despacho biodegradables o capacitación a su personal en prácticas amigables con el ambiente, Farmacias MIA puede contribuir positivamente a la preservación del entorno natural mientras desarrolla su negocio de manera ética, pudiendo ganar promotores de la marca en el camino.

2.1.6. Entorno Legal

En los aspectos legales, la legislación ecuatoriana está fiscalizada por la Superintendencia de Compañías, el Servicio de Rentas Internas, y la Ley de Compañías, quienes preservan el correcto movimiento empresarial dentro del territorio del país. Se le suma el Código Civil, Registro Mercantil según el cantón, por lo que las empresas que están interesadas en poder expandirse y crear nuevos planes de captación de mercado, deberán tener en consideración algunos aspectos (Izurieta, 2019).

- Declaración mensual del impuesto al valor agregado. (IVA)
- Impuesto IVA.
- Declaración del Anticipo del Impuesto a la Renta.
- Declaración anual de Impuesto a los Activos y las Patentes.
- Informes al Ministerio de Relaciones Laborales.
- Pagos de obligaciones patronales, ingresos al sistema nacional IESS.
- Elaboración de roles de pagos, anexos de relación de dependencia entre otros documentos según la finalidad.

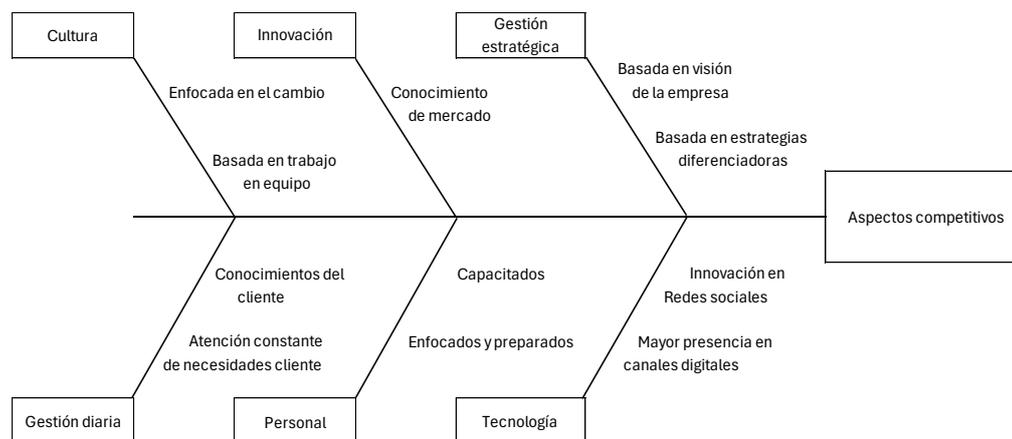
- Presentación de informes de obligaciones y reparticiones de utilidades al Ministerio de Relacionales Laborales

2.2. ANÁLISIS INDUSTRIAL COMPETITIVO Y COLABORATIVO

La competitividad empresarial es uno de los elementos que los distingue en el mercado en el que operan. De esta manera, se pueden identificar entre las competencias, bajo aspectos de la globalización y la diversificación. Es importante tener un plan de innovación constante donde se puedan ofertar a los consumidores diferentes productos o servicios en base a las necesidades y gustos. Más allá de la venta de un producto, las empresas deben estar interesadas en conocer el mercado objetivo, sus características y aspectos que lo afectan. Una empresa competitiva posee un plan estratégico a corto, mediano y largo plazo que involucre todos los procesos desde la producción hasta la salida del producto a la plaza. Es el conocimiento un elemento indispensable que orienta las estrategias de captación y se puede aplicar en el tiempo y momento adecuado (Cruz, 2018, p.16).

En la actualidad, la forma transaccional de dar y recibir dinero a cambio de un bien va quedando atrás ya que las nuevas generaciones están interesadas en la experiencia de la compra y lo intangible de la empresa.

Dentro del proceso de gestión es importante resaltar el elemento colaborativo que debe tener la empresa dentro de las áreas y rutas de comunicación para que al momento de ejercer una estrategia esta pueda tenerse en cuenta de manera uniforme y global por las personas que trabajan en cada departamento. Así, la funcionalidad de atención al cliente, de resolución de quejas y conflictos, convergen con otras áreas que también tienen relación con el proceso de venta o servicio que oferta la empresa. No es responsabilidad de un solo departamento, sino que en conjunto se deben localizar los cuellos de botella que han provocado un mal proceso. La gestión debe ser diaria y con personal altamente capacitado para decir las palabras correctas y generar una solución factible que convenga a ambas partes.

Figura 10 Aspectos competitivos de la industria farmacéutica

Fuente: (Cruz, 2018, p.16)

Elaborado: Autores

2.3. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL SECTOR

Los aspectos que se necesitan conocer y analizar del sector farmacéutico son aquellos elementos que puede impactar y afectar las operaciones internas y la planificación de mercado al que se desea incurrir. Es por esto por lo que, mediante un análisis interno de la compañía, se puede lograr obtener un conocimiento certero de cómo se podrán planificar estrategias con alto valor competitivo y de mayor probabilidad de alcance y resultados óptimos. El fin de este conocimiento es obtener datos concluyentes de las oportunidades y amenazas las cuales se desglosan a continuación.

Oportunidades

1. Apertura de mercado en el país.
2. Alto rendimiento de las franquicias.
3. Más contratos con el Estado para distribuir medicamentos.
4. Promociones y descuentos.
5. Crecimiento acelerado del sector.

Amenazas

1. Desabastecimiento de productos por no contar con laboratorios nacionales.
2. Situación política y social en caos.
3. Mayor nivel de competencia entre farmacéuticas.
4. Alto poder adquisitivo para inversión en el área de salud.
5. Extorsión, secuestro en las farmacias y afectaciones a la integridad de los trabajadores.

Tabla 4 Valoración de las Oportunidades y Amenazas del Sector Farmacéutico

Factores	Calificación
Oportunidades	
Apertura de mercado en el país.	25
Alto rendimiento de las franquicias.	15
Mayor contrato con el Estado para distribuir medicamentos.	5
Promociones y descuentos.	45
Crecimiento acelerado del sector.	10
Total	100
Amenazas	
Desabastecimiento de productos por no contar con laboratorios nacionales.	5
Situación política y social en caos.	30
Mayor nivel de competencia entre farmacéuticas.	10
Alto poder adquisitivo para inversión en el área de salud.	15
Extorción, secuestro en las farmacias y afectaciones a la integridad de los trabajadores.	40
Total	100

Elaborado: Autores

3. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

3.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Farmacias Mia, con su razón social FARMAMIA CIA. LTDA. es una empresa farmacéutica, fue fundada el 6 de octubre de 1990. Inició con una sucursal en la ciudad de Huaquillas, provincia de El Oro, Ecuador. Empezó con tres empleados y se mantuvo así hasta 2009, cuando ingresó el actual CEO, Yober Aguirre, empezando una estrategia de expansión nacional.

Según información obtenida de la base de datos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, Farmacias MIA fue constituida en Machala, provincia del Oro, en Ecuador en septiembre 1 del 2009, mediante escritura pública e inscrita en el Registro Mercantil en septiembre 30 del mismo año; el 14 de enero de 2021 se reformó el estatuto social de la Compañía. El plazo de duración de la Compañía será 50 años. La participación societaria mayoritaria actual es de propiedad Holding Inversiones mía Cía. Ltda. con el 75%. La actividad principal de la Compañía es la venta al por mayor y menor de productos farmacéuticos y medicinales. Actualmente la compañía tiene presencia en El Oro, Loja, Zamora, Guayas, Azuay, Tungurahua, Cañar y Chimborazo, siendo El Oro la provincia donde se concentran el 50% de sus sucursales.

Su crecimiento estable y sostenido en el tiempo, es producto del desarrollo de una rigurosa planificación estratégica enfocada en la mejora continua de sus procesos; así como del trabajo en equipo realizado por sus casi 1000 colaboradores, el recurso máspreciado para la organización.

Su afán de crecimiento y desarrollo la han convertido en una compañía innovadora del sector en el país. Siempre en busca de nuevas oportunidades de transformación. Farmacias Mia ha incrementado en los últimos años su presencia superando los 200 puntos de venta al año 2023, atendiendo un promedio de 10 millones de clientes al año y ofreciendo un catálogo de más de 15.000 productos de marcas comerciales

3.2. ANÁLISIS DEL PROPÓSITO DE LA EMPRESA

1. Misión

"En farmacias Mia nos esmeramos por ofrecer la mejor experiencia, productos y precios, porque nos importa la salud y bienestar de la familia."

2. Visión

"En el 2025 seremos reconocidos por innovar y desafiar la forma de hacer farmacia, mejorando la eficiencia, servicio y enfoque para que nuestros clientes ahorren y sonrían más."

3. Valores

Valores de confianza, excelencia, responsabilidad y compromiso con la salud y el bienestar son fundamentales para la cultura organizacional en FARMACIAS MIA.

4. Propósito

"El propósito en Farmacias MIA es ser reconocidos en el sector farmacéutico por la contribución a la salud pública, la responsabilidad social corporativa y la generación de confianza en cada interacción con nuestros clientes, proporcionando productos y servicios de calidad que contribuyan al bienestar de la comunidad, con el compromiso de mantener altos estándares éticos, fomentar alianzas estratégicas duraderas y adoptar innovaciones tecnológicas para ofrecer experiencias de salud integrales y confiables. Se busca ser un socio integral en la salud de nuestros clientes, brindando acceso a productos y servicios de alta calidad, a través de una atención de calidez, que genere impacto positivo en las comunidades que sirve, apoyado en la eficiencia operativa, la adaptabilidad a las tendencias del mercado y la constante búsqueda de la excelencia en nuestros procesos".

El propósito de Farmacias MIA es holístico y ambicioso, abarcando dimensiones éticas, sociales y comerciales. Al vincular la salud pública, la responsabilidad social y la confianza del cliente, la empresa establece un camino claro hacia la consolidación como un socio integral en la salud de la comunidad. La articulación de valores clave, como confianza, excelencia, responsabilidad y compromiso, refuerza la coherencia entre el propósito y la cultura organizacional.

3.3.MODELO DE NEGOCIO DE LA EMPRESA

El modelo de negocio de Farmacias Mia se basa en estrategias sólidas que incluyen alianzas duraderas con laboratorios, casas distribuidoras, profesionales del mercado

Incremento de Satisfacción de los clientes de Farmacias MIA

farmacéutico y del campo de la salud, con quienes se ha logrado crear acceso a productos farmacéuticos y servicios médicos de calidad. Entre sus principales actividades claves destacan la venta de productos farmacéuticos y servicios de salud, que se respaldan en la eficiencia de sus recursos humanos capacitados y orientados a un servicio de excelencia, además de su constante búsqueda de implementar nuevas tecnologías y mejorar sus sistemas de gestión.

La propuesta de valor está enfocada a generar confianza en el servicio que se ofrece a sus clientes, además de lograr mayor cobertura y presencia de marca en varias localidades del Ecuador, entregando además servicios complementarios de salud y precios competitivos. Esta propuesta de valor pretende impactar a diversos segmentos de clientes, desde adultos mayores hasta clientes deportistas. Su estrategia de relacionamiento con el cliente se orienta a fortalecer la fidelización por medio de la excelencia en la atención, el asesoramiento farmacéutico y facilidad de contacto por medio de la omnicanalidad, vinculando las sucursales con las plataformas digitales.

La estructura de costos está conformada por las inversiones estratégicas en desarrollo comercial, personal y gestión eficiente, mientras que los ingresos provienen principalmente de la venta de los productos y servicios que ofertan, además de las estrategias de compras de productos rentables y de alta rotación.

Tabla 5 Representación Esquemática Business Model Canvas de Farmacias MIA

Aliados	Actividades Claves	Propuesta de valor	Relación con los clientes	Segmento de clientes
Laboratorios farmacéuticos Distribuidores farmacéuticos Visitadores médicos Profesionales de salud	Venta de productos farmacéuticos, cosméticos y alimenticios Venta de dispositivos e insumos médicos Recursos claves	La propuesta de valor de Farmacias MIA es ofrecer productos y servicios de calidad, promoviendo la salud pública y la responsabilidad social. Farmacias MIA Prioriza la confianza del cliente, la excelencia en procesos y la adaptabilidad a las tendencias del mercado.	Asesoramiento y recomendación farmacéutica Centro de atención al clientes, quejas, reclamos y sugerencias Comunicación y distribución	Clientes corporativos Adultos mayores Madres, niños y bebés Clientes deportistas
Estructura de costos		Líneas de Ingresos		
Inversiones en proyectos de desarrollo comercial Alquiler o compra de inmuebles o locales comerciales Compras de inventario Salarios de los empleados Inversión en desarrollo del personal		Venta de productos farmacéuticos y alimenticios		

Elaborado: Autores

3.4. ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

Según el informe del 2022, entregado por la actual gerencia de Farmacias MIA, documento presente en la base de datos de la superintendencia de compañías, valores y seguros, en los Estados Financieros se evidencia que la compañía tuvo un incremento en el rubro de Propiedad, Planta y Equipo, que corresponde a la Construcción del Centro de Distribución. Para este proyecto se realizó la inversión por la compra de un terreno para la construcción de las nuevas oficinas y bodegas de la compañía. Además, existe un aumento en los rubros de instalaciones, muebles y enseres, equipos de computación, vehículos, equipos de seguridad y equipos eléctricos, debido a apertura de nuevas sucursales.

Los activos de la compañía pasaron de \$ 31.417.839 en 2021 a \$ 39.879.997 en 2022, lo que representa un crecimiento del 26.85%, que se refleja en el rubro de Inventarios y Activos Fijos por la creación de nuevos puntos de ventas. El pasivo de la compañía pasó de: \$ 16.276.998 en el 2021 a \$ 20.925.698 en 2022., con un aumento en deuda del 28.35%, mientras que el patrimonio pasó de: \$ 15.140.839 en 2021 a \$ 18.954.279 en 2022, con un crecimiento del 25.25%, como producto de la utilidad neta del año analizado, tal como se consolida en la tabla 6 y 7.

Incremento de Satisfacción de los clientes de Farmacias MIA

Tabla 6 Balance General de Farmacias MIA

	2022	2021	2020
Activos			
Activos corrientes			
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 4,134,194	\$ 1,965,095	\$ 1,975,145
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar	\$ 2,468,269	\$ 1,833,252	\$ 1,382,957
Inventarios	\$ 20,818,725	\$ 18,978,428	\$ 15,263,967
Servicios y otros pagos por anticipados	\$ 210,092	\$ 224,420	\$ 214,769
Total de activos corrientes	\$ 27,631,280.0	\$ 23,001,195	\$ 18,836,838
Activos no corrientes			
Propiedades, equipos y activos por der. Uso	\$ 11,565,918	\$ 7,684,807	\$ 4,158,341
Activos intangibles, neto	\$ 430,105	\$ 552,277	\$ 494,941
Activos por impuestos diferidos	\$ 1,195	\$ 74,691	\$ 61,173
Otros activos no corrientes	\$ 133,174	\$ 104,869	\$ 62,759
Total de activos no corrientes	\$ 12,248,697	\$ 8,416,644	\$ 4,777,214
Activos Totales	\$ 39,879,977	\$ 31,417,839	\$ 23,614,052
Pasivos			
Pasivos corrientes			
Obligaciones financieras	\$ 1,073,621	\$ 455,122	\$ 72,500
Acreedores comerciales y otras cuentas por pagar	\$ 10,055,036	\$ 7,723,585	\$ 7,084,649
Pasivos por impuestos corrientes	\$ 1,862,402	\$ 1,677,699	\$ 827,654
Beneficios a los empleados	\$ 1,652,959	\$ 1,418,969	\$ 1,371,503
Pasivo por arrendamientos	\$ 145,849	\$ -	\$ -
Total pasivos corrientes	\$ 14,789,867	\$ 11,275,375	\$ 9,356,306
Pasivos no corrientes			
Obligaciones financieras	\$ 1,848,248	\$ 1,535,067	\$ 300,000
Acreedores comerciales y otras cuentas por pagar	\$ 627,001	\$ 367,085	\$ -
Reservas para pensiones de jubilación patronal e indemnización por desahucio	\$ 557,655	\$ 408,911	\$ 347,417
Pasivos por arrendamientos	\$ 3,102,927	\$ 2,690,560	\$ 1,915,226
Total pasivos no corrientes	\$ 6,135,831	\$ 5,001,623	\$ 2,562,643
Total pasivos	\$ 20,925,698	\$ 16,276,998	\$ 11,918,949
Patrimonio de los socios			
Capital social	\$ 334,158	\$ 334,158	\$ 334,158
Reservas	\$ 5,511,005	\$ 5,511,005	\$ 5,511,004
Resultados acumulados	\$ 13,109,116	\$ 9,295,678	\$ 5,849,941
Total patrimonio de los accionistas	\$ 18,954,279	\$ 15,140,841	\$ 11,695,103
Total pasivos y patrimonio	\$ 39,879,977	\$ 31,417,839	\$ 23,614,052

Fuente: Superintendencia de compañías, valores y seguros

Elaborado: Autores

Incremento de Satisfacción de los clientes de Farmacias MIA

Tabla 7 Estado de Resultados de Farmacias MIA

	2022		2021		2020
Ingresos por actividades ordinarias, neto	\$ 101,551,761	\$	86,151,634	\$	71,925,971
Costo de venta	-\$ 75,738,042	-\$	64,877,745	-\$	54,776,789
Utilidad bruta	\$ 25,813,719	\$	21,273,889	\$	17,149,182
Gastos de administración y venta	-\$ 17,756,134	-\$	14,444,684	-\$	10,963,455.00
Otros ingresos, neto	\$ 267,171	\$	179,257	\$	102,893.20
Gastos financieros	-\$ 525,579	-\$	328,740	-\$	131,873
Utilidad antes de participación de trabajadores e impuesto a la renta	\$ 7,799,177	\$	6,679,722	\$	6,156,748
15% participación de trabajadores	-\$ 1,169,877	-\$	1,001,958	-\$	923,512
Utilidad antes de impuesto a la renta	\$ 6,629,300	\$	5,677,764	\$	5,233,236
Impuesto a la renta	-\$ 1,724,783	-\$	1,382,205	-\$	1,359,897
Impuesto diferido	\$ 44,809	\$	13,518	\$	24,300
Utilidad neta	\$ 4,949,326	\$	4,309,077	\$	3,897,639

Fuente: Superintendencia de compañías, valores y seguros

Elaborado: Autores

En la tabla 8 se puede observar los principales indicadores financieros como la liquidez corriente, la cual ha disminuido del 2.04 en 2021 al 1.87 en 2022. Aunque se mantiene en un rango alto, podría indicar reducción en la capacidad para cubrir las obligaciones a corto plazo, mientras que la razón de prueba ácida ha mejorado ligeramente, pasando del 0.36 en 2021 al 0.46 en 2022, aunque en el 2020 estuvo en 0.38, esto sugiere una mejora en la capacidad para cubrir las obligaciones a corto plazo prescindiendo de inventarios.

La rotación de cuentas puede señalar que Farmacias MIA está gestionando eficientemente sus cuentas por pagar, puesto que se ha mantenido en los tres últimos periodos con valores entre 7.7 y 8.4. Se observa también una mejora en la gestión de inventarios, debido a que la rotación de estos ha aumentado de 3.4 en 2021 hasta 3.6 en 2022. Por otra parte, el capital de accionistas ha disminuido de 28.5% en 2021 al 26.1% en 2022, lo que indica una menor rentabilidad para los accionistas.

El rendimiento sobre la inversión ha disminuido de 13.7% en 2021 al 12.4% en 2022, lo que refleja una oportunidad de mejora en la eficiencia de utilización de los activos para generar beneficios. Finalmente, la rotación de activos totales ha disminuido de 2.7 en 2021 a 2.5 en 2022, indicando que existen oportunidades de mejora en el uso de los activos para generar ingresos.

Incremento de Satisfacción de los clientes de Farmacias MIA

Tabla 8 Indicadores Financieros de Farmacias MIA

RAZÓN	2022	2021	2020	NORMAS DE LA INDUSTRIA
Liquidez Corriente	1.87	2.04	2.01	2.25
Razón Prueba ácida	0.46	0.36	0.38	1.10
Rotación de cuentas por pagar	7.5	8.4	7.7	6.0X
Rotación de inventarios	3.6	3.4	3.6	4.0X
Margen ganancias brutas	25.4%	24.7%	23.8%	40%
Margen ganancias netas	4.9%	5.0%	5.4%	15%
Rendimiento sobre el capital de accionistas	26.1%	28.5%	33.3%	20%
Rendimiento sobre la inversión	12.4%	13.7%	16.5%	12%
Rotación de activos totales	2.5	2.7	3.0	1.0X

Fuente: Superintendencia de compañías, valores y seguros

Elaborado: Autores

3.5.EVALUACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO (PRUEBA ÁCIDA)

Tabla 9 Prueba Ácida, Evaluación del Modelo de Negocio de Farmacias MIA

Autor de la Matriz: Ph.D. William Loyola		Prueba Ácida del Modelo de Negocio
1. Servicio	¿Qué servicio proporciona la organización?	Farmacias MIA proporciona servicios de venta al por mayor y menor de productos farmacéuticos y medicinales. Además, ofrece asesoramiento farmacéutico, servicios de salud y una amplia variedad de productos de marcas comerciales.
2. Mercado	¿A que mercado objetivo sirve la organización?	Farmacias MIA sirve a un mercado diverso que abarca desde adultos mayores hasta clientes deportistas. Su enfoque es brindar servicios de salud y productos farmacéuticos a comunidades en ocho provincias de Ecuador.
3. Valor	¿Cómo se diferencia el producto o servicio?	Farmacias MIA se diferencia mediante la propuesta de valor centrada en la generación de confianza, mayor cobertura geográfica, servicios complementarios de salud, precios competitivos y la omnicanalidad para fortalecer la fidelización del cliente.
4. Recursos	¿En quienes se soporta, la diferencia del servicio?	La diferencia del servicio se soporta en los colaboradores capacitados, aliados estratégicos como laboratorios y casas distribuidoras, y la infraestructura tecnológica que respalda la eficiencia operativa.
5. Procesos	¿Cómo es el proceso que proporciona la diferencia del servicio?	El proceso incluye estrategias sólidas, alianzas duraderas con diferentes actores del sector farmacéutico, la eficiencia de recursos humanos capacitados, la constante búsqueda de nuevas tecnologías y la mejora continua de los sistemas de gestión.
6. Redes Organizacionales	¿Qué organizaciones son los grupos de interés (y sus intereses) relacionados a la diferencia?	Clientes: Interesados en la confiabilidad del servicio, la variedad de productos y la experiencia de compra. Colaboradores: Interesados en la estabilidad laboral, el desarrollo profesional y la contribución a la salud. Aliados Estratégicos: Interesados en relaciones comerciales sostenibles y el éxito mutuo. Gobierno y Reguladores: Interesados en la conformidad con regulaciones del sector farmacéutico.
7. Redes Individuales	¿Qué individuos forman la red social del sector que soporta este modelo?	Clientes y Consumidores Finales: Que comparten experiencias y retroalimentación. Profesionales del Sector Farmacéutico: Que interactúan con Farmacias MIA para proveer servicios y productos. Comunidades locales: Que se benefician de los servicios de salud y productos disponibles.
8. Posicionamiento	¿Cuáles son los mensajes que comunican la diferencia y la posiciona ante cada grupo de interés (6) y su red (7)?	Clientes: Mensajes sobre confianza, variedad de productos y servicios personalizados. Colaboradores: Mensajes sobre desarrollo profesional, ambiente de trabajo colaborativo. Aliados Estratégicos: Mensajes sobre relaciones comerciales duraderas y beneficios mutuos. Gobierno y Reguladores: Mensajes sobre conformidad con regulaciones y contribución a la salud pública.
9. Lógica de Riqueza y/o Bienestar	¿Cómo genera riqueza y/o bienestar la organización?	Farmacias MIA genera riqueza al proporcionar productos y servicios esenciales de salud a la comunidad, contribuyendo así al bienestar general. Además, crea empleo y establece relaciones comerciales que generan beneficios económicos.
10. Sustentabilidad	¿Cómo protege y sustenta la organización la diferencia en el largo plazo?	La protección y sustentación se logran a través de la innovación continua, la adaptación a las tendencias del mercado, el enfoque en la eficiencia operativa, la diversificación de servicios y la gestión de relaciones sólidas con colaboradores y aliados estratégicos. Además, mantener una fuerte reputación de confianza y calidad en el servicio es crucial para la sustentabilidad a largo plazo.

Elaborado: Autores

3.5.1. Evaluación de Capacidades Organizacionales

En base a la información obtenida en la prueba ácida, las capacidades organizacionales de Farmacias MIA son las siguientes:

a) **Gestión de la Cadena de Suministro**

Posee como fortaleza la eficiencia en la gestión de inventarios y logística, pero como oportunidad de mejora se deben explorar tecnologías emergentes para una cadena de suministro más ágil, ya que actualmente la logística en Farmacias MIA está centralizada en la ciudad de Machala.

b) **Desarrollo y Mantenimiento de Alianzas Estratégicas**

Como fortaleza destacan las relaciones sólidas con laboratorios y distribuidores, pero se deben explorar nuevas alianzas para diversificar la oferta de productos.

c) **Innovación Tecnológica**

Farmacias MIA está enfocada en el uso de nuevas tecnologías para mejorar la eficiencia de sus procesos operativos y administrativos, pero debe continuar invirtiendo en tecnologías emergentes para mejorar la experiencia del cliente.

d) **Gestión de Recursos Humanos**

Los colaboradores capacitados y orientados al servicio son una de sus fortalezas, pero se necesitan implementar más programas continuos de desarrollo profesional y retención del talento, con el fin de reducir su rotación de personal.

e) **Diversificación de Servicios**

La ampliación de servicios más allá de la venta de productos farmacéuticos, como sugerencia y asesoramiento a sus clientes es una gran fortaleza, pero se necesita investigar y desarrollar servicios adicionales para satisfacer las cambiantes necesidades del mercado.

f) **Eficiencia Operativa**

Farmacias MIA tiene un crecimiento estable y sostenido, pero debe continuar optimizando costos y procesos para mejorar la rentabilidad, ya que las abrir nuevas sucursales en zonas con poca participación de mercado y en localidades lejanas a Machala generan mayores costos logísticos sin una estrategia sólida.

g) **Desarrollo de Propuestas de Valor**

La propuesta de valor centrada en la confianza y la omnicanalidad es una fortaleza, pero deben refinar mensajes de marketing para destacar aún más la propuesta de valor única, en especial en zonas donde hay menor participación de mercado.

3.5.2. Evaluación de Recursos Organizacionales

En base a la información obtenida en la prueba ácida, los recursos organizacionales de Farmacias MIA son los siguientes:

a) Recursos Financieros

El capital para inversiones y operaciones diarias es una de sus fortalezas, ya que les ha permitido mantener un crecimiento sostenido, pero se debe evaluar la eficiencia en el uso del capital y buscar fuentes adicionales si es necesario.

b) Recursos Humanos

Tener personal calificado y comprometido es uno de los aciertos de la compañía, deben mantener un enfoque continuo en desarrollo y retención del talento.

c) Alianzas y Relaciones Estratégicas

Las relaciones sólidas con aliados clave son una fortaleza, sin embargo, necesitan explorar nuevas colaboraciones para ampliar la oferta de productos.

d) Tecnología y Sistemas de Información

Tienen una infraestructura tecnológica robusta, por ello necesitan actualizar tecnologías según sea necesario para mantenerse a la vanguardia.

e) Cadena de Suministro y Logística

Farmacias MIA es eficiente en la gestión de su cadena de suministro, sin embargo, necesitan investigar tecnologías emergentes para optimizar aún más la logística, además de nuevas estrategias que permitan reducir gastos logísticos.

f) Red de Sucursales y Puntos de Venta

Su cobertura geográfica es conveniente, pero deben evaluar la efectividad de la red y ajustar según las demandas del mercado.

g) Base de Datos y Sistemas de Gestión de Clientes

Las plataformas para gestionar la relación con el cliente están en constante evolución, pero necesitan acelerar el desarrollo de estrategias de personalización de servicios basada en datos del cliente.

h) Imagen de Marca y Reputación

Tienen una imagen positiva en el mercado, sin embargo, deben continuar con estrategias de marketing para fortalecer aún más la marca, en especial en sectores donde han abierto nuevos puntos de venta.

3.6.FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA EMPRESA

Entre las fortalezas de Farmacias MIA destaca la facilidad que le proporciona a los clientes para acceder a sus productos y servicios, debido a la amplia red de sucursales, teniendo aproximadamente 200 puntos de ventas en 8 provincias, en Machala, provincia de El Oro, hay 45 sucursales, hasta el mes de noviembre de 2023. Esto se refuerza con la sólida estrategia de expansión nacional implementada por el actual CEO, lo que indica una capacidad efectiva para penetrar y operar en diferentes mercados, esto ha contribuido significativamente a su éxito en el mercado farmacéutico.

Su gestión eficiente de la cadena de suministro es una fortaleza clave, garantizando la disponibilidad constante de productos farmacéuticos esenciales. La empresa ha cultivado relaciones sólidas y duraderas con laboratorios y distribuidores, estableciendo alianzas estratégicas que respaldan su oferta de productos. Además, la capacidad para innovar tecnológicamente y adoptar sistemas de información eficientes demuestra su compromiso con la mejora continua y la adaptación a las tendencias del sector.

La fuerza laboral de Farmacias MIA, caracterizada por su capacitación y orientación al servicio, es un activo esencial. La propuesta de valor centrada en la confianza, la omnicanalidad y servicios complementarios resalta su compromiso con la excelencia y la satisfacción del cliente. La expansión geográfica a ocho provincias evidencia una capacidad de adaptación a diversos mercados, respaldando el crecimiento estable y sostenido de la empresa.

Farmacias MIA, a pesar de sus éxitos, enfrenta desafíos y debilidades que requieren atención estratégica. La diversificación de servicios, aunque es una fortaleza, necesita una gestión cuidadosa para mantenerse alineada con las cambiantes expectativas del mercado. Optimizar costos para mejorar la rentabilidad a largo plazo es un área de mejora identificada.

Incremento de Satisfacción de los clientes de Farmacias MIA

La eficiencia operativa, aunque es una fortaleza, debe mantenerse mediante evaluaciones periódicas y ajustes según sea necesario para adaptarse a la evolución del entorno comercial.

Aunque la imagen de marca de Farmacias MIA es generalmente positiva, la empresa podría beneficiarse de estrategias de marketing más focalizadas para resaltar sus fortalezas únicas y diferenciarse en un mercado competitivo. Además, en una industria tan sensible como la farmacéutica, mantener altos estándares éticos y de calidad es crucial, y cualquier desviación de estos estándares podría afectar la confianza del cliente y la reputación de la marca.

4. EVALUACIÓN ESTRATÉGICA

4.1. ALINEAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN AL ENTORNO SOCIAL

Farmacias MIA tiene presencia en diversas regiones de Ecuador, entre ellas, El Oro, Loja, Zamora, Guayas, Azuay, Tungurahua, Cañar y Chimborazo y factores como la densidad de población, distribución por edades y niveles socioeconómicos son cruciales para adaptar estrategias comerciales y servicios.

a) Tendencias y Cambios Sociales Relevantes

El aumento de la esperanza de vida ha llevado a un envejecimiento de la población, lo que podría traducirse en una mayor demanda de productos y servicios farmacéuticos relacionados con enfermedades crónicas y cuidado geriátrico. La creciente conciencia de la salud y el bienestar podría influir en la demanda de productos y servicios farmacéuticos más enfocados en la prevención y el cuidado personal.

La digitalización en el sector de la salud está en aumento. La adopción de tecnologías digitales puede influir en las expectativas del cliente y requerir una respuesta adaptativa por parte de Farmacias MIA.

b) Iniciativas de Responsabilidad Social Corporativa

Farmacias MIA ha manifestado un compromiso con la responsabilidad social corporativa, alineándose con su propósito de contribuir a la salud pública y generar confianza. Algunas iniciativas podrían incluir programas de salud comunitaria para ofrecer servicios de salud gratuitos o a bajo costo y campañas educativas sobre temas de salud y bienestar en colaboración con profesionales de la salud locales.

También se pueden generar iniciativas para reducir el impacto ambiental de las operaciones, como prácticas comerciales sostenibles y promoción de productos ecológicos.

c) Alineamiento al Entorno Social

Farmacias MIA podría personalizar su oferta de productos y servicios en función de las necesidades demográficas específicas de cada región en la que tiene presencia de marca. Por la creciente conciencia de la salud, la empresa podría centrarse en servicios y productos que promuevan la salud preventiva, como programas de vacunación, prevención de diabetes, sobrepeso, afecciones hepáticas y promover productos nutricionales.

La colaboración con comunidades locales puede fortalecer la conexión con los clientes y contribuir al desarrollo social de esas áreas. Para abordar las tendencias tecnológicas en salud, Farmacias MIA podría explorar servicios digitales, como consultas en línea o aplicaciones de salud personalizadas.

El problema social que está afectando al país por el narcotráfico ha ocasionado que muchas pequeñas empresas cierren a causa de la cuota mensual que terroristas solicitan a cambio de una pseudo protección dejando a muchas personas sin empleo esto imposibilita a tener acceso a las medicinas y otros servicios de salud. Farmacias Mía tiene la oportunidad de crear planes o campañas de apoyo a los grupos vulnerables.

4.2. ALINEAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN AL ENTORNO INDUSTRIAL

Según La Corporación Financiera Nacional, 2022, en el año 2021 existieron 259 empresas que se dedicaron a la fabricación de productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales, de las cuales la mayoría están situadas en la provincia de Pichincha (46%) y Guayas (38%). Este mercado genera ocho mil plazas de trabajo directas y veinte mil fuentes de trabajo de manera indirecta. El sector de fabricación de productos farmacéuticos registró en el año 2021 un total de \$ 796.72 MM de valor agregado bruto, lo que representó una participación del 1.16 % sobre el PIB total del país.

En los últimos años, Farmacias MIA ha invertido en mejorar sus operaciones adoptando tecnologías, como herramientas de gestión de horarios para el personal de farmacia, análisis de inventarios para mejorar la eficiencia de la cadena de suministro, mejora en los procesos internos, buenas prácticas de farmacia y capacitación continua para el personal que trabaja tanto en farmacia como en las diferentes áreas administrativas, permitiendo ser eficiente, eficaz y reduciendo costos y mejorando su participación en la industria farmacéutica.

4.3. ALINEAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN AL PROPÓSITO Y MODELO DE NEGOCIO

Farmacias MIA demuestra un fuerte alineamiento entre su propósito y modelo de negocio. Las fortalezas reflejan una cultura arraigada en la confianza, la responsabilidad y la búsqueda constante de la excelencia. Las debilidades identificadas, aunque existentes, representan oportunidades de mejora que, si se abordan, pueden fortalecer aún más la alineación y contribuir al crecimiento sostenible de la empresa.

Incremento de Satisfacción de los clientes de Farmacias MIA

Entre sus fortalezas están la gestión de cadena de suministro, que se alinea al propósito al asegurar la disponibilidad de productos, respaldando la eficiencia operativa y las alianzas estratégicas, que reflejan la colaboración constante con socios clave para garantizar un suministro diversificado y constante.

La innovación tecnológica, permite que la omnicanalidad y la búsqueda constante de nuevas tecnologías que respalden el enfoque innovador, mientras que la propuesta de valor centrada en la confianza refleja los valores organizacionales.

Las debilidades por abordar son la optimización de costos, y las acciones de marketing que podrían mejorar mediante estrategias más enfocadas.

4.4. RESUMEN DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Farmacias MIA tiene una estructura organizacional sólida, respaldada por eficiencia operativa y alianzas estratégicas. Su capacidad para innovar y adaptarse a las tendencias del mercado es evidente, especialmente en la implementación de tecnologías y servicios de omnicanalidad. Sin embargo, hay áreas de mejora, como la optimización de costos y estrategias de marketing más enfocadas. Ante las oportunidades de diversificación y las tendencias del mercado, Farmacias MIA está bien posicionada para fortalecer su presencia y enfrentar desafíos en la industria farmacéutica en Ecuador y a nivel global.

Tabla 10 Resumen del Diagnóstico de las Debilidades y Fortalezas de Farmacias MIA

FARMACIAS MIA	FORTALEZAS Y DEBILIDADES INTERNAS	FORTALEZAS Y DEBILIDADES EXTERNAS
Fortalezas	Eficiencia Operativa	Tendencias del Mercado Farmacéutico
	Alianzas Estratégicas	Diversificación de Servicios
	Innovación Tecnológica	
	Propuesta de Valor y Omnicanalidad	
	Crecimiento Geográfico	
Debilidades	Optimización de Costos	Estrategias de Marketing Focalizadas
	Estrategias de Marketing Focalizadas	
Oportunidades	Tendencias del Mercado Farmacéutico	Competencia en el Mercado Farmacéutico
	Diversificación de Servicios	Regulaciones del Sector
Amenazas	Competencia en el Mercado Farmacéutico	
	Regulaciones del Sector	

Elaborado: Autores

4.5. IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS DE CAPACIDADES

Farmacias MIA en su gestión de cadena de suministros destaca positivamente, existe una brecha mínima, pero se requiere un esfuerzo adicional para alcanzar el nivel necesario, la ponderación es alta debido a su importancia para la eficiencia operativa.

El nivel en desarrollo de alianzas estratégicas es positivo, puesto que, las habilidades actuales coinciden con las necesarias. En innovación tecnológica, hay una brecha positiva, porque existe margen para mejorar las habilidades tecnológicas, especialmente dado el entorno dinámico del mercado, teniendo una ponderación alta, debido a la importancia de la innovación. En servicio al cliente la brecha es positiva, aunque el nivel actual es fuerte, un impulso adicional mejorará la excelencia en el servicio al cliente, tiene una ponderación moderada.

La diversificación de servicios tiene una brecha positiva, porque se necesita un desarrollo adicional para alinear las habilidades con la estrategia de diversificación de servicios, su ponderación es moderada. Se debe mejorar las habilidades en marketing digital es esencial en el entorno actual, por ello tiene una brecha positiva y su ponderación es moderada.

Tabla 11 Brechas de Capacidades Organizacionales en Farmacias MIA

Capacidades	Nivel Actual (1-5)	Nivel Necesario (1-5)	Brecha (Necesario - Actual)	Ponderación
Gestión de Cadena de Suministro	4	5	1	4
Desarrollo de Alianzas Estratégicas	5	5	0	5
Innovación Tecnológica	4	5	1	4
Servicio al Cliente	4	5	1	3
Diversificación de Servicios	3	4	1	3
Marketing Digital	3	4	1	2

Elaborado: Autores

4.6. IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS DE RECURSOS

Farmacias MIA presenta una solidez financiera, respaldada por márgenes de ganancias consistentes. Los recursos financieros actuales son suficientes para mantener operaciones y expansión, como se evidencia en el crecimiento constante.

La empresa demuestra una orientación hacia la innovación tecnológica, especialmente con la implementación de la omnicanalidad. Los recursos tecnológicos actuales son adecuados, pero existe la oportunidad de una mayor inversión para mantenerse al tanto de las tendencias digitales emergentes.

Incremento de Satisfacción de los clientes de Farmacias MIA

Con casi 1000 colaboradores, Farmacias MIA cuenta con un recurso humano considerable. Se destaca la capacitación y orientación hacia el servicio de excelencia. Sin embargo, la optimización de las capacidades digitales del personal puede ser un área de mejora. Para implementar estrategias de expansión más agresivas o para invertir en tecnologías emergentes, podría requerirse una mayor asignación de recursos financieros.

Aunque se ha avanzado en tecnologías como la omnicanalidad, la inversión adicional en sistemas avanzados de gestión y análisis de datos podría ser beneficiosa para la toma de decisiones estratégicas. Considerando el énfasis en la omnicanalidad y la innovación tecnológica, la capacitación continua en habilidades digitales para el personal podría cerrar la brecha en la adaptabilidad a las tendencias emergentes.

Tabla 12 Brechas de Recursos Organizacionales en Farmacias MIA

Recursos	Estado Actual	Estado Necesario	Brecha (Necesario - Actual)	Ponderación
Recursos Financieros	Suficientes	Mayor asignación	1	4
Recursos Tecnológicos	Avanzados	Inversión adicional	1	3
Recursos Humanos	Capacitados	Habilidades digitales	1	2

Elaborado: Autores

5. PROPUESTA DE INNOVACIÓN Y ALTERNATIVAS

5.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El departamento o área de servicio al cliente es clave en las empresas, porque permite medir la respuesta de los clientes a los diferentes planes de fidelización que se implementan o mejoran, esto incluye la calidez de la atención, resolución de problemas a tiempo y calidad del servicio.

Establecer métricas de satisfacción de un servicio permite tomar decisiones comerciales más adecuadas y evaluar las dimensiones de la calidad del servicio de manera cuantitativa. Cada año se pierde del 15 al 35% de clientes fieles por diferentes aspectos corporativos, el 85% de los casos de pérdida de clientes se debe a la mala atención o indiferencia de los colaboradores de las compañías. La empresa deja de recibir ingresos por la pérdida del cliente y la inversión que realizó en tratar de retenerlos o convérselos para que se queden (Aguirre, 2022).

Farmacias Mia actualmente cuenta con un canal digital de soporte para compras en línea y servicio al cliente, pero este canal no permite unificar la información obtenida en farmacias físicas con la información de los canales digitales, generando operatividad para el personal administrativo, porque este proceso no es automatizado.

Adicional a ello, por cada 5.000 interacciones, indiferentemente del canal, la empresa puede identificar la experiencia en 2 consumidores, debido a las brechas tecnológicas, como sistemas de encuestas o consultas de satisfacción poco didácticas o amigables para el usuario, esto puede detonar en frustración e inconformidad entre los clientes, al no contar con un canal eficiente donde pueda resolver sus necesidades, derivando en una mala experiencia. Puede afectar a la reputación de la marca, especialmente en la era de las redes sociales y las reseñas en líneas.

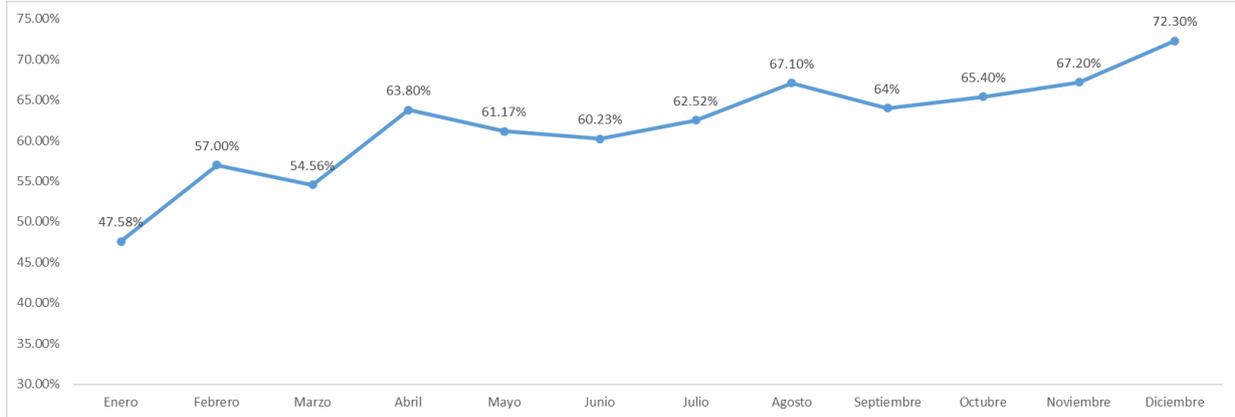
La lealtad y recomendaciones por falta de confianza puede dificultar una poca retención de clientes, resulta más rentable conservar a los clientes que adquirir uno nuevo. Los resultados pueden ser catastróficos desencadenar menores ventas y poca ganancia para el negocio.

La Figura 11 muestra los resultados de la evaluación del cumplimiento del protocolo de atención por parte del equipo de Farmacias MIA en el año 2023, llevada a cabo por mystery shoppers, quienes realizan visitas mensuales a las sucursales con el propósito de evaluar el servicio prestado por los farmacéuticos. Estos resultados son fundamentales para los directivos,

Incremento de Satisfacción de los clientes de Farmacias MIA

quienes los utilizan como base para tomar medidas correctivas y diseñar estrategias de mejora. Sin embargo, es importante reconocer que estos datos pueden estar sesgados debido a la naturaleza interna del protocolo evaluado, lo que puede distorsionar la percepción real del cliente respecto al servicio recibido.

Figura 11 Promedio del Cumplimiento de Protocolo de Atención en Farmacias MIA en 2023

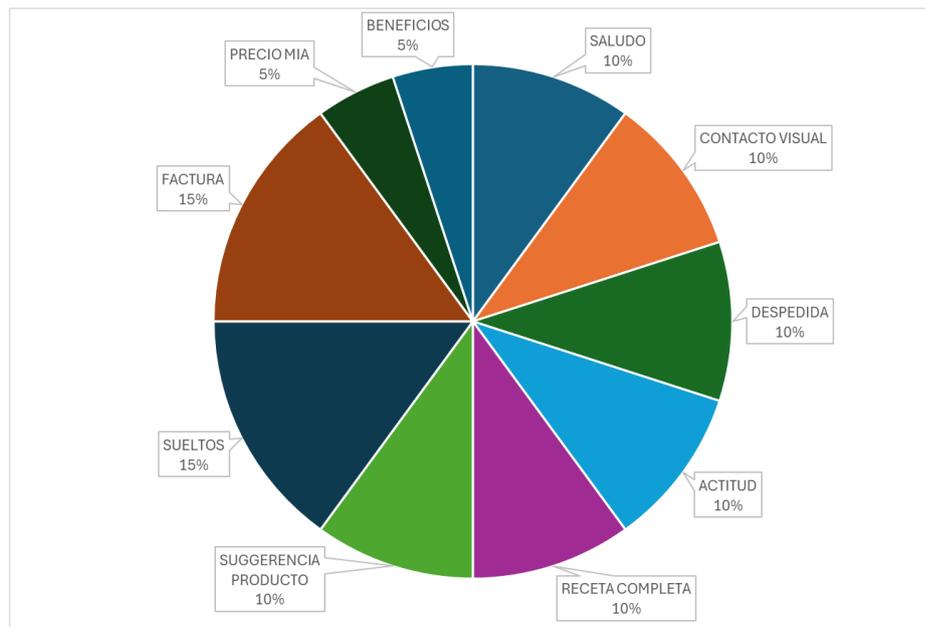


Fuente: Farmacias MIA

Elaborado: Autores

El Mystery Shopper evalúa a un farmacéutico por sucursal cada mes, en aproximadamente el 50% de las sucursales, por la alta operatividad y costos que tienen estas actividades, lo que deja grandes brechas por ser cubiertas. En la figura 12 se muestra la estructura del protocolo y el peso porcentual de cada parámetro calificado.

Figura 12 Composición del Protocolo de Atención en Farmacias MIA



Fuente: Farmacias MIA

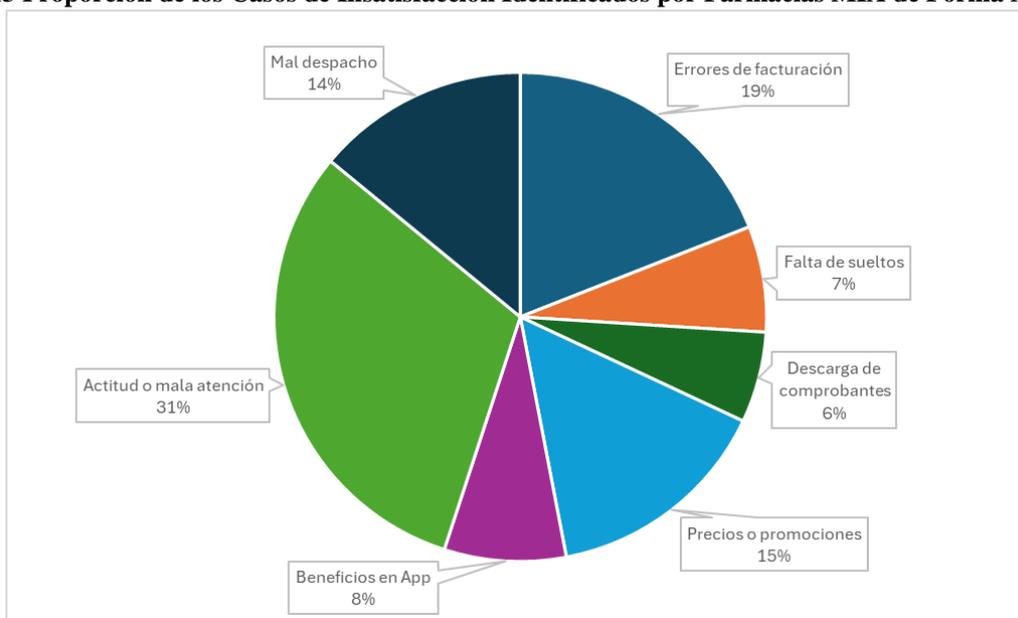
Elaborado: Autores

Incremento de Satisfacción de los clientes de Farmacias MIA

Es importante adicionar que Farmacias MIA lleva a cabo una evaluación mensual de las quejas, reclamos y sugerencias recibidas por el equipo de servicio al cliente a través de llamadas, mensajes o correos electrónicos. No obstante, la falta de una plataforma efectiva para gestionar estos casos limita significativamente la capacidad de medir la satisfacción del cliente y abordar de manera adecuada las incidencias reportadas. La Figura 13 muestra la proporción de casos de insatisfacción identificados por Farmacias MIA en 2023, basándose en una muestra manual de 185 transacciones, equivalente a aproximadamente 15 transacciones mensuales, lo cual resulta ser insuficiente para capturar la totalidad de los problemas potenciales.

Esta deficiencia representa una oportunidad de mejora del 99% considerando la cantidad de clientes fidelizados, lo que resalta la necesidad de implementar herramientas y procesos más eficientes para garantizar una gestión efectiva de la retroalimentación del cliente y la resolución de problemas de manera oportuna y satisfactoria.

Figura 13 Proporción de los Casos de Insatisfacción Identificados por Farmacias MIA de Forma Manual



Fuente: Farmacias MIA

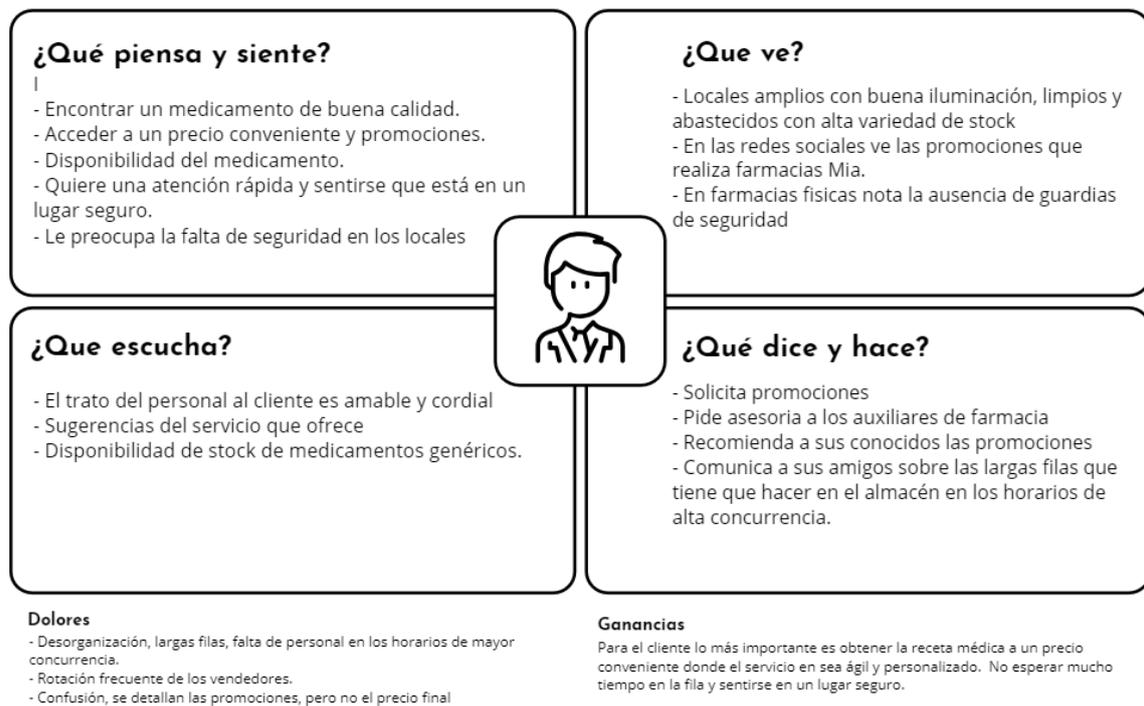
Elaborado: Autores

5.2. ALTERNATIVAS DE RESOLUCIÓN DEL PROBLEMA

5.2.1. Empatizar

En el primer paso de design thinking es colocarse en los zapatos de las personas interesadas comprender y priorizar sus necesidades observando, entiendo a través de la escucha activa. En la figura 14 se encuentra el mapa de empatía de Farmacias MIA con sus clientes.

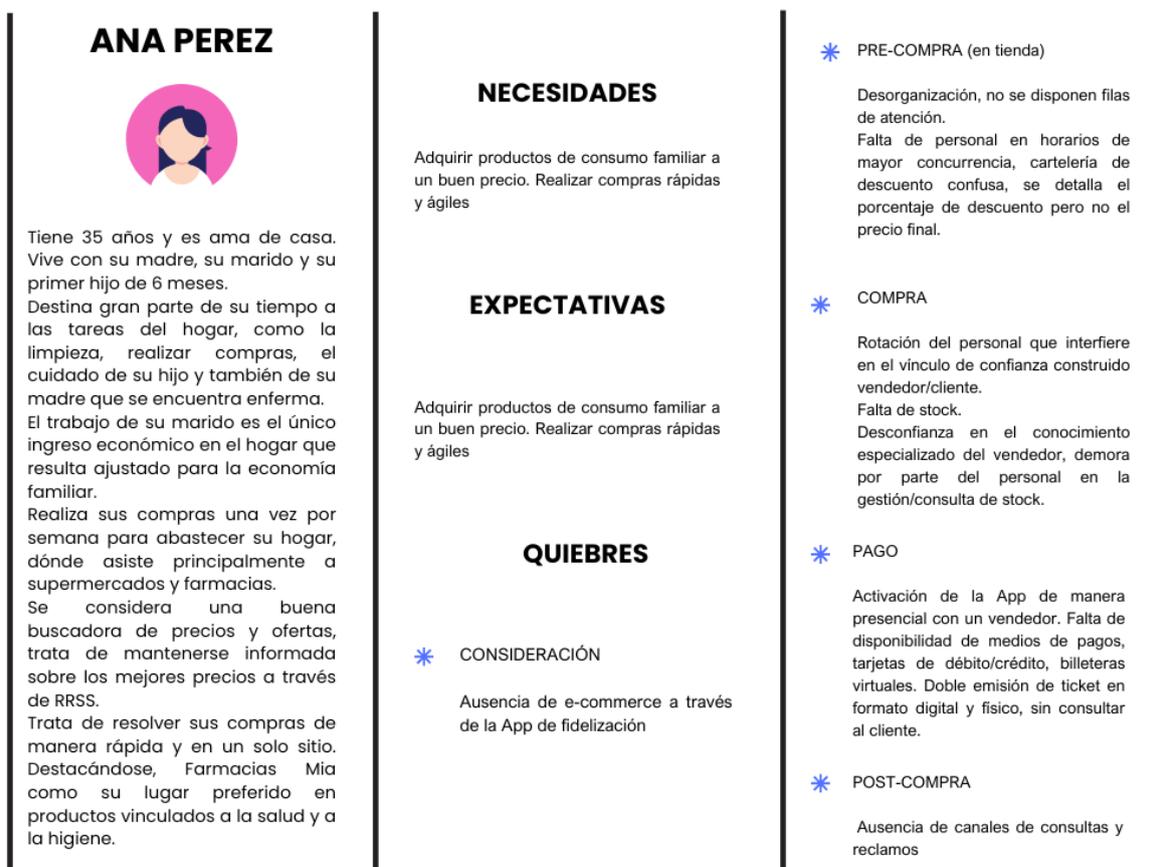
Figura 14 Mapa de Empatía de Farmacias MIA



Elaborado: Autores

En la figura 15, se muestra una construcción ficticia de un cliente típico en Farmacias MIA, con el fin de conocer las necesidades y preocupaciones esperadas, que luego serán plasmadas en un customer journey map.

Figura 15 Buyer Persona para Conocer al Cliente en Farmacias MIA

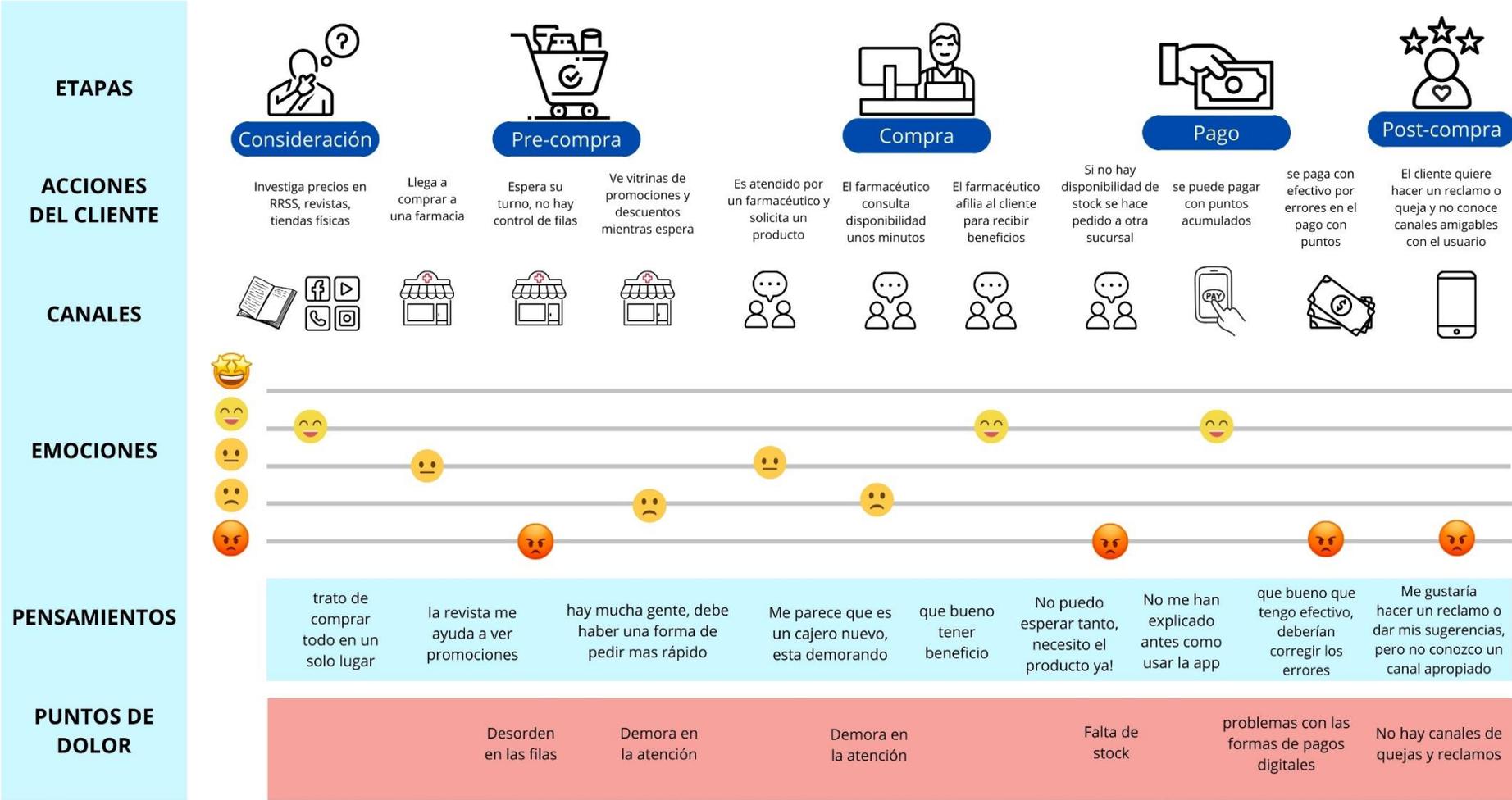


Fuente: Farmacias MIA

Elaborado: Autores

En la figura 16 se diseñó un customer journey map, que contempla los momentos por los que atraviesa el cliente ficticio o buyer persona que fue diseñado en la figura 15, con el fin de comprender la experiencia del cliente en cada etapa de servicio y establecer las preguntas que se realizarían en entrevistas con clientes de Farmacias MIA.

Figura 16 Customer Journey Map de Farmacia MIA



Fuente: Farmacias MIA
Elaborado: Autores

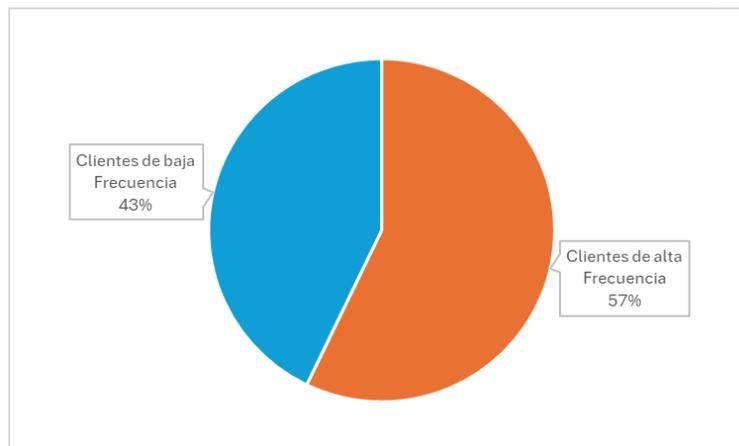
Incremento de Satisfacción de los clientes de Farmacias MIA

Para identificar las necesidades, percepciones, expectativas reales de los clientes a lo largo de su viaje y definir las alternativas de solución al problema anteriormente planteado, se entrevistaron 14 clientes, 8 de ellos fueron identificados como clientes de alta frecuencia y los 6 restantes, como clientes de baja frecuencia, en la provincia de El Oro, al ser la localidad con mayor posicionamiento de sucursales de Farmacias MIA en el país.

Según los resultados obtenidos, Farmacias MIA tiene una imagen de marca consolidada y compartida tanto entre clientes de alta frecuencia, como de baja frecuencia, donde la empresa construye su identidad en base a tres atributos clave.

- **Conveniencia:** Según el 71% de los clientes entrevistados, Farmacias MIA se instala como un aspecto clave y de mayor gravitación en la construcción de su identidad marcaria y se apoya sobre 3 pilares, promociones, precios y aplicativos de beneficios.
- **Accesibilidad:** Todos los clientes entrevistados estuvieron de acuerdo en que la empresa es vinculada a la extensión, distribución y ubicación de sucursales, lo los vuelve accesibles.
- **Variedad:** Según el 85% de clientes, Farmacias MIA es una marca que resuelve la misión de compra por la variedad de stock.

Figura 17 Composición de Entrevistas Realizadas en la Fase de Empatizar



Elaborado: Autores

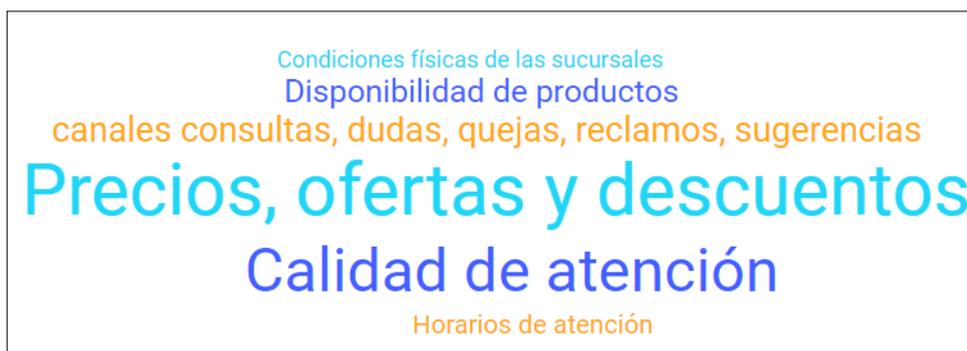
Durante las entrevistas realizadas, ver anexos, se evidenció que los clientes de Farmacias MIA muestran un marcado interés en encontrar ofertas y descuentos, lo que refleja su orientación hacia el precio. Sin embargo, se observaron diferencias significativas entre los clientes de alta y baja frecuencia. Los primeros muestran un vínculo sólido con la marca, basado en una relación transaccional con un componente emocional notable, mientras que los segundos buscan una experiencia más conveniente y sin mayores implicaciones emocionales.

Es esencial considerar tres aspectos clave en la evaluación de la experiencia del cliente: precios y disponibilidad de productos, calidad de atención y condiciones físicas de las sucursales. Este estudio se enfoca en abordar las necesidades identificadas en el aspecto de la atención al cliente, donde se destaca la importancia de la rapidez, eficacia y la posibilidad de expresar sus necesidades para lograr la fidelización del cliente.

Además, se identificaron áreas de mejora, como la falta de personal durante los horarios nocturnos y los fines de semana, lo que incrementa los tiempos de espera. La limitación de horarios nocturnos también afecta la percepción del cliente y sugiere la necesidad de extender estos horarios para brindar un mejor servicio.

Asimismo, se observó que, aunque la comunicación cara a cara es efectiva, existe una carencia de canales formales de comunicación digital para la gestión de quejas, reclamos y consultas. Los clientes demandan una mayor disponibilidad de canales de atención digital, lo que les permitiría expresar sus inquietudes de manera más efectiva y sentirse más involucrados en el proceso.

Figura 18 Aspectos de Mayor Importancia para el Cliente de Farmacias MIA Según Entrevistas



Elaborado: Autores

5.2.2. Definir

En el punto anterior se identifican varios problemas, como la falta de organización de turnos y filas, falta de personal en los horarios de mayor concurrencia, demora del personal al confirmar el stock disponible, ausencia de seguridad en los puntos de ventas, además de la clara necesidad de un canal específico donde los clientes puedan resolver sus quejas, reclamos y sugerencias.

Se requiere desarrollar un servicio eficiente, el cual sea ágil con menor tiempo de espera, que permita al cliente ser atendido sin tener que salir de casa, debido a la inseguridad que vive el país, muchas personas prefieren comprar en línea.

En conclusión, se puede crear un sistema de contingencias y soluciones efectivas a estas necesidades de los clientes si Farmacias MIA pudiera medir y gestionar de forma eficiente la experiencia de sus clientes en todos los puntos de contacto con la marca, pudiendo reaccionar en menor tiempo, por tanto, la solución a este problema debe centrarse en la implementación de una plataforma de comunicación interactiva con el cliente que permita la identificación de las necesidades reales, con el fin de tomar decisiones estratégicas.

5.2.3. Crear

Al entender las principales necesidades de los clientes en Farmacias Mia y la causas que originan mala satisfacción o dificultad en el proceso de fidelización, se concluyó en dos posibles soluciones.

La Implementación de una plataforma de comunicación y asistencia, que permita mejorar la relación entre la empresa y sus clientes, identificando las necesidades, dolores de forma más rápida y ofreciendo soluciones efectivas, esto es posible con la incorporación de inteligencia artificial a un flujo de chatbot conectado a los mensajes entrantes y salientes en

redes sociales oficiales de Farmacias MIA, como WhatsApp, Facebook e Instagram. Los algoritmos de procesamiento de lenguaje natural permitirán adaptarse a conversaciones más complejas y mantenerlas en tiempo real, a cualquier hora del día, reduciendo tiempos de espera y operatividad del personal de servicio al cliente, por ejemplo, respuestas a preguntas frecuentes que no necesitan un asesor real para ser resueltas y facilitando la medición de la satisfacción del cliente, como un indicador clave de eficiencia, además de la derivación a asesores y ejecutivos ante casos más complejos.

Como segunda alternativa, se planteó la implementación de un CRM (Customer Relationship Management) que facilite el análisis de datos del cliente, permitiendo a Farmacias MIA gestionar de manera eficiente la información del cliente, centralizando datos como historial de compras y preferencias. Esto facilitará la personalización de las interacciones con el cliente, permitiendo un seguimiento proactivo de sus necesidades, una comunicación más efectiva y diseño de estrategias de fidelización específicas para cada grupo, ofreciendo recompensas personalizadas y descuentos exclusivos en productos relevantes para cada cliente.

5.2.4. Prototipar

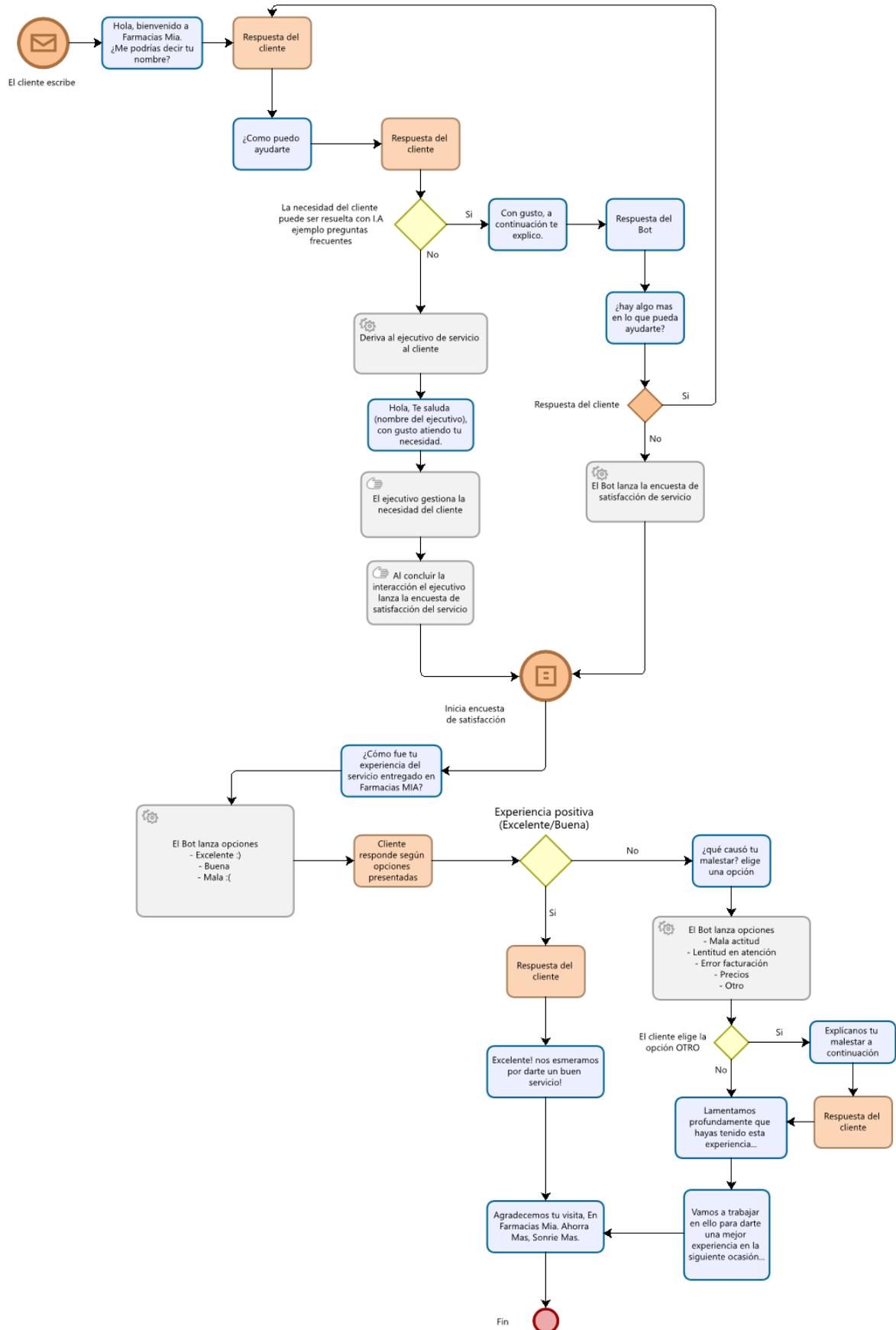
Con las alternativas ideadas en la etapa anterior se procede a construir las representaciones.

El prototipo 1, que se basa en la implementación de la plataforma de comunicación y asistencia con inteligencia artificial contempla los siguientes pasos:

1. **Implementación de la plataforma de asistencia con inteligencia artificial:** Se desarrolla la infraestructura y el software necesario para alojar y ejecutar la inteligencia artificial que permitirá la interacción con los usuarios.
2. **Conexión de chatbots a redes sociales oficiales:** Se configuran y conectan chatbots a las cuentas oficiales de Farmacias MIA en plataformas como WhatsApp, Facebook e Instagram para brindar asistencia a través de estos canales.
3. **Programación de chatbots para respuestas rápidas y precisas:** Se configuran los chatbots para responder de manera eficiente y precisa a las consultas frecuentes de los clientes, utilizando algoritmos para entender y procesar los mensajes de manera rápida.
4. **Incorporación de algoritmos de procesamiento de lenguaje natural (NLP):** Se integran algoritmos de NLP para que los chatbots puedan comprender y responder de manera adecuada a conversaciones complejas en tiempo real.

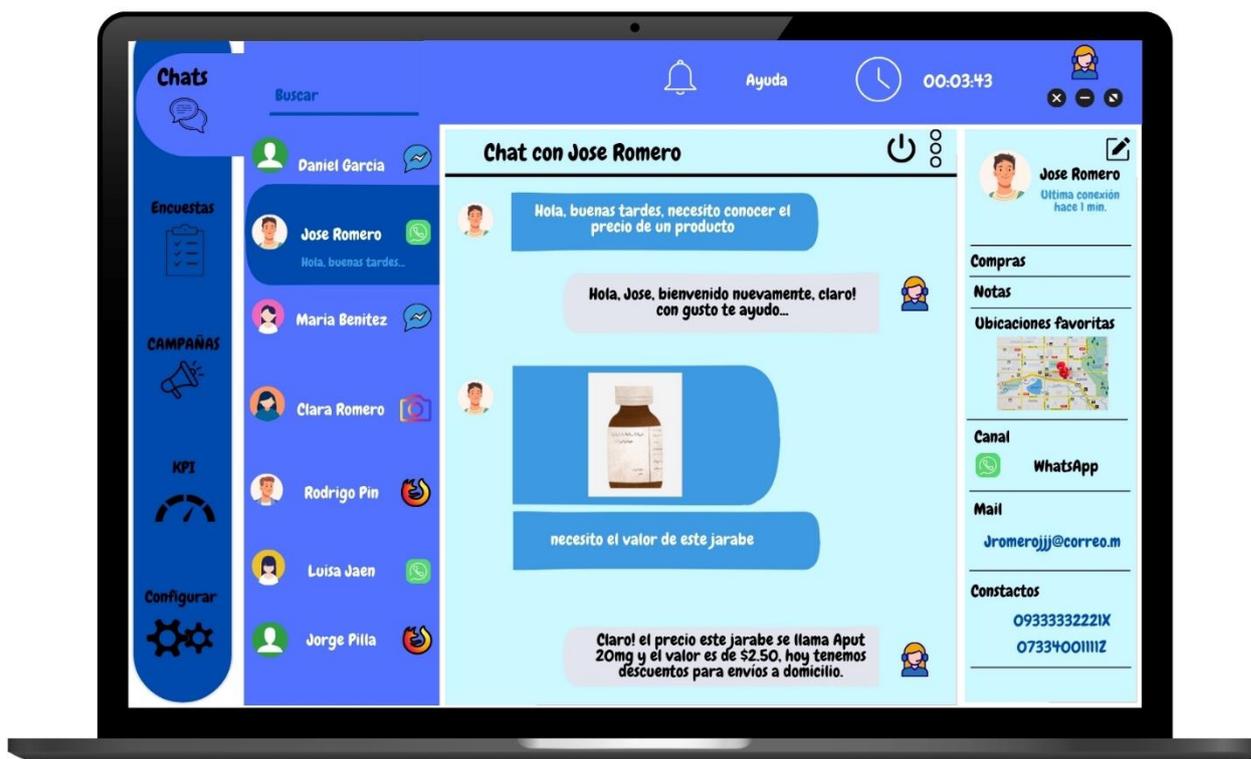
5. **Establecimiento de protocolos de derivación para consultas complejas:** Se definen protocolos para derivar consultas más complejas a asesores y ejecutivos de servicio al cliente cuando los chatbots no puedan proporcionar una solución adecuada.
6. **Establecimiento de flujos conversacionales para encuestas de servicio al cliente:** Se diseñan flujos conversacionales para guiar a los usuarios a través de encuestas de servicio al cliente, recopilando información útil para mejorar la experiencia del usuario.
7. **Realización de pruebas piloto:** Se llevan a cabo pruebas piloto para evaluar la eficacia del software en condiciones reales de uso y se recopila retroalimentación de los usuarios para identificar áreas de mejora.
8. **Ajuste y mejora del software:** Se realizan ajustes y mejoras en el software en función de los comentarios recibidos durante las pruebas piloto, con el objetivo de optimizar la experiencia del usuario y la eficacia de la plataforma de comunicación y asistencia con inteligencia artificial.

Figura 19 Prototipo del Flujo Conversacional en la Plataforma de Comunicación



Elaborado: Autores

Figura 20 Prototipo de la Interfaz de Plataforma comunicacional en flujo de chatbot



Elaborado: Autores

El prototipo 2, consiste en la implementación de un CRM en Farmacias MIA e incluye los siguientes pasos:

1. **Selección e implementación del sistema CRM:** Se realiza un análisis para seleccionar el sistema CRM más adecuado para las necesidades específicas de Farmacias MIA y se procede a su implementación.
2. **Centralización de la información del cliente:** Se integran y centralizan en el CRM los datos relevantes de los clientes, como historial de compras, preferencias y datos de contacto, para tener una visión completa de cada cliente.
3. **Capacitación del personal en el uso del CRM:** Se brinda capacitación al personal para que pueda utilizar el CRM de manera efectiva, gestionar la información del cliente de forma regular y mantenerla actualizada.
4. **Diseño de estrategias de comunicación personalizadas:** Se utiliza la información recopilada en el CRM para diseñar estrategias de comunicación personalizadas que se adapten a las necesidades y preferencias de cada cliente.
5. **Establecimiento de programas de fidelización y recompensas personalizadas:** Se desarrollan programas de fidelización y recompensas personalizadas basados en los

segmentos de clientes identificados en el CRM, con el objetivo de mejorar la lealtad de los clientes y aumentar su satisfacción.

6. **Monitoreo y análisis de métricas clave:** Se monitorean y analizan métricas clave, como la retención de clientes y el valor de vida del cliente, utilizando el CRM para evaluar el impacto de las estrategias implementadas y realizar ajustes según sea necesario.
7. **Realización de ajustes continuos en el sistema CRM:** Se realizan ajustes y mejoras continuas en el sistema CRM según las necesidades identificadas y los comentarios recibidos de los usuarios, con el objetivo de optimizar su funcionamiento y su contribución al éxito de Farmacias MIA.

Figura 21 Prototipo de la Interfaz del CRM



Elaborado: Autores

5.2.5. Evaluar Alternativas

Para la comparación de las dos posibles soluciones se utiliza el Método ponderación de factores se realiza de forma cuantitativa o cualitativa se asigna valores ponderados de peso relativo de acuerdo con la importancia que se le atribuye, cada factor se asigna puntos que va del 1 al 5, donde siendo 1= Malo, 2= Regular, 3= Bueno, 4= Muy Bueno, 5= Excelente, cada valor será multiplicado con la columna de peso sobre el total. Luego se usan puntos para determinar la idoneidad de la mejor alternativa.

Tabla 13 Evaluación de Alternativas de Solución para Farmacias MIA

Factor	Peso sobre el total (e. ponderada)	Implementar CRM (Customer Relationship Management)		Implementar plataforma de comunicación con ChatBot potenciado con I.A	
		Evaluación simple (5 pts)	Evaluación Ponderada	Evaluación simple (5 pts)	Evaluación Ponderada
Características Técnicas Funcionales (40%)					
Tiempo de implementación	10%	1	0.1	5	0.5
Instalación Remota. ¿Permite instalación y trabajo del personal técnico en forma remota, sin estar en el lugar físico en donde está el servidor?	5%	2	0.1	5	0.25
Seguridad. Resguardo de información	5%	3	0.15	4	0.2
Funcionabilidad, ¿Se adapta con los objetivos de la empresa?	10%	4	0.4	4	0.4
Amistosa. ¿fácil de usar?	10%	3	0.3	5	0.5
Características del proveedor (15%)					
Características del proveedor. Solidez del proveedor: evolución histórica clientes, cantidad de empleados.	5%	3	0.15	4	0.2
Otras implementaciones. Otras instituciones que utilicen la herramienta	5%	4	0.2	4	0.2
Conocimiento del producto por parte del proveedor	5%	3	0.15	5	0.25
Características del servicio (20%)					
Garantía del producto.	5%	3	0.15	5	0.25
Upgrade (actualizaciones)	5%	2	0.1	4	0.2
Soporte, ¿existe algún tipo de ayuda para problemas suscitados con menor tiempo de respuesta?	5%	1	0.05	4	0.2
Calidad de atención	5%	3	0.15	5	0.25
Características económicas (25%)					
Costo de la herramienta	10%	1	0.1	5	0.5
Financiación ¿Se dispone de los recursos?	10%	1	0.1	5	0.5
Costo de la licencia. ¿Como se pagan las licencia, por única vez al momento de la compra o una vez por año?	5%	2	0.1	4	0.2
Total evaluación ponderada (5 pts)		2.3		4.6	
Porcentaje obtenido de idoneidad del proyecto		46.0%		92.0%	

Fuente: Farmacias MIA

Elaborado: Autores

5.3. ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

El Customer Relationship Management (CRM) o Gestión de Relación con los Clientes es la combinación de herramientas, tecnologías, estrategias que permite tener una relación con los clientes. Puede consolidar una base de datos y tener información más rápido a la mano ahorrando tiempo en la interacción. Las capacidades de automatización de marketing permiten evitar tareas repetitivas como enviar mails a clientes prospectos para una venta y así recordaría con frecuencia sobre la disponibilidad del producto o servicio.

El CRM ahorra tiempos, por ello permite a los empleados centrarse en otras tareas. Uno de sus principales riesgos es la manipulación inadecuada de la base de datos es recomendado contar con un protocolo adecuado de tratamiento de datos. Si la empresa no tomas medidas

corre el riesgo de dañar su reputación, perder la confianza de sus clientes y enfrentar problemas legales.

El chatbot es una plataforma que permite interactuar en tiempo real con el cliente por medio de mensajes instantáneos conectados por Whatsapp y otras redes sociales. La demanda suele ser impredecible y dotar de personal al departamento de servicio al cliente encarece más la operación además de volver a formar al personal conlleva su tiempo y esfuerzos. Responder mensaje son acciones repetitivas que pueden ser configuradas mediante un asistente virtual a su vez el personal optimiza tiempo pudiendo utilizar su tiempo en otras operaciones.

No se requiere de un periodo prologado de entrenamiento por lo que es una aplicación amigable con el trabajador y el usuario. acceso a todas las funcionalidades de la plataforma de comunicación con chatbot y podrá realizar expansiones de contenido, y entrenamiento del bot de manera independiente

5.4. SELECCIÓN DE ALTERNATIVA

Uno de sus principales inconvenientes en cuanto al CRM es el costo de software y del equipo técnico. Además, el mantenimiento continuo, costo de licencia y actualizaciones generan valores adicionales. Los sistemas de CRM suelen ser complejos y requieren de tiempo y esfuerzo para aprender a utilizar correctamente. Si no se brinda una capacitación adecuada los miembros del equipo pueden sentirse frustrados y esto puede generar una desmotivación. A diferencia con el chatbot es fácil de implementar y no se requiere de largos periodos de capacitación.

En el CRM se suele manejar un gran base de contactos lo que repercute en la personalización de mensajes, con el chatbot el nivel de personalización es alto. A pesar de lo automatizado que es el CRM depende del factor humano, esperar mucho tiempo una respuesta no es agradable, sobre todo si el cliente necesita resolver un problema urgente. No es posible que un asistente humano pueda manejar la demanda que surgen a diario a diferencia de un asistente virtual puede responder preguntas de forma automática lo que aumenta la satisfacción del cliente.

De acuerdo con los problemas identificados el asistente virtual o chatbot incorporado en la plataforma de comunicación y potenciado con inteligencia artificial puede ayudar a

mejorar la experiencia de cliente, generar oportunidades de ventas y mejorar las tasas de conversión.

5.5. ALINEAMIENTO A LA PROPUESTA ESTRATÉGICA

La implementación de una plataforma de comunicación y asistencia interactiva para el cliente se alinea perfectamente con las estrategias de Farmacias MIA, las cuales buscan generar prosperidad colectiva tanto para colaboradores como para consumidores. Esta inversión tecnológica se integra en un plan integral de adopción tecnológica, abarcando todos los procesos de gestión del negocio. El objetivo principal es mejorar la eficiencia al proporcionar respuestas oportunas a los clientes y evitar tiempos de espera innecesarios.

Además, esta solución optimizará el tiempo del recurso humano, permitiéndoles atender otras áreas importantes. El uso de inteligencia artificial y algoritmos contribuirá a una mayor eficiencia operativa, reducción de costos y precisión en la atención al cliente, maximizando así el tiempo disponible para ofrecer un servicio ágil y efectivo. Esta iniciativa refleja el compromiso de Farmacias MIA con la innovación, buscando constantemente mejorar la productividad y la experiencia del cliente mediante el aprovechamiento de nuevas tecnologías.

6. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

6.1.DESCRIPCIÓN DEL ALCANCE

El proyecto propuesto se centra en la implementación de estrategias clave para fortalecer la posición competitiva de Farmacias MIA, la relación con sus clientes y mejorar la eficiencia operativa a través de la implementación de tecnologías que permitan conocer al cliente y sus necesidades reales, lejos de la percepción corporativa. El alcance específico incluye:

- Digitalización de Procesos de atención mediante la implementación de una plataforma de chatbot con inteligencia artificial incorporada y flujos de diálogos naturales y amigable con el usuario, permitiendo resolver dudas o preguntas básicas de los clientes de forma rápida, sencilla y transfiriendo adecuadamente a un asesor real cuando sea necesario.
- Encuestas de servicio que permitan conocer la experiencia del consumidor.
- Campañas publicitarias y de relacionamiento con el cliente.
- Implementación de nuevos procesos, manuales y políticas internas que se ajusten a las necesidades del cliente.

6.2.DESCRIPCIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

En el aspecto económico, este proyecto permite tener un retorno de inversión mediante retención de clientes y reducción de gastos por horas extras del personal, al automatizar los procesos de unificación de información, además, este proyecto permitirá identificar las principales causas de insatisfacción de los clientes, que derivan en un abandono de compra, dificultad de fidelización o fidelización con otras marcas, esto se traduce en retención y ganancia de nuevos clientes.

Para asegurar en el tiempo la permanencia de la implementación de la plataforma tecnológica en la empresa se evaluará la experiencia de la cliente ofrecida. Mediante varios indicadores los cuales se hará una breve descripción.

Tasa de automatización: para conocer cuántas interacciones son respondidas por una persona y cuantas por tu asistente.

Tasa de retención: permite conocer cuántos clientes son estables en un tiempo determinado.

Tasa de abandono: en qué punto el cliente abandona el servicio y cuál es el motivo.

Net Promoter Score (NPS): Solicitar a los clientes que califiquen su nivel de satisfacción, después de una experiencia de servicio, proporciona comentarios valiosos.

6.3. IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS DEL PROYECTO

Recursos Humanos

Es importante identificar las brechas en el conocimiento y habilidades de servicio y resolución de conflictos de los colaboradores que conforman el área de servicio y atención al cliente, tanto para quejas, reclamos y sugerencia, como para ventas digitales, por ello se concluye en la necesidad de capacitación del personal existente para la implementación de nuevas tecnologías.

Recursos Tecnológicos

Adquisición de software y tecnologías para la digitalización de procesos, en este caso la implementación de un chatbot con de inteligencia artificial integrada.

6.4. CRONOGRAMA DEL PROYECTO

Para entender el flujo del proyecto se realizó un cronograma, que permite conocer las fases por las que atravesarán las actividades a realizar hasta el informe final del proyecto, luego de ser implementado.

El proyecto pretende ser completado en un año, se organizaron los entregables por sprints de aproximadamente 3 semanas de duración, teniendo un aproximado de 4 sprints por trimestre, tal como se indica en la tabla 14.

Tabla 14 Cronograma del Proyecto de Servicio al Cliente

Fase	Meses 1-2	Meses 3-6	Meses 4-7	Meses 8-10	Meses 11-12
Planificación	Definir alcance y objetivos				
	Definir áreas y funciones involucradas en la herramienta				
	Definir recursos y cronograma				
	Selección de proveedores				
	Imagen de plataforma				
	Demo				
Ejecución		Implementación del software de asistencia			
		Integración con redes sociales			
		Despliegue del chatbot			
		Coordinación del equipo			
		Seguimiento del progreso			
		Resolución de problemas			
Control del Proyecto			Monitoreo del progreso		
			Evaluación de desempeño		
			Implementación de acciones correctivas		
Cierre del Proyecto				Verificación de entregables	Documentación final
Seguimiento y Optimización			Seguimiento del desempeño post-implementación	Seguimiento del desempeño post-implementación	Seguimiento del desempeño post-implementación
					Retroalimentación de los usuarios
			Optimización continua del software y procesos	Optimización continua del software y procesos	Optimización continua del software y procesos
			Identificación de nuevas oportunidades de mejora	Identificación de nuevas oportunidades de mejora	Identificación de nuevas oportunidades de mejora
					Informe Final

Fuente: los autores

6.5. PRESUPUESTO DEL PROYECTO

El presupuesto para implementación de mejoras en el flujo del chatbot, generación de encuestas de satisfacción por redes sociales, estadística pertinente y licencias es de \$2.000,00 mensuales, pero también se consideran gastos adicionales para implementar el proyecto, en la tabla

Incremento de Satisfacción de los clientes de Farmacias MIA

Tabla 15 Presupuesto para la Implementación de plataforma de comunicación con flujo de Chatbot

Detalle	Recursos disponibles actualmente	Presupuesto mensual	Presupuesto anual
Recursos humanos			
Ejecutivo de servicio al cliente	Si	\$ -	\$ -
Asistente de servicio al cliente	No	\$ 500,00	\$ 6.000,00
Analista de datos	Si	\$ -	\$ -
Mystery Shopper	Si	\$ -	\$ -
Coordinador de marketing digital	Si	\$ -	\$ -
Diseñador gráfico	Si	\$ -	\$ -
Asistente de procesos y mejora continua	Si	\$ -	\$ -
Equipos Tecnológicos			
Laptop de gama media-alta	No	\$ -	\$ 2.000,00
Headset (micrófono y auriculares) con cancelación de ruido	No	\$ -	\$ 150,00
Teléfono celular	No	\$ -	\$ 400,00
Plan celular	No	\$ 30,00	\$ 360,00
Licencias de usuario			
Licencia en ERP corporativo	No	\$ 25,00	\$ 300,00
Licencia en Aplicativo de fidelización	No	\$ 25,00	\$ 300,00
Licencia Google corporativo Workspace	No	\$ 30,00	\$ 360,00
Set Up (Configuraciones iniciales)	No	\$ -	\$ 1.800,00
Licencias de plataforma Chatbot	No	\$ 2.000,00	\$ 24.000,00
Mobiliario			
Escritorio	No	\$ -	\$ 300,00
Asientos	No	\$ -	\$ 250,00
Otros			
Capacitaciones	No	\$ -	\$ 500,00
Campañas de publicidad con marketing	No	\$ 200,00	\$ 2.400,00
Contingencias y otros gastos	No	\$ 300,00	\$ 3.600,00
TOTAL		\$ 3.110,00	\$ 42.720,00

Fuente: Farmacias MIA

Elaborado: Autores

7. IMPACTO DEL PROYECTO DESDE LA PERSPECTIVA DE LA INNOVACIÓN

7.1.IMPACTO DEL PROYECTO A LA CULTURA DE INNOVACIÓN

La implementación de tecnologías avanzadas, como el chatbot potenciado con inteligencia artificial y enfocado a resolver las necesidades del cliente, promueve una cultura de innovación dentro de Farmacias MIA al adoptar soluciones tecnológicas para mejorar la experiencia del consumidor. Esto fomenta una mentalidad de cambio y adaptación continua hacia la mejora de los procesos y servicios

7.2.IMPACTO DEL PROYECTO A LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El proyecto influye en la estructura organizacional al introducir nuevos roles y responsabilidades relacionados con la gestión de tecnologías emergentes y la atención al cliente digital. Ejemplo de ello son los especialistas en el relacionamiento con el cliente y gestores de la información obtenida por el chatbot, entre otros cargos que requieren una adaptación en la distribución de funciones y recursos humanos

7.3.IMPACTO DEL PROYECTO A PROCESOS DE INNOVACIÓN

La digitalización de procesos y la incorporación de herramientas de inteligencia artificial agilizan y optimizan las operaciones internas de Farmacias MIA, lo que permite liberar recursos y tiempo para dedicarse a actividades más creativas e innovadoras. Esto puede impulsar la generación de nuevas ideas y la experimentación en la mejora continua de los servicios y productos ofrecidos.

7.4.IMPACTO DEL PROYECTO A LA TOMA DE DECISIONES, ESTRATEGIAS Y METAS

La disponibilidad de datos detallados obtenidos a través de encuestas de servicio y la interacción con el chatbot con inteligencia artificial, proporciona información valiosa para la toma de decisiones estratégicas. Esta información permite a Farmacias MIA adaptar rápidamente sus estrategias de marketing, mejorar la satisfacción del cliente y alcanzar las metas comerciales de manera más efectiva.

Considerando la cantidad de clientes que se atienden diariamente, indiferentemente del canal, sea físico o digital, es mucho más eficiente mejorar las estrategias de fidelización en una muestra de clientes donde se ha identificado su satisfacción, que lanzar estrategias de fidelización, sin antes resolver las razones de insatisfacción que concluyen es pérdida de la fidelidad de un cliente.

Por lo antes expuesto, con la integración de un chatbot con inteligencia artificial a la plataforma digital de Farmacias MIA se tendrán objetivos y estrategias más claras y específicas, que apunten a una necesidad real, enfocando las decisiones directamente a la necesidad del cliente.

7.5. ESCALABILIDAD DEL PROYECTO

El proyecto es altamente escalable, ya que la tecnología implementada y los procesos mejorados pueden replicarse en procesos de otras áreas, necesidades internas como la satisfacción del colaborador o expandirse a otros segmentos del mercado. La flexibilidad de la plataforma de chatbot y la capacidad de adaptación de los nuevos procesos garantizan que el proyecto pueda crecer y evolucionar junto con la empresa.

Una mejora importante es que se pueden procesar mayor cantidad de solicitudes de quejas reclamos o sugerencias, con mayor eficiencia, porque se trabaja de forma automatizada y el registro de la información permite reportes de trazabilidad.

8. CONCLUSIONES

Mediante la implementación de estrategias de Design Thinking en Farmacias MIA se logró tener mejor comprensión de las necesidades y expectativas de sus clientes, sirviendo como fundamento para el desarrollo de una propuesta de solución. Mediante el proceso de empatizar, se identificaron las preocupaciones y motivaciones de los clientes, distinguiendo entre aquellos de alta y baja frecuencia, lo cual ha sido esencial para entender de mejor forma a los segmentos de clientes de Farmacias MIA.

Las entrevistas a clientes han revelado tres atributos clave en la construcción de la identidad de Farmacias MIA: conveniencia, accesibilidad y variedad. Estos aspectos resaltan la importancia de ofrecer una experiencia de compra satisfactoria y eficiente, donde los clientes puedan encontrar productos fácilmente, beneficiarse de promociones y precios competitivos, y disfrutar de una amplia gama de opciones.

Sin embargo, también se identificaron áreas de mejora, como la limitación de canales de comunicación digitales para la atención al cliente, en especial, para la gestión de quejas, reclamos y sugerencias, identificados en la etapa de post-compra en el customer journey. Estos hallazgos han sido cruciales para definir estrategias de fidelización, que aborden estas deficiencias y mejoren la experiencia del cliente en todos los puntos de contacto con la marca.

La creación de soluciones efectivas para estos problemas se centró en dos alternativas principales: la implementación de una plataforma de comunicación y asistencia con inteligencia artificial integrada y la adopción de un sistema CRM para gestionar de manera eficiente la información del cliente. Ambas alternativas ofrecen beneficios significativos, como una mejora en la atención al cliente, la personalización de las interacciones y la optimización de los procesos internos.

La evaluación de estas alternativas se realizó mediante un método ponderado de factores, que permitió comparar objetivamente sus ventajas y desventajas. Si bien ambas opciones presentan ventajas, la implementación de una plataforma de comunicación y asistencia con flujo de chatbot e inteligencia artificial se destacó como la opción más viable, debido a su mayor rapidez de implementación, menor costo y capacidad para abordar de manera efectiva las necesidades identificadas.

La elección de esta alternativa está en sintonía con la visión estratégica de Farmacias MIA, que persigue la mejora continua de la experiencia del cliente a través de la innovación

Incremento de Satisfacción de los clientes de Farmacias MIA

tecnológica. Este proyecto no solo permitirá a la empresa optimizar sus procesos de fidelización de clientes, sino que también posibilitará escuchar activamente a los clientes, gestionar sus necesidades, quejas y reclamos de manera efectiva. Actualmente, estas áreas no se abordan adecuadamente, lo que impide conocer a fondo las preferencias y preocupaciones de la clientela.

Mediante el constante feedback proveniente de la experiencia del cliente en Farmacias MIA, el servicio se adaptará de manera ágil y eficiente a las demandas y deseos de la audiencia, fortaleciendo así su posición competitiva en el mercado. Esta iniciativa no solo representa una mejora en los procesos internos, sino que también promueve una cultura de innovación dentro de la organización, impulsando a todos los colaboradores a abrazar el cambio y la adaptación continua.

9. RECOMENDACIONES

Es importante considerar todas las oportunidades de mejora que se analizaron en este documento, por tanto, se propone el desarrollo de programas de fidelización personalizados, adaptados a las preferencias y comportamientos individuales de los clientes. Esto incluiría descuentos personalizados, ofertas especiales y recompensas basadas en la frecuencia y el valor de compra de cada cliente.

Adicional a ello, es fundamental que la compañía participe en programas de feedback en vivo que permitan a los clientes expresar sus opiniones y sugerencias de manera regular, mediante entrevistas o interacciones en vivo.

La personalización en la experiencia de compra, basada en la información recopilada sobre las preferencias de los clientes, también es clave. Esto implica ofrecer recomendaciones de productos, notificaciones de ofertas relevantes y contenido personalizado en diferentes plataformas.

Priorizar la experiencia del cliente en todos los puntos de contacto con la marca es esencial. Esto requiere capacitar al personal para brindar un servicio excepcional y garantizar que los procesos internos estén diseñados para una experiencia sin problemas.

Establecer un sistema de monitoreo continuo para evaluar la efectividad de las estrategias de fidelización y realizar ajustes según sea necesario es crucial. Esto implica el seguimiento de métricas clave de rendimiento, como la tasa de retención de clientes, el valor promedio de compra y el Net Promoter Score (NPS).

10. BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, M. L. (11 de julio de 2022). *Total Medios*. Obtenido de <https://www.totalmedios.com/nota/49481/el-82-de-los-clientes-se-pierden-por-mala-atencion>
- Asefarma. (01 de Junio de 2020). *¿CÓMO ES LA DISTRIBUCIÓN DE LOS PRODUCTOS FARMACÉUTICOS?* Obtenido de <https://www.asefarma.com/blog-farmacia/como-es-la-distribucion-de-los-productos-farmaceuticos>
- Banco Central del Ecuador. (2023, P.10). *Informe de Resultados de Comercio Exterior*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/ComercioExterior/informes/ResultCE_022023.pdf
- Cruz. (2018, p.16). *DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN EN LAS FARMACIAS MÍA PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DEL MERCADO*. Obtenido de Universidad Técnica de Machala: <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12610/1/ECUACE-2018-AE-CD00308.pdf>
- FarmaSkills. (2023). *Modelos de negocio en la industria farmacéutica*. Obtenido de <https://farmaskills.com/industria-farmaceutica/modelos-negocio-industria-farmaceutica/>
- INEC. (2023). Obtenido de Composición de la población Nacional: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2023/Trimestre_II/2023_II_Trimestre_Mercado_Laboral.pdf
- INEC. (2023). *Población y Demografía*. Obtenido de INEC - CENSO: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>
- INEC. (2023, p.8). *Índice de Precios al Consumidor (IPC)*. Obtenido de INEC: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2023/enero/Bolet%3%ADn_t%3%A9cnico_01-2023-IPC.pdf
- Izurieta. (2019). *Obligaciones Legales de las Empresas ecuatorianas*. Obtenido de Gallegos Valarezo & Neira: <https://gvn.com.ec/2020/01/14/obligaciones-legales-empresa-ecuador/>

Jarama, K. (8 de JUNIO de 2021). *Ecuador, sector farmacéutico creció del 2% al 13% por la venta de analgésicos y vitamina C*. Obtenido de ECUADOR EN DIRECTO: <https://ecuadorendirecto.com/2021/06/08/ecuador-sector-farmaceutico-crecio-del-2-al-13-por-la-venta-de-analgescicos-y-vitamina-c/>

Leon. (2023). *Tendencias Tecnológicas 2023- Transformando con Sentido la Organización Digital*. Obtenido de Consulting Partner Leader EY Ecuador: <file:///C:/Users/eve29/Downloads/ey-tendenciastecnologicas2023.pdf>

Lideres, R. (s.f.). *Revista Lideres*. Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/componente-local-farmacos-producidos-ecuador.html>

Mejia, H., & Cevallos, G. (2020). *El Sector Farmaceutico en el Ecuador*. PERSPECTIVA.

Ministerio de Ambiente, Agua y Transición Ecológica. (2020, p.2). *Ecuador: Un país con superávit ecológico*. Obtenido de Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica: <https://www.ambiente.gob.ec/ecuador-un-pais-con-superavit-ecologico/#:~:text=Pese%20a%20tener%20una%20superficie,variedad%20de%20bosques%20y%20microclimas.>

Ministerio de Telecomunicaciones. (2016, p.1). *Logros de la Revolución Tecnológica en Ecuador, se destacan por el Día Nacional de las Telecomunicaciones*. Obtenido de Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información: <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/logros-de-la-revolucion-tecnologica-en-ecuador-se-destacan-por-el-dia-nacional-de-las-telecomunicaciones-2/>

Quiroa, M. (1 de Noviembre de 2020). *Industria farmacéutica*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/industria-farmaceutica.html>

Statista. (21 de septiembre de 2023). *Ranking de los países con mayor cuota de mercado en el sector farmacéutico en 2022*. Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/598546/cuota-de-mercado-principales-mercados-farmaceuticos-nacionales-en-el-mundo-en/#:~:text=A%20fecha%20de%20diciembre%20de,42%2C5%25%20del%20mercado.>

Teamcore. (11 de Enero de 2023). *¿Cómo se proyecta el futuro para la industria farma en América Latina?* Obtenido de <https://www.teamcore.net/es/2023/01/11/como-se->

11. ANEXOS

11.1. BANCO DE PREGUNTAS PARA ENTREVISTA A CLIENTES EN EL PROCESO DE EMPATIZAR

1. ¿Podrías presentarte brevemente y contarnos cuál es tu relación con Farmacias Mía?
2. ¿Desde cuándo eres cliente de Farmacias Mía y qué te motivó a elegir esta farmacia?
3. Si tuvieras que describir Farmacias Mía en tres palabras, ¿cuáles elegirías y por qué?
4. ¿Qué aspectos de Farmacias Mía consideras más eficaces en comparación con otras farmacias?
5. ¿Cómo describirías tu experiencia con la disponibilidad de productos en Farmacias Mía? ¿Has experimentado alguna situación de falta de stock?
6. ¿Cómo te sientes con respecto a la atención al cliente y el tiempo de espera en Farmacias Mía, especialmente en horarios con alta concurrencia?
7. ¿Qué sugerencias tendrías para mejorar el servicio de atención al cliente y reducir los tiempos de espera?
8. ¿Qué productos sueles comprar en Farmacias Mía y qué te parece la variedad y calidad de estos?
9. ¿Has utilizado la aplicación de Farmacias Mía para acumular puntos o disfrutar de promociones? ¿Cómo ha sido tu experiencia con este sistema?
10. ¿Qué diferencias encuentras entre Farmacias Mía y otras farmacias en términos de precios, promociones y calidad de productos?
11. ¿Has experimentado algún problema con la calidad de los productos adquiridos en Farmacias Mía? ¿Cómo fue manejada la situación por parte del personal?
12. ¿Alguna vez has tenido que recurrir a otra farmacia debido a la falta de disponibilidad de productos en Farmacias Mía? ¿Qué aspectos te llevaron a tomar esa decisión?
13. ¿Qué opinas sobre la organización y la atención al cliente en Farmacias Mía durante horarios de alta demanda?
14. ¿Cuándo tiene novedades con alguna compra, ¿por qué medio solicita ayuda para quejas o sugerencias?
15. ¿Te gustaría compartir alguna sugerencia adicional para mejorar la experiencia del cliente en Farmacias Mía?