



**DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA  
UN FARMACIAS SALCOBRAND**

**KARINA BELÉN CÁRCAMO BARRÍA**

**PROYECTO PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN CONTROL DE GESTIÓN**

**PROFESOR GUÍA:  
VERONICA FUENTES**

**Santiago, 10 octubre de 2020**

## Contenido

Tablas.....	5
Ilustraciones .....	6
Capítulo I: INTRODUCCIÓN .....	8
1.1    Objetivos del proyecto.....	10
1.2    Justificación del proyecto .....	10
1.3    Metodología.....	15
1.4    Alcances y Limitaciones .....	17
1.5    Organización del documento.....	17
2    Capítulo II: CONTEXTO EMPRESAS SB, NEGOCIO Y FARMACIAS SALCOBRAND.....	18
2.1    Descripción de la Organización Empresas SB.....	18
2.1.1    Antecedentes.....	18
2.1.2    Liderazgo Ejecutivo del Holding SB.....	20
2.1.3    Estrategia del Holding: Experiencia clientes e innovación .....	22
2.1.4    Modelos de negocios del Holding .....	22
2.1.5    Información financiera del Holding.....	24
2.2    Descripción de Farmacias Salcobrand.....	25
2.2.1    Antecedentes.....	25
2.2.2    Organigrama de Farmacias Salcobrand .....	26
2.3    Caracterización del Negocio.....	28
2.3.1    Mercado de Medicamentos y Retail Farmacéutico .....	29
2.3.2    Mercado de Cosmética y <i>Retail</i> de Belleza .....	34
2.4    Composición del contexto .....	36
2.4.1    Mercado de Medicamentos y <i>Retail</i> Farmacéutico .....	36
2.4.2    Mercado de Cosmética y <i>Retail</i> de Belleza .....	38
2.4.3    Análisis de los <i>stakeholders</i> .....	39
3    Capítulo III: ANÁLISIS DE LAS DECLARACIONES ESTRATÉGICAS.....	43
3.1    Análisis y definición Misión.....	43
3.2    Análisis y definición Visión .....	45
3.3    Definición de Creencias .....	47
4    Capítulo IV: ANÁLISIS ESTRATÉGICO .....	50
4.1    Análisis Externo.....	50
4.1.1    Análisis del Entorno general: PESTEL .....	50
4.1.1.1    Entorno Político y Legal.....	50
4.1.1.2    Entorno Económico.....	54

4.1.1.3	Entorno Social .....	57
4.1.1.4	Entorno Tecnológico .....	61
4.1.1.5	Entorno Ecológico .....	63
4.1.2	Análisis del Entorno competitivo: Modelo de las cinco fuerzas de Porter 66	
4.1.2.1	Amenaza de nuevos entrantes .....	66
4.1.2.2	Poder de negociación de los clientes .....	69
4.1.2.3	Poder de negociación de los proveedores .....	71
4.1.2.4	Amenaza de productos o servicios sustitutos .....	72
4.1.2.5	Intensa rivalidad entre competidores .....	74
4.2	Análisis interno .....	78
4.2.1	Análisis de Recursos: Teoría de los recursos y capacidades .....	78
4.2.1.1	Recursos tangibles .....	78
4.2.1.2	Recursos intangibles.....	79
4.2.2	Cadena de Valor.....	81
4.3	Análisis FODA.....	88
4.4	Análisis CAME.....	91
5	Capítulo V: FORMULACIÓN ESTRATÉGICA .....	93
5.1	Análisis de la curva de valor .....	93
5.2	Selección de atributos clave .....	96
5.3	Declaración de la Propuesta de Valor .....	98
5.4	Descripción de la estrategia de la empresa .....	100
5.4.1	Experiencia de compra .....	104
5.4.2	Innovación en la oferta .....	106
5.4.3	Imagen de marca.....	108
6	Capítulo VI: MODELO DE NEGOCIO DE FARMACIAS SALCOBRAND 111	
6.1	Descripción del modelo de negocio: Lienzo Canvas .....	111
6.2	Descripción y análisis del modelo de negocio.....	120
6.3	Análisis Rentabilidad o Captura de Valor del Modelo de Negocio.....	122
6.3.1	Ampliar el <i>mix</i> de productos.....	122
6.3.2	Desarrollar nuevos canales para llegar al público objetivo: <i>Influencers</i> .....	126
6.3.3	Incluir nuevas formas de generar ingresos: Membresías .....	128
6.3.4	Diversificar las formas de relacionarse con el cliente .....	130
6.3.5	Canvas propuesto para aumentar la Rentabilidad del Modelo de negocios .....	133

7	Capítulo VII: DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE FARMACIAS SALCOBRAND.....	135
7.1	Descripción de los objetivos.....	137
7.2	Relaciones de causa-efecto.....	141
8	Capítulo VIII: DISEÑO DEL SISTEMA DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO	145
8.1	Explicación de las principales iniciativas estratégicas incorporadas en el CMI	151
9	Capítulo IX: DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA .....	158
9.1	Explicación de las funciones de Farmacias Salcobrand.....	159
9.2	Flujo de actividades para la implementación de nuevos productos...	160
9.3	Selección de las funciones a analizar .....	163
10	Capítulo X: DEFINICIÓN DE LOS DESEMPEÑOS DE LAS UNIDADES FUNCIONALES.....	165
11	Capítulo XI: DISEÑO DEL SISTEMA DE MEDICIÓN DE LAS UNIDADES	168
11.1	Tablero de control para la Gerencia de Experiencia y Planificación comercial.....	168
11.1.1	Explicación de las principales iniciativas estratégicas para la Gerencia de Experiencia y planificación comercial.....	172
11.2	Tablero de Control para la Gerencia de Ventas Retail SB.....	176
11.2.1	Explicación de las principales iniciativas estratégicas para la Gerencia de Ventas Retail SB .....	180
12	Capítulo XII: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y ESQUEMA DE INCENTIVOS .....	186
12.1	Identificación de los desempeños claves a recompensar .....	186
12.1.1	Desempeños Claves a Recompensar para Gerente de Experiencia y Planificación Comercial.....	186
12.1.2	Desempeños Claves a Recompensar para Gerente de Ventas Retail SB	187
12.2	Descripción de los esquemas de incentivos actuales .....	187
12.2.1	Elementos que componen la compensación de los Gerentes en las Unidades Seleccionadas .....	188
12.3	Propuesta de esquemas de incentivos .....	190
12.3.1	Propuesta de esquemas de incentivos para el Gerente de Experiencia y Planificación Comercial .....	190
12.3.2	Propuesta de esquemas de incentivos para el Gerente de Ventas Retail	196
12.4	Justificación del esquema de incentivos .....	201
13	Capítulo XIII: ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO PARA FARMACIAS SALCOBRAND.....	204

13.1	Modelo de análisis del desempeño .....	204
13.2	Reporte del desempeño.....	206
13.3	Proceso de análisis y revisión del desempeño .....	212
14	CONCLUSIONES.....	213
15	BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN .....	217
ANEXOS .....		229
1.	Estructura Gerencia Salcobrand.....	229
2.	Formatos de locales Farmacias Salcobrand.....	232
3.	Evaluación de cliente incógnito .....	234
4.	Evaluación de desempeño 360° .....	237
5.	Extracto de Encuesta de Clima Laboral .....	239
6.	Evaluación <i>Net Promoting Score</i> (NPS) aplicada vía correo electrónico 241	

### **Tablas**

Tabla 1	Carta total de productos involucrados en la operación de fusión de SB y Preunic en el año 2012.....	19
Tabla 2	Funciones principales a cargo de las distintas gerencias del Holding SB. .....	21
Tabla 3:	Valor generado y distribuido de Empresas SB en el año 2018 .....	25
Tabla 4:	Áreas que reportan a Gerencia Salcobrand .....	27
Tabla 5:	Ingresos por Venta Neta de Farmacias Salcobrand en las categorías Farma y Consumo masivo para los años 2016 al 2018 .....	28
Tabla 6:	Comparativa de ventas de medicamentos a través de MercadoPúblico y puntos de venta retail para Farmacias Salcobrand en el período 2016 – 2018 .....	33
Tabla 7:	Cantidad de puntos de Venta y Participación de Mercado de las tres principales cadenas de farmacia del país (Cruz Verde, Salcobrand y Ahumada) para los años 2018-2019.....	37
Tabla 8:	Oportunidades y amenazas detectadas en análisis PESTEL de la UEN Farmacias Salcobrand.....	65
Tabla 9:	Oportunidades y amenazas detectadas en análisis de Cinco Fuerzas de Porter de la UEN Farmacias Salcobrand.....	77
Tabla 10:	Fortalezas y debilidades detectadas en análisis de Recursos y Capacidades de la UEN Farmacias Salcobrand .....	80
Tabla 11:	Fortalezas y debilidades detectadas en análisis de Cadena de Valor de la UEN Farmacias Salcobrand .....	87
Tabla 12:	Clasificación de estrategias según análisis CAME .....	91
Tabla 13:	Respuesta de 1.621 consumidores de Farmacias de cadena e independientes a la pregunta “¿Por qué finalmente eligió esta tienda?” .....	93
Tabla 14:	Matriz de relaciones entre el Modelo de Negocio y la Propuesta de Valor de Farmacias Salcobrand .....	120
Tabla 15:	Impacto de la incorporación de nuevos productos y servicios en el modelo de negocios de Farmacias Salcobrand.....	125

Tabla 16: Influencia del desarrollo de nuevos canales para llegar al público objetivo en el modelo de negocios de Farmacias Salcobrand.....	127
Tabla 17: Impacto de incluir planes de membresía como nueva forma de ingresos en el modelo de negocios de Farmacias Salcobrand.....	129
Tabla 18: Impacto de incluir nuevas formas de relacionarse con el cliente en el modelo de negocios de Farmacias Salcobrand.....	132
Tabla 19: Relaciones de causa-efecto entre los objetivos de las perspectivas contenidas en el Mapa Estratégico propuesto para Farmacias Salcobrand...	142
Tabla 20: Cuadro de Mando Integral propuesto para la UEN Farmacias Salcobrand .....	146
Tabla 21: Objetivos y desempeños necesarios en las Gerencias Experiencia y Planificación comercial y Ventas Retail SB para impactar en los Objetivos estratégicos de Farmacias Salcobrand .....	165
Tabla 22: Tablero de Control propuesto para la Gerencia de Experiencia y Planificación Comercial .....	170
Tabla 23: Tablero de Control propuesto para la Gerencia de Ventas Retail SB .....	178
Tabla 24: Esquema de incentivos propuesto para el Gerente de Experiencia y planificación comercial .....	192
Tabla 25: Aporte de cada bono a la renta anual del Gerente de Experiencia Clientes y Planificación Comercial .....	195
Tabla 26: Esquema de incentivos propuesto para el Gerente de Ventas Retail SB .....	197
Tabla 27: Aporte de cada bono a la renta anual del Gerente de Ventas Retail SB .....	200

### **Ilustraciones**

Ilustración 1: Problemáticas de alineamiento estratégico detectadas para Farmacia Salcobrand y herramientas a utilizar para darles solución .....	15
Ilustración 2: Sistema de Gestión “Execution Premium” .....	16
Ilustración 3: Organización del documento según la metodología Execution Premium para el diseño de un Sistema de Control de Gestión .....	17
Ilustración 4: Logos institucionales de las cuatro filiales de retail más importantes de Empresas SB .....	18
Ilustración 5: Organigrama de Empresas SB: primera línea directiva. ....	21
Ilustración 6: Visión de Sustentabilidad Empresas SB .....	24
Ilustración 7: Estructura base de la Gerencia Salcobrand.....	26
<i>Ilustración 8: Composición del precio de un medicamento según declaración de Empresas SB en su Reporte de Sustentabilidad 2018.....</i>	<i>31</i>
Ilustración 9: Porcentajes de ventas en dólares de las distintas categorías de productos cosméticos en Chile el año 2015.....	34
Ilustración 10: Clasificación de los Grupos de interés (Stakeholders) asociados a Farmacias Salcobrand.....	42
Ilustración 11: Cadena de Valor para las operaciones de Farmacias Salcobrand .....	82
Ilustración 12: Resumen de FODA para Farmacias Salcobrand .....	90
Ilustración 13 : Análisis CAME de Farmacias Salcobrand.....	92
Ilustración 14: Curva de Valor para Farmacias Salcobrand y sus principales competencias: Farmacias Cruz Verde, Farmacias Ahumada y Farmacias del Dr. Simi .....	95

Ilustración 15: Modelo de Negocios actual de Farmacias Salcobrand .....	112
Ilustración 16: Modelo de Negocios propuesto para Farmacias Salcobrand..	134
Ilustración 17: Mapa Estratégico propuesto para Farmacias Salcobrand.....	137
Ilustración 18: Flujograma para la implementación de nuevos productos desde el Área Innovación Abierta .....	162
Ilustración 19 Resumen del organigrama de Empresas SB y UEN Farmacias Salcobrand, destacando las áreas que se analizan con mayor profundidad..	164
Ilustración 20 Modelo de Análisis de desempeño para el indicador NPS en Farmacias Salcobrand.....	206
Ilustración 21: Evolución del NPS para el total de locales de la cadena Salcobrand en el año 2019.....	207
Ilustración 22: Evolución retrasos de transportes externos para el total de locales de la cadena Salcobrand en el año 2019 .....	207
Ilustración 23: Grafica de clientes que encuentran o no, todos los productos que buscaban en una tienda en febrero del 2019 .....	208
Ilustración 24: Evolución del porcentaje de dotación para todas las sucursales de Farmacias Salcobrand durante el año 2019.....	209
Ilustración 25: Evolución del porcentaje de capacitaciones para todas las sucursales de Farmacias Salcobrand durante el año 2019.....	210
Ilustración 26: Evolución del porcentaje de implementación del Proyecto de simplificación en la captura de datos para encuesta NPS en todas las sucursales de Farmacias Salcobrand durante el año 2019 .....	211

## Capítulo I: INTRODUCCIÓN

En Chile, el año 2019, el mercado de medicamentos presentaba un escenario altamente concentrado por tres grandes cadenas de retail farmacéutico: Cruz Verde, Salcobrand y Ahumada. Estas, en su conjunto, generaban un 90% de la venta de medicamentos en el país.

Además, competían en menor medida en el retail de belleza, o sector perfumería, que consideraba productos de cosmética, higiene, cuidado personal, entre otros, donde participaban otros actores como supermercados o grandes tiendas.

Las similitudes de las tres cadenas respecto al mix de productos, canales de distribución, público objetivo y distribución geográfica, hacían que la competencia entre sí fuera fuerte. Las tres compañías se veían en la obligación de buscar constantemente la manera de diferenciar su propuesta de valor para ampliar su participación de mercado.

Sumado a lo anterior, el consumidor de la época se presentaba mucho más informado y empoderado: exigiendo transparencia de precios, condiciones de ventas y retractos, y conociendo con claridad los procedimientos para realizar denuncias por incumplimientos contra los comercios.

Este ciudadano cuestionaba el real aporte de los agentes productivos y exigía una gestión que se responsabilizara de sus impactos. Esto era parte integral de un nuevo concepto de creación de valor, que incorporaba elementos fundamentales como la confiabilidad y reputación corporativa, que requiere sustentabilidad y ética de negocio dentro las estrategias.

Otro cambio fuerte desde el lado del consumidor, eran las nuevas generaciones y su conexión con la tecnología y los mercados internacionales. Estos, conocían los productos y estaban enterados de tendencias y modas. Sin embargo, destacaba que los estilos de vida cobraban más relevancia que los segmentos etarios o socioeconómicos en la segmentación.

Frente a este escenario, el diseño de experiencias de consumo se transformó en el principal vehículo para conseguir fidelidad a la marca.

Una tendencia potente era la Omnicanalidad Comunicacional, a la cual un segmento cada vez más grande de clientes respondía positivamente. Así, las promociones y ventas a través de páginas *web*, aplicaciones móviles, redes sociales, *e-mail* y mensajería instantánea, eran cada vez más importantes.

Este informe se centra en Farmacias Salcobrand, una de las tres principales cadenas de retail farmacéutico y de belleza en Chile en el año 2019.

Esta, es una Unidad Estratégica de Negocios (UEN) del Holding Empresas SB, la cual poseía entre sus filiales a Preunic, Medcell y DBS, e inició formalmente sus operaciones en junio del 2001, luego de la fusión de Farmacias Brand (1880) y de Farmacias Salco (1982) en enero del 2000.



Poseía alrededor de 400 puntos de venta distribuidos en todo Chile, empleando alrededor de 5.900 colaboradores, y actuando con un 16.9% del mercado de medicamentos.

Conscientes del dinamismo de la industria y los potentes cambios en las tendencias, la empresa comenzó a ejecutar en el año 2018 una nueva apuesta estratégica hacia la transformación digital. Esta estrategia buscaba mejorar continuamente procesos, experiencia de servicio y propuesta de valor, considerando las necesidades y expectativas del cliente.

La correcta implementación de una nueva estrategia empresarial involucra un proceso de cambio global, incluyendo generación de KPIs, implantación de una cultura organizacional, reformulación de los sistemas de incentivos y comunicaciones internas de máxima eficiencia.

Dado el tamaño de la organización y su extensa cobertura geográfica, existían una serie de problemáticas a enfrentar para lograr exitosamente este proceso, como la presencia de potentes subculturas y dificultosa comunicación con cargos medios y bajos de los distintos puntos de venta. Estas problemáticas impactan en la alineación del desempeño de los colaboradores hacia la estrategia global y así, el cumplimiento óptimo de objetivos y rentabilidad potencial del negocio.

Esta situación será la que se aborda en el presente proyecto, a través del diseño de un sistema de control de gestión, que tendrá como objetivo alinear la nueva estrategia en todos los niveles de la organización. Con esto, se busca direccionar esfuerzos y desempeños hacia un objetivo empresarial común, y con ello entregar una solución a las problemáticas.

El sistema, diseñado a través de un Cuadro de Mando Integral, contará con objetivos estratégicos claramente definidos, asociados a desempeños esperados e indicadores a utilizar para un correcto seguimiento de su cumplimiento. Los indicadores, en su conjunto, permitirán visualizar el control integral de la ejecución de la estrategia.

Finalmente, se propone un esquema de incentivos congruente con los desempeños planteados, de modo tal que sea una herramienta de alineamiento hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Para lograr lo anterior, se realiza previamente un análisis estratégico interno y externo de la UEN, identificando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas presentes, y a partir de ello, desarrollar apropiadamente su propuesta de valor y temas estratégicos.

En resumen, se busca a través de este proyecto, dar una mirada global a la situación de Farmacias Salcobrand, identificar las principales problemáticas que tiene que sortear y proponer soluciones a estas, a través del diseño de un sistema de control de gestión.

## 1.1 Objetivos del proyecto

Objetivo general:

Diseñar una propuesta de sistema de control de gestión para Farmacias Salcobrand.

Objetivos específicos:

- Identificar problemáticas de Control de Gestión que enfrenta Farmacias Salcobrand.
- Definir las declaraciones estratégicas: misión, visión y valores.
- Realizar un análisis estratégico del macroentorno general y competitivo, y del microentorno de la compañía.
- Definir la estrategia y los objetivos estratégicos
- Diseñar un sistema de medición del desempeño
- Proponer y justificar un sistema de incentivos orientado a alinear los desempeños con la estrategia.

## 1.2 Justificación del proyecto

Los problemas que abordar para el diseño del sistema de control de gestión son:

- Necesidad de inculcar una nueva cultura empresarial producto de un cambio de estrategia.
- Sistema de incentivos que deja brechas de incongruencia con los objetivos empresariales.
- Indicadores que en la práctica no recopilan los factores críticos del negocio.
- Falta de comunicación efectiva con cargos de mandos medios y bajos.

Para dar solución a estos problemas de alineamiento, se recurre a herramientas de control de gestión, tales como propuestas de esquemas de incentivos multifactoriales, fijación de objetivos estratégicos y KPI's que permitan realizar mediciones y seguimiento a ellos, despliegues en cascada de mapas estratégicos, y propuestas operativas para facilitar la recolección de datos

A continuación, se describe cómo se presentan estas problemáticas en la práctica, con sus respectivas propuestas de solución:

- **Necesidad de inculcar una nueva cultura empresarial producto de un cambio de estrategia.**

La cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros de esta, el cual distingue a una organización de los demás. Una cultura fuerte facilita la generación de identidad con algo que va más allá del mero interés individual y aumenta la estabilidad del sistema social. Sirve como mecanismo que da sentido y control, que guía y da forma a las actitudes y al comportamiento de los empleados. (Robbins, 2017)

El grupo de retail Empresas SB trabajó fuertemente en su cultura organizacional desde el año 2013, cuando se formó a partir de la fusión de dos empresas: Salcobrand (Farmacia y minorista) y Preunic (Cuidado y belleza), detectando rápidamente que la coordinación de las diferentes culturas corporativas se convertiría en un obstáculo para la fusión.

En ese momento, comienza a trabajar con Disney Institute, quienes detectan que la empresa no tenía un lenguaje común, propósito compartido ni estándares definidos.

Luego de años de arduo trabajo, Empresas SB logra grandes avances en la materia, contando actualmente con una cultura corporativa consolidada bajo el propósito común “Hacemos que las personas se sientan bien”, siendo un referente a nivel nacional en innovación y cultura organizacional. Esto se refleja en diversos reconocimientos, fidelidad de sus consumidores y el éxito del negocio.

En enero del 2018 se comienza a ejecutar una nueva apuesta estratégica hacia la transformación digital, buscando sintonizar con los desafíos de la industria, además de mejorar continuamente procesos, experiencia de servicio y propuesta de valor, considerando las necesidades y expectativas del cliente.

Este programa de transformación aborda tres ámbitos: infraestructura tecnológica, cultura organizacional y experiencia del colaborador y el cliente. Para ello, los esfuerzos están en la activación de Líderes, cambio de mentalidad y comportamiento y alineación de los procesos de los colaboradores (Empresas SB, 2018).

Además, se redactó un nuevo propósito común: “Hacemos que las personas se sientan bien, *estén donde estén*”, manteniendo el que era hasta entonces el propósito compartido, reflejando así, que la esencia de Empresas SB no cambia, sino que es la misma organización adaptándose a un nuevo desafío.

La implementación de una nueva cultura organizacional requiere una transformación desde dentro, involucrando más de un proceso para su consolidación. Entre ellos está la selección de personal que comparta los valores empresariales, el actuar ejemplificador de la alta gerencia, el proceso de socialización de los nuevos empleados, la repetición de ritos y símbolos, entre otros (Robbins, 2017).

Con el sistema de control de gestión que se plantea, se evalúa algunas de las herramientas que ayudarían a facilitar este proceso. Por ejemplo, con un sistema de gestión de personas enfocado en la fijación de objetivos estratégicos, definición de KPI's para su correcto seguimiento, evaluaciones de desempeño, *feedback* asertivo, capacitaciones y establecimiento de un sistema de incentivos que guíe el desempeño de los colaboradores al fin común que se busca inculcar.

- **Sistema de incentivos que deja brechas de incongruencias con los objetivos empresariales.**

La finalidad del control de gestión es lograr la implementación de la estrategia, ayudando a generar los comportamientos que aseguren el cumplimiento de la propuesta de valor de manera rentable.

Para ello, una de las herramientas de las que se vale es el sistema de incentivos, a través del cual es posible alinear los objetivos individuales de cada empleado con los objetivos empresariales, a través de recompensas y sanciones.

Un sistema de incentivos correctamente diseñado debe ser claro en qué desempeño es el que se evalúa y cómo afecta personalmente al empleado el resultado de esa evaluación, siendo este desempeño el que efectivamente necesito para mis objetivos.

Se presenta una problemática cuando el sistema es incongruente con la estrategia, es decir, recompensa comportamientos indeseados o esta recompensa no es suficiente para lograr el desempeño deseado.

Por ejemplo, uno de los componentes del sistema de incentivos para la fuerza de ventas, era el pago por “*ticket cortado*” (es decir, venta que se concreta con boleta).

Este elemento no consideraba que hay clientes que requerirían más tiempo en ser atendidos, minimizando la concreción de “*tickets*”. De este modo, se podría incentivar a priorizar una atención rápida y poco personalizada, afectando negativamente la experiencia de compra de los clientes.

Se generaba así una contradicción con los intereses y motivaciones individuales de la fuerza de ventas, contraproducente para la estrategia empresarial, que tenía, entre los pilares fundamentales de la propuesta de valor, un modelo de experiencia basado en calidad de atención.

Esta problemática ejemplificadora, causada por la incongruencia entre necesitar que los vendedores prioricen la necesidad del cliente, pero premiar la cantidad neta de *tickets*, se evalúa en el presente informe, a través de la propuesta de un sistema de incentivos multifactorial.

- **Indicadores que en la práctica no recopilan por completo los factores críticos del negocio, pudiendo no ser reflejo fiel de la realidad.**

Para saber si los objetivos establecidos se están cumpliendo y están correctamente encaminado a la implantación exitosa de la estrategia, es necesario evaluar los resultados obtenidos en comparación con los esperados, y para ello se utilizan los indicadores.

Algunos requisitos para la correcta determinación de qué medir, y, por lo tanto, qué indicador usar, es que estos estén efectivamente ligados a la estrategia,

sean cuantitativos y objetivos, obtenidos con información accesible, de fácil comprensión y relevantes (Martínez y Milla, 2005).

Por ejemplo, en Farmacias Salcobrand se medía el nivel de recomendación de los clientes a través de la encuesta Net Promoter Score (NPS), que da puntaje de 0 a 10 según “¿Cuán probable es que recomiende la farmacia a un familiar o amigo?”. Quienes puntúen sobre 8 serán “promotores”, entre 6 y 8 serán “pasivos” y bajo de 6 son “detractores”.

Este instrumento, se trabajaba con gran énfasis para tener retroalimentación de primera fuente y poder utilizarla como oportunidad de mejora en la instalación de una cultura de atención al cliente (Empresas SB, 2018).

La encuesta se realizaba vía e-mail después de la compra, asociando el contacto con el rut del cliente que la realizó. Para ello, el vendedor tenía, en la pantalla del punto de ventas, la opción de actualizar el correo electrónico y teléfono del cliente.

Sin embargo, no existía claridad de por qué hacer esto, un protocolo de cómo pedir la información, incentivos por inscribir clientes ni el resultado que se obtenga de NPS. Por ello, este proceso era considerado una “pérdida de tiempo” para la fuerza de ventas y, según lo observado en la práctica, en la mayoría de los casos no se realizaba.

Con esto se quiere mostrar que ocurren situaciones, en donde, por sesgos en la recopilación de datos, el resultado de la medición puede no estar reflejando lo que se busca saber, a pesar de que el indicador sea apropiado.

Para reducir la probabilidad de que ocurran, se entrega una propuesta operativa para la recolección de datos, capacitaciones, un sistema de medición de desempeño e incentivos asociados a la atención al cliente que está efectivamente brindando la fuerza de ventas.

- **Comunicación descendente inefectiva hacia los cargos medios y bajos**

Siendo Farmacias Salcobrand una cadena que empleaba casi 6.000 colaboradores a lo largo del territorio nacional, la bajada de información corporativa a los puntos de ventas se volvía fundamental a la hora de alinear los objetivos estratégicos con los equipos de trabajo que son finalmente la cara visible de la compañía hacia el cliente.

Según recomiendan Kaplan y Norton, la estrategia no sólo debe ser comunicada una vez, sino que debe ser reiterada por distintos medios y, más importante aún, debe enseñarse.

Es necesario explicar a todos los colaboradores, con lenguaje concreto, qué se desea lograr y cómo aporta cada cargo a ello, con lo que se puede generar un ambiente de motivación por lograr el éxito global de la organización.

Se presenta un problema cuando los medios que se utilizan para estos fines son insuficientes. Por ejemplo, la principal herramienta que se utilizaba para la comunicación en la cadena era el correo electrónico corporativo, al que la minoría de los colaboradores tenía acceso.

En el caso de las sucursales, sólo estaba al alcance de los jefes de local, quienes utilizaban su criterio para filtrar qué información transmitir a los equipos y de qué forma, actuando en muchos casos como barrera para llegar a la fuerza de ventas.

Esto se vio reflejado en la Encuesta de Clima Organizacional 2018, donde entre los ítems peor evaluados estuvieron “Tengo clara la estrategia de la empresa” y “La alta gerencia de esta empresa es cercana” (Reporte Clima Organizacional 2018, Empresas SB).

Se debe considerar además el factor del “procesamiento automático”, es decir, una consideración relativamente superficial de la información, propiciado por factores como, un bajo nivel de interés, ya que el impacto del mensaje sobre las decisiones “de vida” del individuo es bajo (Robbins, 2017), es decir, no afecta las responsabilidades laborales diarias por las que es evaluado, y se ignora.

Esto sumado a que existía poco conocimiento previo sobre el tema, particularmente, qué es una cultura empresarial y las implicancias implementarla y mantenerla fortalecida.

Finalmente, para estos cargos no había explicación clara de las razones de por qué se toman las decisiones, lo que según la evidencia aumentaría el compromiso de los subalternos y su apoyo a las mismas (Robbins, 2017).

Los empleados que no entienden la estrategia no pueden relacionar sus actividades diarias con una ejecución exitosa de la misma (Kaplan y Norton, 2012). Según lo anterior, este comportamiento inconsciente de no atender los mensajes de cultura corporativa se podría presentar con otros intentos de llegar a los colaboradores, como afiches, videos o revistas.

Se considera que la implementación de un sistema de control de gestión que dé lineamientos concretos para los cargos medios y bajos, de cómo alcanzar el cumplimiento de la propuesta de valor, es de utilidad para sortear las problemáticas. De este modo, se involucran factores de suma relevancia para alcanzar los objetivos empresariales y rentabilidad del negocio.

El diseño de este sistema busca alinear la estrategia con las operaciones de las múltiples unidades que componen a Farmacias Salcobrand, a través de un despliegue en cascada de mapas estratégicos que traduzcan a objetivos que describan cómo crear valor, es decir, los resultados deseados y los impulsores de estos.

A modo de resumen, en este proyecto se trabajan las cuatro problemáticas mencionadas y se aplican principalmente cuatro herramientas para darles solución. El cruce de cada herramienta con el problema al que apunta solucionar se presenta en la Ilustración 1 :

*Ilustración 1: Problemáticas de alineamiento estratégico detectadas para Farmacia Salcobrand y herramientas a utilizar para darles solución*

Problemática/ Herramientas	Mapa Estratégico	Cuadro de Mando Integral	Tablero de Control	Esquema de Incentivos
Sistema de incentivos con brechas de incongruencia		X		X
Falta de comunicación descendente efectiva			X	
Necesidad de inculcar cultura empresarial	X	X	X	X
Indicadores que no recopilan toda la información necesaria	X	X	X	

*Fuente: Elaboración propia*

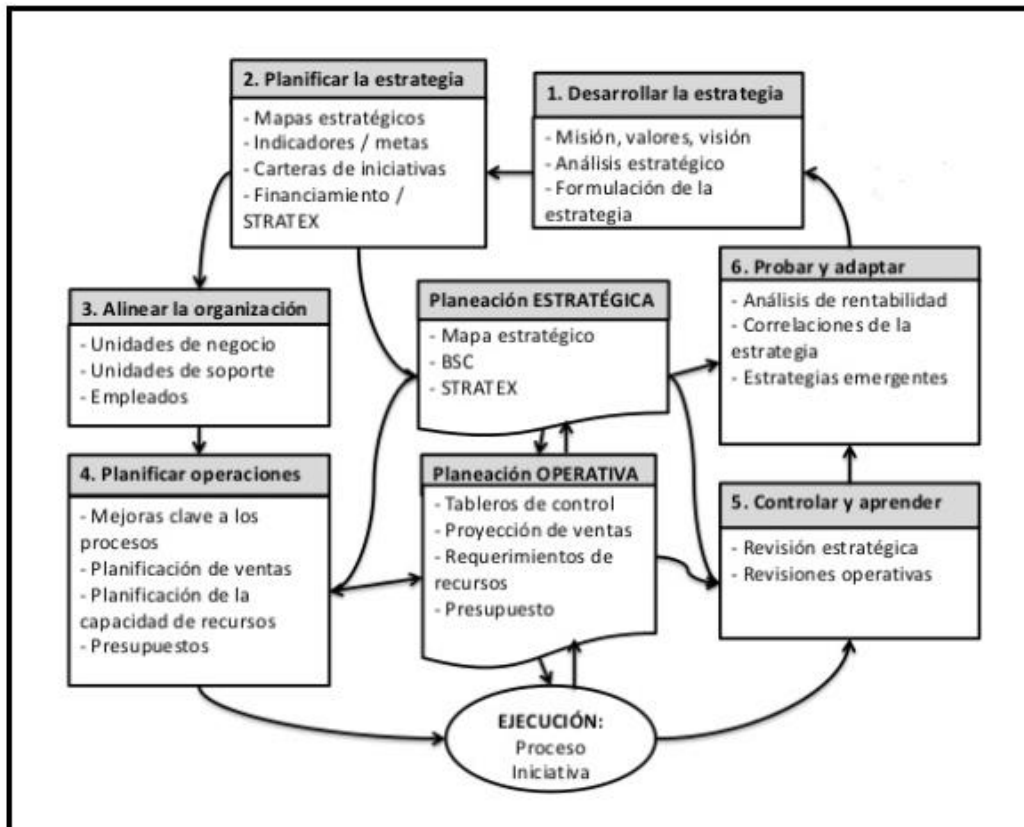
### 1.3 Metodología

El diseño del proyecto se basa en el Sistema de Gestión “*Execution Premium*” propuesto el 2008 por Robert S. Kaplan y David P. Norton, para la integración de la estrategia y las operaciones.

Concretamente, se trabaja las tres primeras etapas del sistema: “Desarrollo de la estrategia”, “Planificación de la estrategia” y “Alineamiento organizacional”.

Esto, ya que el foco del proyecto es el diseño como tal, mientras que las siguientes etapas, relacionadas con la implementación, no se cubrirán en su totalidad. Por ello, la siguiente etapa “Controlar y Aprender” se aborda a modo ilustrativo. En la Ilustración 2 se presenta el esquema del sistema.

Ilustración 2: Sistema de Gestión “Execution Premium”



Fuente: Kaplan y Norton, 2012

La primera etapa mencionada, Desarrollo de la estrategia, involucra un análisis de las declaraciones estratégicas del Holding, misión, visión y valores, dado que la filial Farmacias Salcobrand no posee declaraciones como tal. Estas serán revisadas según los lineamientos de Martínez y Milla, y de ser considerado necesario, se plantearán nuevas declaraciones.

A continuación, para el Análisis del entorno competitivo, se utilizarán las herramientas PESTEL y Análisis de las Cinco fuerzas de Porter, y para el posicionamiento de la UEN frente a este, del Análisis de Recursos y Capacidades y la Cadena de Valor. La información para estos análisis se obtuvo principalmente de investigación realizada a través de portales de internet que demostraran confianza y veracidad.

Además, se utilizó el análisis de una Curva de Valor que dio los atributos claves valorados por los clientes objetivos. Para ello se utilizó una encuesta de elaboración propia, y se seleccionaron los factores a utilizar, según criterio personal basado en los análisis anteriormente mencionados.

Por su parte la Planificación de la estrategia se realiza a través del diseño de un mapa estratégico y un Cuadro de mando integral, donde se definen los principales objetivos, indicadores e iniciativas a llevar a cabo para el cumplimiento efectivo de la estrategia.



Finalmente, para el Alineamiento organizacional se diseñan dos tableros de control y propuestas de sistemas de incentivos para áreas claves para el cumplimiento de la propuesta de valor.

#### 1.4 Alcances y Limitaciones

El presente proyecto se enfoca en el diseño de un Sistema de Control de Gestión con objetivos académicos y teóricos, no formando parte de este el proceso de implementación práctica ni el seguimiento de su ejecución dentro de la Empresa respecto a la cual se desarrolla.

Los datos con los que se trabajó fueron obtenidos en declaraciones de acceso público, incluidos los obtenidos de internet y entrevistas directas con personal de la compañía, limitándose a lo que puede ser compartido fuera de la misma.

La recolección de información comenzó en mayo del 2019 y abarca hasta septiembre del mismo año, dado que posterior a esto, los cambios en el entorno social y económico del país no permitieron mantener la línea de estudios inicial.

#### 1.5 Organización del documento

En la Ilustración 3 se esquematiza la organización del documento, según la metodología basada en el sistema de gestión *Execution premium*. Como se mencionó anteriormente, la etapa de Control y Aprendizaje se realiza de modo ilustrativo, ya que la aplicación práctica de la estrategia no está considerada dentro del proyecto.

*Ilustración 3: Organización del documento según la metodología Execution Premium para el diseño de un Sistema de Control de Gestión*



Fuente: Elaboración propia a partir del modelo *Execution Premium* (Kaplan y Norton, 2012)

## 2 Capítulo II: CONTEXTO EMPRESAS SB, NEGOCIO Y FARMACIAS SALCOBRAND

### 2.1 Descripción de la Organización Empresas SB

En la presente sección se presenta una descripción del Holding Empresas SB, el cual contiene dentro de sus filiales a Farmacias Salcobrand.

En la primera parte se dan antecedentes generales de su organización, historia y líneas de productos que trabaja, luego se detalla la composición del liderazgo ejecutivo, las estrategias y modelos de negocio de las principales filiales del Holding y finalmente algunas cifras relevantes de los resultados económicos del Holding SB para el cierre del año 2018.

#### 2.1.1 Antecedentes

Empresas SB era un holding conformado por diez filiales, dedicadas entregar una amplia gama de productos y servicios en los rubros de salud y belleza. Los *retailers* más grandes de este eran Farmacias Salcobrand y Tiendas PreUnic.

Su objetivo corporativo era “alcanzar la mejor reputación con rentabilidad de la industria”, para lo cual trabajaba en una estrategia basada en tres pilares: Diferenciación, Colaboradores y Eficiencia.

La Ilustración 4 muestra los logos empresariales de las cuatro principales cadenas de retail del holding: Farmacias Salcobrand, Tiendas Preunic, Tiendas MakeUp y DBS. Estas dos últimas enfocadas a líneas de maquillaje.

*Ilustración 4: Logos institucionales de las cuatro filiales de retail más importantes de Empresas SB*



*Fuente: Empresas SB, 2018*

Contaba con 9.831 colaboradores, de los cuales 5.905 son de Salcobrand y 2.833 de Preunic. El 88.8% tenía contrato indefinido.

El año 2018 recibió a 7.329.602 clientes totales (Empresas SB, 2018). Al cierre de julio 2019 contaba con 622 locales operativos: 435 locales Salcobrand, 12 locales Farmaprecio, 105 locales Preunic, 21 locales MakeUp y 49 locales DBS.

La historia de Empresas SB se remonta a 2007, cuando Salcobrand es adquirida por Empresas Juan Yarur S.A y en 2012 se fusiona con PreUnic para formar un grupo empresarial que contempló a SB como empresa absorbente (FNE, 2012).

SB involucraba el negocio de la cadena Farmacias Salcobrand, Farmacéutica Medcell, administradora de servicios Pharma Benefits, Farmacias Farmaprecio, y negocios afines. Por medio de filiales, desde ese momento se vinculó a la cadena de tiendas PreUnic y Make up, formando una sociedad perteneciente en un 70% a la familia Yarur y en un 30% a la familia Abuhadba (Salcobrand, 2019).

El giro principal de Preunic era “Perfumería y cosmética”, seguido por categoría “Hogar”, orientada principalmente a mujeres entre 25 y 70 años provenientes de los grupos socioeconómicos C2 - C3 - D. Por su parte la actividad principal de Salcobrand era “Farmacia y perfumería”, con un flujo de consumidores concentrado principalmente en farmacia y un público objetivo transversal a nivel socioeconómico (FNE, 2012).

Las líneas de productos que venían involucradas en la operación de fusión eran todas parte de la industria de la perfumería, siendo las más relevantes “Higiene y tocador (24%)” “Fragancias” (21%) y “Cuidado de la piel” (18%).

En la Tabla 1 se detallan todas las líneas de productos y las respectivas carteras involucradas:

*Tabla 1 Cartera total de productos involucrados en la operación de fusión de SB y Preunic en el año 2012*

Línea de productos	Cartera involucrada
Higiene y Tocador	Jabones Higiene Bucal Desodorantes Toallas Higiénicas Otros
Fragancias	Perfumes Colonias Otros
Cuidado de la piel	Cremas de cara Cremas de cuerpo Cremas de manos Otros
Maquillaje	Base Polvos compactos Máscara de pestañas Delineador de ojos y labios Sombras Otros
Productos capilares	Shampoo Bálsamo Tinturas de cabello Otros
Protección Solar	Cremas de protección solar Bronceadores Otros
Niños	Pañales desechables Perfumería de Bebé Otros

Fuente: FNE, 2012

Al año 2019, ambas cadenas estaban distribuidas a lo largo de todo el territorio nacional, ubicadas estratégicamente en calles y centros comerciales de mayor afluencia de público. Esto, principalmente si hablamos de PreUnic, que se trata de tiendas muy masivas, de mucho público que pasa por fuera de estas. Por su parte, puntos de venta Salcobrand eran posibles de encontrar también en zonas residenciales importantes.

A pesar de que los rubros, productos y base de clientes parecía compatible y complementaria, luego de la fusión, la organización se encontró girando en múltiples direcciones, debido a las diferentes personalidades, ideas, culturas corporativas y miradas del negocio. No había un lenguaje común, propósito compartido ni estándares definidos, lo que se convirtió en un gran obstáculo para la fusión: la satisfacción del cliente cayó, las ventas bajaron y la moral se vio afectada.

Ambas marcas necesitaban entregar una mejor experiencia y en la búsqueda de un propósito común, el grupo de retail Empresas SB acudió al Disney Institute, con el cual se trabajó en estos puntos, llegando a la frase que hasta el día de hoy engloba la estrategia empresarial: *“Hacemos que las personas se sientan bien”*, lo cual va más allá de la experiencia cliente (la cual se sigue de cerca a través de indicadores) e involucra también a la experiencia de los empleados (Disney Institute, 2019).

El trabajo con el mencionado instituto resultó en una cultura organizacional consolidada, que involucraba la mejora continua en lo que a comunicaciones y alineamiento empresarial refiere.

### **2.1.2 Liderazgo Ejecutivo del Holding SB**

Su máximo órgano de gobierno era la Junta de Accionistas, quienes elegían al Directorio para definir las políticas corporativas y la estrategia de negocio, velar por el desempeño ético de la organización y garantizar su cumplimiento normativo, entre otras funciones. Este órgano se reunía en sesiones ordinarias una vez al mes, y efectuaba sesiones extraordinarias cuando la situación lo ameritaba.

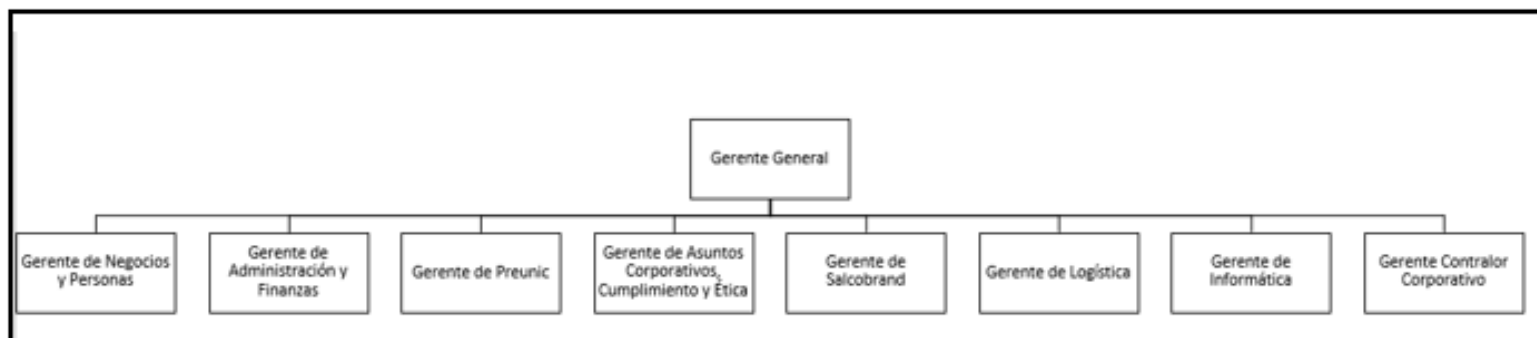
Para asistir al directorio en los temas estratégicos para la compañía, en Empresas SB operaban tres comités de directores: de Ética y Cumplimiento, el Comité Ejecutivo y El Comité de auditoría.

La estructura organizacional era de tipo funcional, agrupando a los empleados de acuerdo con la similitud de sus roles, especialidades o tareas.

Este tipo de estructura tiene la ventaja de permitir que los especialistas se vuelvan expertos con mayor facilidad y se motiven por una ruta profesional clara. Sin embargo, se debe ser cauto con la creación de comunicaciones formales muy rígidas y tener presente que la coordinación de muchas unidades puede ser problemática (Robbins, 2017).

De esta forma, la primera línea directiva contemplaba nueve cargos ejecutivos, cuya organización se presenta en la Ilustración 5:

*Ilustración 5: Organigrama de Empresas SB: primera línea directiva.*



*Fuente: Empresas SB, 2018*

Las funciones bajo estos cargos se encontraban centralizadas para todas las filiales del Holding (con excepción de las que eran exclusivas de las Gerencias de PreUnic y Salcobrand). En la Tabla 2 se encuentran las principales funciones de cada Gerencia.

*Tabla 2 Funciones principales a cargo de las distintas gerencias del Holding SB.*

Cargo ejecutivo	Funciones
Gerente de Negocios y Personas	RSE, Prevención de riesgos, Relaciones laborales, Comunicaciones internas y externas, Reclutamiento y Selección, Compensaciones, Desarrollo organizacional
Gerente de Administración y Finanzas	Consolidación de estados financieros, Contabilidad de filiales, Ingresos y órdenes de compra, Bussiness intelligence, Control de existencias en locales y tiendas, Control de gestión y Presupuestos, Créditos y Cobranzas, Prevención de Perdidas, Seguridad de locales, Comercio exterior, Mantenimiento, Negociación y pago Proveedores, Precios y Promociones
Gerente de Asuntos Corporativos, Cumplimiento y ética	Fiscalía, Dirección técnica de droguería, Cumplimiento sanitario, Cumplimiento de la seguridad de la información
Gerente de Logística	E-commerce, Centros de distribución, desarrollo logístico, Despachos, Control de calidad, Logística de reversas, Rendiciones
Gerente de Informática	Arquitectura, Negocios, Proyectos, Desarrollo y gestión de TI, Soporte Tecnológico, desarrollo back office, ingeniería y base de datos
Gerente contralor corporativo	Auditoría de sistemas, Seguridad de la información, Procesos y riesgos tecnológicos

*Fuente: Elaboración propia según información proporcionada por Empresas SB*

### **2.1.3 Estrategia del Holding: Experiencia clientes e innovación**

Para el año 2019, Empresas SB se encontraba en la búsqueda de mejorar la experiencia de servicio y la propuesta de valor de sus marcas, considerando las necesidades del cliente.

Así, ejecutaba un programa Transformación Digital, con el objetivo de usar la tecnología para hacer más fáciles y eficientes las relaciones y actividades que desarrollan los clientes y colaboradores. Este, abordaba el alineamiento de las plataformas, buscando mejorar la infraestructura tecnológica y reforzar la base con la que se cuenta en cultura organizacional a través del trabajo en red y terminar con el miedo a la equivocación.

Para instalar en la empresa una cultura de atención al cliente, uno de los indicadores más importantes que se trabajaba era la encuesta Net Promoter Score o NPS.

Este instrumento, que se aplicaba vía e-mail a los clientes después de su compra en Salcobrand o Preunic, consideraba preguntas sobre satisfacción, tiempos de espera, disponibilidad de los productos y disposición a recomendar la cadena. Las respuestas se gestionaban como una oportunidad de aprendizaje respecto a las necesidades de los clientes.

De forma simultánea a estas acciones, se externalizaban tareas, con el fin de poner los esfuerzos en el *core* del negocio, y se dedicaba tiempo a relacionarse con el entorno, participando activamente en distintas asociaciones, como Acción Empresas, PROhumana, Icare y Sofofa (Empresas SB, 2018).

Estos esfuerzos de posicionamiento en la vanguardia e innovación a nivel nacional para la experiencia de servicio y la propuesta de valor de sus marcas, fue reconocido en el Ranking de Innovación 2018: 50 Empresas Más Innovadoras de Chile, por la categoría soluciones digitales (Brinca, 2018) y en la categoría especial de Innovación del Premio Best Place To Innovate. (2018)

Además, Salcobrand ha recibido el Premio Lealtad del Consumidor, entregado por diario Estrategia y Alco Consultores, en la categoría Farmacias, por seis años consecutivos (Salcobrand, 2019).

### **2.1.4 Modelos de negocios del Holding**

Con el fin de potenciar las propuestas de valor de sus principales *retailers*, la gestión de Salcobrand y PreUnic se encontraba separada. Con ello, se desarrollaban estrategias comerciales y soluciones digitales y de omnicanalidad focalizadas en las necesidades específicas de los clientes de cada cadena.

De este modo, Salcobrand apostaba a entregar la misma experiencia de compra al cliente tanto a través de los canales presenciales como de los remotos (*e-commerce*) para lo cual debía, por ejemplo, cumplir al pie de la letra con los compromisos en términos de despacho y políticas de devoluciones.

El modelo de experiencia se enfocaba en atención personalizada, tiempos de espera y disponibilidad de productos. Para ello, se monitoreaba y realizaba *feedback* a través de herramientas como la figura de cliente incógnito y sistema de gestión de fila.

Además, se buscaba aumentar la transparencia de las ventas en los locales, facilitando al cliente la revisión de opciones y precios de los medicamentos a su disposición, y optimizar la entrega de información en las ventas asociadas a convenios.

Por su parte, Preunic apuntaba también a la búsqueda de segmentos más jóvenes de clientes y responder a los requerimientos de la mujer, más exigente en materia de productos de cosmética y belleza. Para ello, rediseñó su logo y formato de tiendas, ofreciendo a los clientes una navegación más simple y cómoda, así como la posibilidad de tocar, sentir y oler los productos, e incluso probarlos y maquillarse.

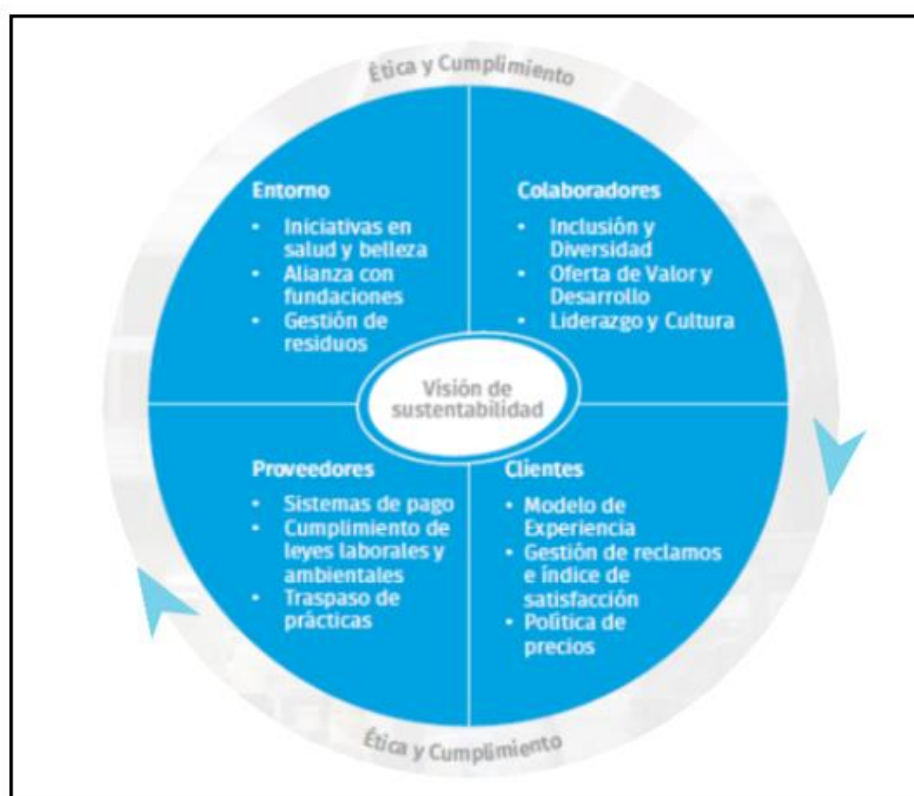
Así, facilitaba la autoatención y asesoría especializada cuando el cliente lo requería. Con este formato, se reemplaza un modelo funcional de relacionamiento con los clientes por otro de carácter más emocional (Empresas SB, 2018).

Empresas SB enfatizaba a diario en la consolidación de su cultura corporativa, basada en los lineamientos mencionados. Para ello, considerando que ya tenía una base con la cual trabajar, el foco estaba en la colaboración asociada a resultados, con equipos dispuestos a tomar riesgos e innovar, y en donde se priorice el trabajo en red y el autoaprendizaje.

En esa línea, trabajaba en tres ejes centrales: activación y transformación de los líderes, cambio de mentalidad y comportamientos y alineamiento de la organización. Para ello, posee una Célula de Gestión del Cambio y una Academia de Líderes, orientada a fortalecer un perfil de liderazgo menos jerárquico y más matricial. En este contexto, en el año 2018 se realizaron 21 foros cubriendo a 223 nuevos líderes de distintas áreas de trabajo (Empresas SB, 2018).

La Ilustración 6 muestra la visión de Sustentabilidad de Empresas SB, que involucra acciones concretas para una relación de ética y cumplimiento con cuatro de sus grupos de interés: Entorno, Colaboradores, Proveedores y Clientes.

Ilustración 6: Visión de Sustentabilidad Empresas SB



Fuente: Empresas SB, 2018

### 2.1.5 Información financiera del Holding

En la Tabla 3, se presentan algunas cifras relevantes de los resultados económicos del Holding SB para el cierre del año 2018. El Valor económico retenido corresponde al Valor generado por los ingresos y aportes estatales para incentivar las capacitaciones, menos el Valor distribuido entre sueldos y beneficios de colaboradores, pagos a accionistas y proveedores de recursos financieros, impuestos, inversión en programas educativos abiertos para la comunidad en el Instituto de Belleza y Centro de Bienestar, y gastos de explotación y administración. Considerando esto, el Valor económico retenido el año 2018 fue de \$1.488 millones (Empresas SB, 2018). Para clarificar, los datos, en millones de pesos son:

$$\text{VEG-VED} = \text{VER} \rightarrow 699.858 - 698.370 = 1.488$$



*Tabla 3: Valor generado y distribuido de Empresas SB en el año 2018*

Concepto	Desglose	Monto (millones de pesos)
Valor económico generado	Ingresos	\$699.453
Aportes recibidos del estado	Franquicia tributaria que incentiva la capacitación	\$405
Valor económico distribuido	Colaboradores (sueldos y beneficios)	\$115.601
	Proveedores de capital (accionistas)	\$6.667
	Proveedores de recursos financieros	\$5.470
	Estado de Chile (impuestos)	\$3.252
	Inversión en la comunidad (programas educativos en salud y belleza)	\$69
	Gastos de explotación	\$456.828
	Otros gastos de administración	\$110.483
	Total	\$698.370
Valor económico retenido		\$1.488

*Fuente: Empresas SB, 2018*

## **2.2 Descripción de Farmacias Salcobrand**

En esta sección se presenta información relevante de Farmacias Salcobrand, incluyendo los principales antecedentes y cifras de su actividad, y su organigrama, incluyendo la composición de las áreas y principales funciones que responden a cada una.

### **2.2.1 Antecedentes**

Farmacias Salcobrand inicia formalmente sus operaciones en junio del 2001, luego de la fusión de Farmacias Brand (1880) y de Farmacias Salco (1982) en enero del 2000 (Emol, 2001).

Poseía alrededor de 400 puntos de ventas distribuidos en todo el país, donde alrededor del 45% se encuentra en la región metropolitana, además de un centro de distribución y un Recetario Magistral. Empleaba a 5.905 colaboradores, siendo de estos 36.8% hombres y 63.2% mujeres (Empresas SB, 2018).

Salcobrand era una sociedad anónima cerrada perteneciente a Empresas Juan Yarur S.A. desde abril del 2007, cuando las familias Colodro y Selman venden su porcentaje de participación en la compañía.

La actividad principal de Farmacias Salcobrand era farmacia y perfumería, en proporción de ventas aproximadas 70% y 30% respectivamente.

El sector farmacia, involucraba la venta de medicamentos de venta libre (OTC), es decir, los que son comprados directamente por el paciente, y medicamentos éticos, o de venta bajo receta.

Por su parte, el sector perfumería, consideraba productos de belleza, cosmética, higiene, productos infantiles, entre otros.

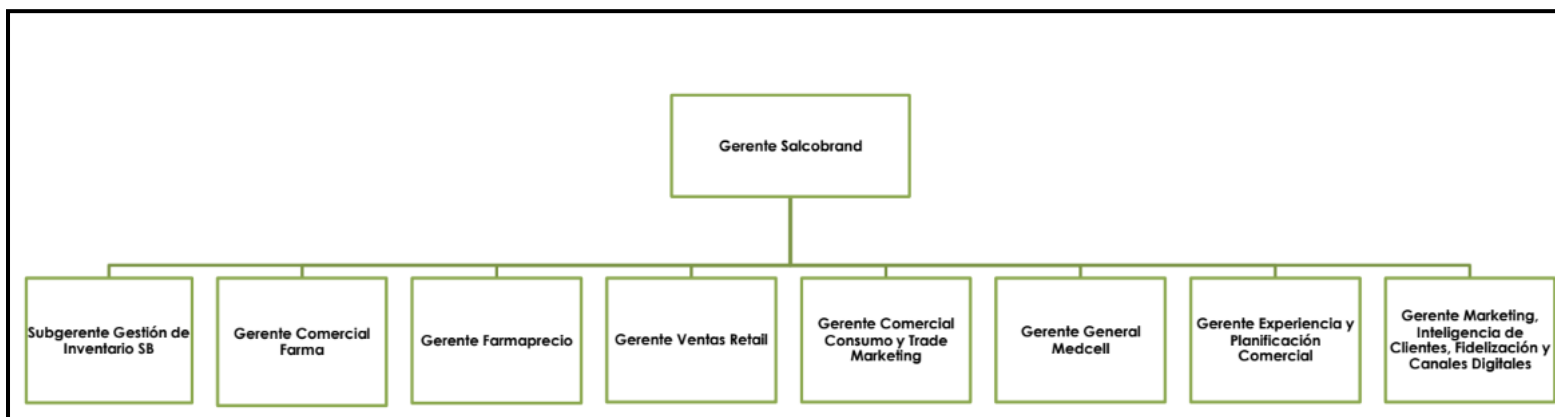
El flujo de consumidores se encuentra principalmente dado por medicamentos y, en relación con el público objetivo, la oferta es transversal a nivel socioeconómico (FNE, 2012).

### 2.2.2 Organigrama de Farmacias Salcobrand

La Gerencia de Salcobrand era parte del equipo ejecutivo del Holding SB, y reporta directamente al Gerente General del mismo.

Bajo esta gerencia se encontraban ocho áreas que presentaban una estructura funcional, la misma que, como se mencionó anteriormente, se utilizaba para organizar el resto del equipo ejecutivo del Holding. De este modo, la estructura organizacional tiene la forma que se muestra en la Ilustración 7.

*Ilustración 7: Estructura base de la Gerencia Salcobrand*



*Fuente: Información proporcionada por la empresa.*

A continuación, en la Tabla 4, se mencionan las áreas y principales funciones que responden a cada una. El desglose completo de la estructura se encuentra en el Anexo 1.

*Tabla 4: Áreas que reportan a Gerencia Salcobrand*

Área	Funciones
Subgerencia Gestión de inventario SB	Tiene a su cargo jefes y Analistas de Proyectos, donde se trabaja Inventarios Administrados por el Proveedor (VMI) y Gestión de la cadena de suministro (SCM), para las categorías Farma y Consumo.
Gerencia comercial Farma	Tiene a su cargo <i>Category Managers</i> Farma y analistas comerciales.
Gerencia Farmaprecio	Farmaprecio corresponde a una cadena de farmacias de 7 locales ubicados en distintas zonas de la Región Metropolitana, que ofrece medicamentos genéricos a bajo costo. Su gerencia tiene a cargo un Jefe Operacional que supervisa los Químicos farmacéuticos jefes de los respectivos locales.
Gerencia Ventas <i>Retail</i> SB	Bajo esta, se encuentra una Subgerencia de Ventas que opera locales Salcobrand y Farmaprecio, un área de coordinación de estándar operacional, con funciones como aperturas y cierres de locales, operaciones retail y negocios estratégicos, y finalmente Jefaturas Comerciales.
Gerencia comercial Consumo y <i>Trade marketing</i>	Esta área es, comparativamente, una de las áreas más grandes, englobando <i>Category Managers</i> , <i>Layout</i> y Exhibiciones ( <i>Store Planning</i> ), Producción y Diseño Visual y Jefatura de Dermocosmética.
Gerencia comercial Medcell	Medcell es una empresa dedicada al desarrollo de productos cosméticos, de belleza, higiene, cuidado personal, suplementos nutricionales y productos naturales. Su gerencia tiene a cargo Marketing, Nuevos negocios, Administración, Control de gestión y <i>Supply chain</i> , Comercial Farma y Consumo, Calidad, Desarrollo, Operaciones y Ventas.
Gerencia Experiencia y Planificación comercial	Bajo esta gerencia se ubican los Proyectos de experiencia, innovación corporativa y experiencia de clientes.
Gerencia Marketing, Inteligencia de clientes, Fidelización, y Canales digitales	Dentro de esta área existe un Encargado de Contenidos, Jefe de Marketing, Jefe de Canales Remotos y una Subgerencia de Inteligencia de clientes

*Fuente: Información proporcionada por Empresas SB*

## 2.3 Caracterización del Negocio

Farmacias Salcobrand era una cadena de locales que participaba principalmente de la industria del retail farmacéutico, pero dado que aproximadamente un 30% de su actividad giraba entorno a la categoría “perfumería”, se puede considerar que también competía en el retail de belleza o “*Beauty retail*”.

Según los patrones de compra, un 32% de los clientes sólo adquiría medicamentos, un 56% adquiría medicamentos y artículos de perfumería y un 12% compraba solo artículos de perfumería (FNE, 2012).

Las ventas aproximadas de los años 2016, 2017 y 2018, en millones de pesos chilenos, se detallan como sigue en la Tabla 5. Se puede observar que la proporción entre las ventas de las categorías Farma y Consumo masivo, se mantiene cercana a un 70% y 30% respectivamente, durante los períodos expuestos.

*Tabla 5: Ingresos por Venta Neta de Farmacias Salcobrand en las categorías Farma y Consumo masivo para los años 2016 al 2018*

Categoría/ Año	2016	2017	2018
Farma	\$307.000 MM\$	\$322.000 MM\$	\$332.000 MM\$
Consumo masivo	\$136.000 MM\$	\$143.000 MM\$	\$151.000 MM\$
Total	\$443.000 MM\$	\$465.000 MM\$	\$483.000 MM\$

*Fuente: Información Financiera aportada por Empresas SB*

Su principal canal de distribución eran puntos de venta físicos, ubicados en zonas geográficas estratégicas para asegurar la afluencia de público. Poseía alrededor de 430 locales, donde aproximadamente 45% estaban en la región Metropolitana.

Para el año 2019, poseía además un portal en desarrollo de compras online con despacho a domicilio.

De acuerdo con la propuesta ofrecida, los locales podían ser clasificados en formatos (Ver Anexo 2). Los porcentajes de participación respecto al total hacen referencia a septiembre del 2019:

- Farmacia (Multifuncional): Se limitaba al mesón de atención y su enfoque estaba en la venta de medicamentos (81%). Representaban un 26% del total de los locales a nivel nacional.
- Farmacia con góndolas: Espacio mediano de góndolas más mesón de atención. El enfoque continuaba en medicamentos, pero sólo en un 70%. Representaban un 23% del total de los locales a nivel nacional.
- Store: Este es el formato que más se replicaba a nivel nacional, con un 42% del total de los puntos de venta. Ponía el foco en consumo masivo (34%) con amplia oferta de categorías para el cliente en la sala de ventas.

En algunos casos contaban con asesoría de expertas consejeras de belleza y las categorías de OTC y Vida Saludable estaban a libre disposición del cliente.

- Espacio: Estos locales representaban una propuesta de exclusividad y apuntan a un segmento de clientes premium. Sólo representaban un 7,8% del total de locales y ponían foco en las categorías Dermo y belleza, con un mix y marcas atractivas (31% consumo). Así, las categorías Dermo, Belleza, OTC y Vida Saludable estaban a libre disposición al cliente y contaban con asesoría de expertas consejeras de belleza.

Por otro lado, los medios de pago aceptados en Farmacias Salcobrand eran los tradicionales: efectivo, débito, algunas tarjetas de casas comerciales y Tarjeta de crédito Salcobrand emitida por la empresa Matikard SA (FNE, 2012). Además, era posible realizar compras utilizando excedentes de cotización de isapres y convenios de descuento por planilla con ciertas instituciones.

Parte importante de las ventas de mayor margen se lograban a través de “venta cruzada”, es decir, ofrecer al cliente un producto de consumo masivo o suplemento alimenticio que esté asociado a la necesidad por la que realiza su compra.

Según los mercados en los que participaba, se define el funcionamiento global del mercado de Medicamentos y *Retail* Farmacéutico, y el mercado de Cosmética y *Retail* de Belleza:

### **2.3.1 Mercado de Medicamentos y Retail Farmacéutico**

En Chile, según el Decreto 466, año 2019, las farmacias son establecimientos que pueden comercializar productos farmacéuticos, previa autorización de apertura entregada por las Secretarías Regionales Ministeriales. Para ello, requieren cumplir una serie de especificaciones de infraestructura, funcionalidad y sanidad, detalladas en la Ley 20724 o “Código Sanitario en materia de regulación de Farmacias y Medicamentos”.

Además, se exige que sean dirigidas técnicamente por un químico farmacéutico que deberá estar presente durante todo el horario de funcionamiento del establecimiento, supervisando la dispensación adecuada de los productos farmacéuticos y promoviendo su uso racional, respondiendo las consultas que le formulen los usuarios. También, son los encargados de ejercer la vigilancia de los aspectos técnico-sanitarios del establecimiento, y las operaciones administrativas.

Las farmacias eran el final de la cadena productiva de los medicamentos, realizando la venta al detalle de estos. Existían, además de las cadenas de retail (alrededor del 90% del mercado), farmacias independientes, franquiciadas y centros de provisión pública de medicamentos (Programa de Promoción del Comercio Sur-Sur, 2011).

Desde el punto de vista de la demanda, el mercado de los medicamentos en farmacia privada involucraba dos categorías de productos, que pueden considerarse submercados distintos:

- Medicamentos de venta libre (OTC, Over the Counter): aquellos comprados directamente por el paciente en la farmacia, sin la intervención de financiadores, por lo cual aquí la dinámica era semejante a la de un mercado competitivo, donde para tomar la decisión de compra utiliza la información que recibe a través de la publicidad y propaganda, o bien por el asesoramiento del farmacéutico o de algunas personas conocidas. Así, encontramos una primera relación de asimetría de información a favor de la oferta. (Vasallo, 2010)
- Medicamentos éticos (o de venta bajo receta): En este submercado, a los actores clásicos, oferentes y consumidores, se sumaban los agentes encargados de la financiación y los de la prescripción. Los pacientes no podían acceder a estos medicamentos sin contar con la prescripción del profesional médico. Las distintas formas de recetas incluían receta simple, receta retenida (con o sin control de stock) y receta cheque. Esto se da en el marco de una regulación que intenta prevenir sobre un uso inadecuado del medicamento (Vasallo, 2010).

Según un estudio del Ministerio de Economía, en Chile un 76,7% de los ingresos y un 63,1% de las unidades vendidas corresponde a medicamentos con receta médica, cuyos ingresos generados fueron 561.239 millones de pesos (1.152 millones de dólares) el año 2012, mientras que el ingreso en medicamentos de venta directa fue de 170.185 millones de pesos (349 millones de dólares) el mismo año (Ministerio de Economía, Chile, 2013).

La industria poseía una estricta normativa donde se estipulaba que la publicidad y demás actividades destinadas a dar a conocer al consumidor un producto farmacéutico sólo estarán permitidas respecto de medicamentos de venta directa. Por lo tanto, en estos se apreciaba una mayor evolución de diseño de envases que, junto con lograr una diferenciación, era posible ver innovación y valor agregado.

Para los medicamentos éticos, la promoción debía estar destinada a los profesionales habilitados para su prescripción, quienes debían evaluar las propiedades del medicamento para recomendarlo al paciente (Legislación Chilena, Ley 20724, 2014).

Por otro lado, desde la oferta, los medicamentos pueden calificarse según las siguientes categorías de productos:

- Productos de marca, cuyo precio promedio se estimaba del orden de US\$ 8,5 por caja. Estos productos, protegidos o no por una patente, son aquellos fabricados por el laboratorio que los desarrolló, por lo que también se conocían como “innovadores”.
- Productos similares, con precios promedio cercanos a los US\$ 4,8 por caja. Correspondían a aquellos medicamentos que son una copia de un

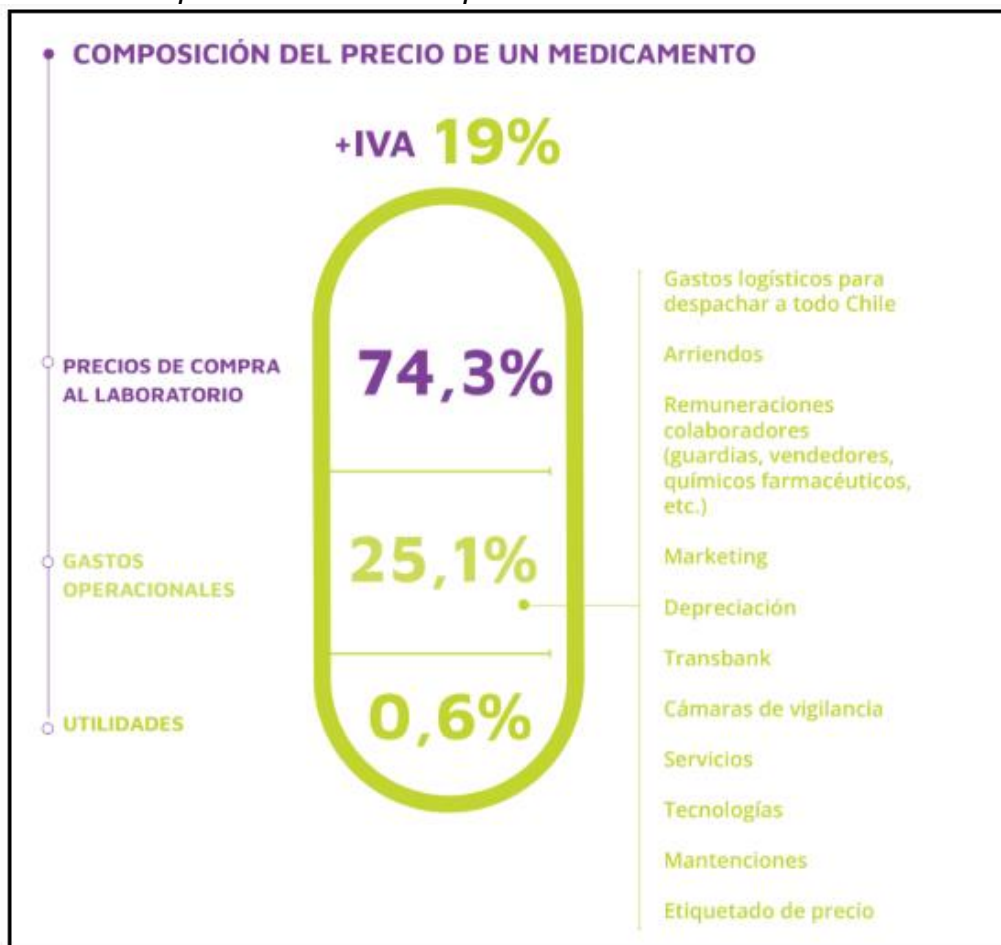
medicamento innovador, fabricados bajo una marca que respaldaba su calidad y eficacia.

- Genéricos, con precios promedio del orden de US\$ 1,1 por caja. Estos medicamentos eran comercializados bajo el nombre del principio activo (Vasallo, 2010).

Según el estudio ya mencionado, en Chile el año 2012 un 46,5% de los ingresos por medicamentos eran por venta de similares y un 41,1% por medicamentos de marca. El 12,3% restante se reparte entre marcas propias y genéricos (Ministerio de Economía, Chile, 2013).

Según lo declarado por Empresas SB en su Reporte de Sustentabilidad 2018, el precio de un medicamento se componía de la forma mostrada en la Ilustración 8. Según esta información, un 74,3% del precio de un medicamento corresponde al precio de compra al laboratorio, un 25,1% a gastos operacionales, entre los que se consideran gastos logísticos, arriendos, remuneraciones, marketing y depreciación, entre otros. Además, se debe considerar un 19% de iva, lo que deja en total un 0,6% de utilidades.

*Ilustración 8: Composición del precio de un medicamento según declaración de Empresas SB en su Reporte de Sustentabilidad 2018*



Fuente: Empresas SB, 2018

Existían dos tipos de proveedores de medicamentos para las farmacias: Los laboratorios farmacéuticos y las droguerías.

Los laboratorios participaban en la primera etapa del proceso de oferta de productos farmacéuticos, a través de la fabricación o importación de estos, finalizando con un medicamento listo para su consumo final. Estos obtenían su rentabilidad de la venta de medicamentos.

En Chile había presencia de laboratorios nacionales, que concentraban su oferta en productos similares y genéricos, pudiendo fabricar completamente o sólo una parte, por ejemplo, reenvasando productos importados a granel. Por su parte, los laboratorios internacionales principalmente importaban productos terminados, la mayoría de innovación, pese a que a nivel mundial también fabrican y comercializan genéricos (Vasallo, 2010).

Las droguerías eran empresas que centralizaban las compras y realizaban distribución mayorista, contando generalmente con una mejor capacidad logística que los laboratorios, y negociando precios convenientes a través de las compras por volúmenes.

Las droguerías que realizaban las compras para las cadenas de retail farmacéutico eran el instrumento logístico de compra que permitía negociar y establecer las condiciones con los laboratorios proveedores (Vasallo, 2010).

En la estructura del mercado farmacéutico nacional se debía tener presente el papel que jugaba el Régimen de Garantías Explícitas en Salud (GES), que establecía prestaciones garantizadas para un conjunto de patologías, por ejemplo, la garantía de acceso a fármacos.

También cabe mencionar el rol de las isapres, entidades privadas que funcionaban en base a un esquema de seguros y estaban facultadas para recibir y administrar la cotización obligatoria de salud (7% de la remuneración imponible) de los trabajadores, que libre e individualmente optaban por ellas en lugar del sistema de salud estatal (FONASA) (Isapres de Chile, 2019).

La ley facultaba a las Isapres a otorgar estas prestaciones GES negociando directamente con las cadenas de farmacia (y en algunos casos laboratorios), los fármacos que serán incluidos en sus “canastas” para las coberturas garantizadas.

De esta forma, las Isapres eran otro actor relevante, al decidir cuáles presentaciones farmacéuticas -de cada uno de los principios activos garantizados- podrían ser recetadas por los médicos de sus redes de atención, y por lo tanto serían otorgadas y cubiertas en las garantías explícitas (Programa de Promoción del Comercio Sur-Sur, 2011).

Por otro lado, los afiliados a las Instituciones de Salud Previsional (Isapres) que generaran una diferencia positiva cuando el valor del plan es menor que el 7%



que legalmente la persona cotizaba, tenían el derecho de utilizar estos “excedentes” según las condiciones que imponía la institución.

De este modo, podían ser usados, por ejemplo, para cubrir las cotizaciones en caso de cesantía o financiar prestaciones de salud no cubiertas por el contrato, donde entraba la opción de adquirir medicamentos ambulatorios, para lo cual la Isapre firmaba acuerdo de exclusividad con una cadena de farmacia (Superintendencia de Salud, 2019).

Así, los convenios con Isapres eran una pieza clave para impulsar el flujo de visitas a las cadenas, a las que se les derivaba la cartera de clientes para que se les entreguen beneficios de descuentos y se les permita usar sus excedentes de cotización para comprar medicamentos u otros productos que allí se oferten. (Olivares, 2019).

A septiembre del 2019, Salcobrand poseía convenio de exclusividad con cinco Isapres: Colmena, Consalud, Banmédica, Cruz Blanca y Vida Tres, lo que le significa un flujo de 2.940.103 beneficiarios (afiliados y sus cargas), que tendrán exclusividad de ofertas y uso de excedentes. De los afiliados, 47,7% eran menores de 40 años y en un 63,5% eran hombres (Superintendencia de Salud, 2019).

Finalmente, cabe mencionar que Salcobrand S.A. también actuaba como proveedor a organismos públicos a través de participación en licitaciones. Esto representaba menos del 1% de la venta neta total de medicamentos en la empresa, lo que se detalla en la Tabla 6.

*Tabla 6: Comparativa de ventas de medicamentos a través de MercadoPúblico y puntos de venta retail para Farmacias Salcobrand en el período 2016 – 2018*

	2016	2017	2018
Venta medicamentos vía Mercado Público	136 MM\$ (0.04%)	486 MM\$ (0.15%)	408 MM\$ (0.12%)
Venta Medicamentos en Puntos de Venta retail	307.000 MM\$	322.000 MM\$	332.000 MM\$

*Fuente: Elaboración propia según información financiera proporcionada por Empresas SB y Ficha de Proveedor (Web MercadoPublico, 2019).*

Esto, puede deberse principalmente a que el foco de la estrategia se encontraba en el mercado retail y la venta minorista, donde se priorizaba la inversión de recursos para el cumplimiento de la propuesta de valor.

### 2.3.2 Mercado de Cosmética y Retail de Belleza

La rentabilidad de las farmacias no provenía sólo de la venta de medicamentos, sino que surgía de un conjunto de productos vinculados a lo farmacéutico, como son los rubros de bienestar y perfumería.

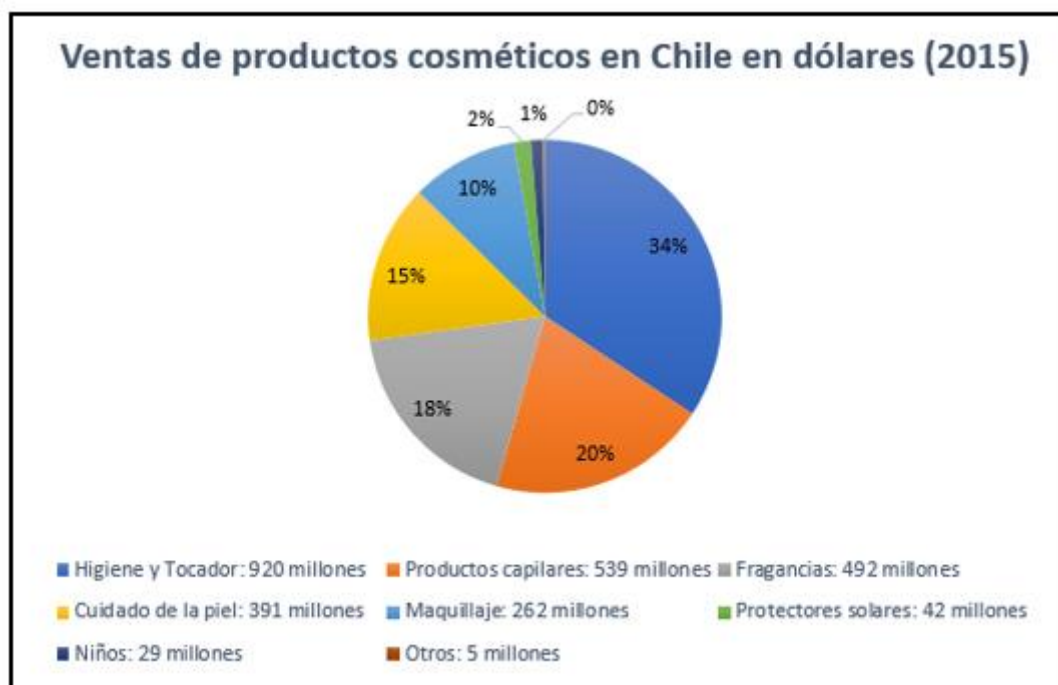
Se entiende como industria de la perfumería, belleza o cosmética, las categorías: Higiene y Tocador, Fragancias, Cuidado de la piel, Maquillaje, Productos Capilares, Protección Solar, Productos Infantiles, entre otros.

El año 2015, el sector cosmético chileno facturó 2.680 millones de dólares en ventas, correspondientes al 0,6% de la industria mundial (Gómez, 2016).

A diferencia de lo que ocurre en el caso de los medicamentos, las farmacias no eran los únicos canales de venta minorista de productos cosméticos, sino que competían con otras figuras como los supermercados, grandes tiendas, perfumerías y canales de venta directa por catálogo.

Las categorías con mayor participación de mercado en volumen de ventas eran Higiene y Tocador (34%), seguida de Productos capilares (20%) y Fragancias (18%). A continuación, en la Ilustración 9, se presenta el detalle de ventas en el país para el año 2015.

*Ilustración 9: Porcentajes de ventas en dólares de las distintas categorías de productos cosméticos en Chile el año 2015*



Fuente: Gómez, 2016

La oferta de productos cosméticos en Chile correspondía a productos importados (70%) y de fabricación nacional (30%). Existían 30 laboratorios que contribuían con el 85% de las ventas del sector, siendo LÓreal, Beiersdorf, Procter & Gamble, Unilever y Avon los más relevantes.

Cabe destacar a la empresa Farmacéutica Medcell, que era parte del Holding de Empresas SB, por lo que la distribución de sus productos era casi completamente exclusiva para las otras filiales, y dejaba un porcentaje de rentabilidad mayor a las compras externas.

Esta compañía estaba orientada en desarrollar e importar marcas que tendrían registros propios con foco en la innovación, calidad, y generación de valor. Sus principales divisiones eran: Belleza y cuidado personal, Suplementos Dietarios y Soluciones en accesorios de uso personal. Así, con sus distintas marcas, competía en segmentos de cuidado facial masivo (Cluny) y premium (SVR), cuidado capilar premium (Organix, Mossy) y productos de higiene personal masivo (Cell Skin), entre otros (Medcell, 2019).

En el mercado cosmético chileno convivían distintos tipos de productos:

- Selectivos o premium
- Semi- Selectivos (o mastige)
- Masivos

Estos variaban en cuanto a los canales de distribución, en función de los tipos de productos y el segmento de público al que se dirigen. Así, los productos selectivos estaban mayormente concentrados en grandes tiendas, y los semi-selectivos y masivos se vendían principalmente en farmacias, supermercados y perfumerías, orientados a un consumidor de clase media, cuya capacidad adquisitiva no era especialmente alta (FNE, 2012).

Los productos selectivos estaban destinados al público de clase alta, donde sólo un 1% de la población podía acceder, pero la expansión del retail y acceso al crédito hizo que se expandan a público de clase media.

En el mercado chileno, el segmento de productos semi-selectivos y masivos contaban con un 88,4% de la participación, mientras que los premium ocupaban un 11,6%, siendo el país que más consumía esta última categoría en América Latina (Gómez, 2016).

Salcobrand distribuía las tres categorías de productos, definiendo el *mix* particular según el formato de local y la ubicación de este, siendo el formato "Espacio" el que apuntaba al público más selectivo.

Finalmente, otra diferencia importante es que en este mercado no había mayores restricciones publicitarias, lo que permitía realizar agresivas campañas entre los distintos actores, recurriendo a medios de comunicación masivos, regalos o promociones, lo cual podía ser muy relevante si se considera que la consumidora chilena es muy receptiva a las ofertas promocionales y susceptibles a la compra impulsiva (Gómez, 2016).

## 2.4 Composición del contexto

En el presente apartado, se describe el entorno que rodea a Farmacias Salcobrand dentro de los mercados que participa, incluyendo reglamentaciones y principales competidores al primer semestre del año 2019. Se finaliza la sección con un análisis de sus *Stakeholders* utilizando el Modelo de Savage (Savage y Nix, 1991).

### 2.4.1 Mercado de Medicamentos y *Retail* Farmacéutico

La normativa alrededor del negocio de las farmacias abarcaba múltiples aspectos, siendo el principal, la regulación del Ministerio de Salud (Minsal), a través de la Ley de Fármacos 20.724 (o Código Sanitario) y el Reglamento de Farmacias (Decreto 466). Además, tal como otros negocios, se regía por leyes de libre competencia, protección al consumidor y reglamentaciones laborales.

En el mercado de medicamentos chileno, había un escenario altamente concentrado por tres cadenas principales: Farmacias Cruz Verde, Salcobrand y Ahumada. Al cierre del 2017 la participación de mercado de estas, según valor de ventas, era de 56,2%, mientras que el restante 43,8% se repartía entre farmacias independientes y cadenas medianas a lo largo de todo el país. Las cadenas concentraban la venta del 90% de los medicamentos en el territorio, y lograron ventas por un total de US\$ 3.935 millones (Barberis, 2018).

Para este período, Farmacias Ahumada, firma controlada por el grupo inglés Walgreens Boots Alliance, contaba con una participación de mercado del 15,1%. La cadena de Farmacias Salcobrand, ligada al grupo Yarur, controlaba un 16,9% y Farmacias Cruz Verde, parte del grupo Socofar, perteneciente al grupo mexicano Femsa, concentraba el mayor porcentaje del mercado: 24,2% (Barberis, 2018).

Walgreens Boots Alliance, controladora de Farmacias Ahumada, era la compañía de retail farmacéutico más grande de Estados Unidos, donde poseía alrededor de 9.000 locales. Además, participaba en otros ocho países, operando 4.605 farmacias de retail y siendo la compañía líder de mercado en Europa. Su principal marca en Reino Unido era Boots, con 2,465 locales.

Contaba con una de las mayores redes mundiales de distribución y venta de productos farmacéuticos, con cerca de 390 centros de distribución en más de 20 países, siendo uno de los mayores compradores de medicamentos recetados y productos de salud y bienestar, del mundo.

Su cartera de productos, además de farmacia y belleza, incluía óptica, alimentos, artículos para el hogar, revelado de fotografías y confitería. Para el 2019, entregaba una estrategia de omnicanalidad y calidad de servicio que se encontraba consolidada en gran parte de los países donde estaba, contando con presencia online y en aplicaciones móviles (Walgreens Boots Alliance, 2019).

Por su parte, el grupo mexicano Femsa, controlador de la cadena de farmacias Cruz Verde, contaba con una cartera más diversificada de negocios, que incluía,

además de farmacias y perfumerías, embotelladoras, cerveceras, tiendas de conveniencia y estaciones de servicio.

Sus principales negocios estaban en el sector bebidas y, dentro de la división comercio, su principal filial era la tienda de conveniencia y cercanía Oxxo, que contaba con casi 18.000 locales en México, Chile, Colombia y Perú.

La división salud, donde se incluyen farmacias y perfumería, se incorpora en el año 2013 con la adquisición de dos cadenas regionales de farmacia en México. Para el año 2019, operaba 1,100 farmacias en este país y poseía una participación mayoritaria en Socofar, cadena que operaba farmacias bajo la marca Cruz Verde en Chile y Colombia, así como también 181 tiendas de belleza Maicao en Chile (Femsa, 2019).

Respecto a la cantidad de locales a nivel nacional, para el primer semestre del 2019 Farmacias Cruz verde contaba con 717, de las cuales alrededor de 160 operan como franquicia (Cruz Verde, 2019), Salcobrand con 431 (Salcobrand, 2019) Farmacias Ahumada 374 (Flores y Gattavara, 2018). Esta información se encuentra resumida en la Tabla 7.

*Tabla 7: Cantidad de puntos de Venta y Participación de Mercado de las tres principales cadenas de farmacia del país (Cruz Verde, Salcobrand y Ahumada) para los años 2018-2019*

Cadena	Locales Región Metropolitana (2019)	Locales otras regiones (2019)	Participación de mercado (2018)
Cruz Verde	314	403	24.2%
Salcobrand	193	238	16.9%
Ahumada	177	197	15,1%

*Fuente: Elaboración Propia a partir de Web Cruz Verde, 2019; Web Salcobrand, 2019 y Flores y Gattavara, 2018*

Cabe mencionar a Farmacias del Dr. Simi, una cadena mediana controlada por el grupo mexicano “Grupo Por un País Mejor” (GPUPM), que incluía cuatro empresas comerciales ligadas a la salud. Esta, logró posicionarse en el mercado a través de una propuesta de valor de bajos costos y oferta de productos acotada principalmente a medicamentos genéricos y de marca propia.

Así, su mercado objetivo eran estratos socioeconómicos medios-bajos, lo que determina la selección de localizaciones e infraestructura más simple. Otra característica de su estrategia era la búsqueda de cercanía a la comunidad a través de atención personalizada, incluyendo consultas médicas a muy bajos costos, programas de educación a la comunidad, y marketing en la misma línea, que genere un rápido y sólido reconocimiento de marca.

Esta cadena contaba para el primer semestre del 2019 con 193 locales a nivel nacional, 99 de los cuales se ubican en la Región Metropolitana (Web Dr Simi, 2019).

En total, para julio del 2019 se encontraban 1919 farmacias en la región metropolitana, un 42,6% más de las que se encontraban el año 2012, siendo las farmacias de barrio y municipales las que mostraron el mayor crecimiento con un 72,6%.

Para el año 2012 se encontraban aproximadamente 572 farmacias de este tipo en Santiago, y para 2019 la ciudad contaba con más de 987.

Asimismo, las cadenas de farmacias medianas (20-60 sucursales total) como Dr. Ahorro, Manríquez, Belén, La Botika y Galénica también habían aumentado su expansión en un 39,2%.

También, se considera dentro del grupo de farmacias medianas a farmacias Knop, a pesar de que no comercializaba medicamentos tradicionales, sino que apuntaba a salud naturista, principalmente a través de marcas patentadas de productos desarrollados en un laboratorio propio. Apuntaba a un nicho que busca alternativas para el cuidado preventivo y curativo natural de la salud, sin darle prioridad al precio al momento de decidir (Knop, 2019).

#### **2.4.2 Mercado de Cosmética y *Retail* de Belleza**

Como se mencionó anteriormente, los ingresos de las farmacias no provenían exclusivamente de medicamentos, sino que participaban también en el mercado del retail de belleza, donde competían con otros canales de venta.

Así, respecto a la distribución de ventas por tipo de establecimiento, el año 2015 los supermercados concentraban la mayor parte de ventas minoristas, alcanzando en su conjunto el 37% del total, dejando a las farmacias en segundo lugar con un 28%. Estos dos participantes concentran su oferta en las categorías de productos semi-selectivos y masivos.

Por su parte los minoristas especializados de belleza, con una propuesta de productos similar a los casos anteriores, representaron un 12% de las ventas totales. En este grupo se encuentran las cadenas Maicao, controlada por Socofar, y Preunic y DBS controlados por Empresas SB. El porcentaje restante lo controlan la venta directa y grandes tiendas, donde se incluyen Almacenes Paris, Falabella, La Polar y Ripley.

La venta directa constaba de medios que vayan directo al consumidor, lo que significa el desarrollo de puntos de ventas propios a través de *corners* en grandes *retailers*, tiendas en centros comerciales y venta por catálogo.

Cabe destacar que empresas de venta directa, como AVON, dedicada a la venta por catálogo, habían establecido puntos de venta al por menor en centros comerciales para complementar su estrategia y atraer nuevos consumidores (Gómez, 2016).

### 2.4.3 Análisis de los *stakeholders*

Una de las tareas más importantes al momento de diseñar la estrategia corporativa, es la administración de los *Stakeholders* o “Grupos de interés”.

Estos se deben identificar y manejar asertivamente en una situación específica (en vez de caer en listados genéricos), considerando, tanto su impacto individual, como relacionados entre sí y con los objetivos de la compañía.

De esta manera, se puede determinar cómo y cuándo es apropiado intervenir en ellos, lo que tendrá impacto en el logro de las metas estratégicas y la viabilidad a largo plazo.

Sin el apoyo de estos grupos la organización no podría existir (Ackermann y Eden, 2010).

En general, las compañías buscan reforzar una sólida relación con los grupos de interés, a través de reflejar seriedad, confianza, prolijidad, responsabilidad y preocupación por la sostenibilidad.

Así, para estar en equilibrio con estos grupos, se realizan acciones como mantener canales de comunicación fluida, capacitar respecto a materias de ética y cumplimiento, entregar talleres y cursos gratuitos en temáticas de interés para la comunidad, contar con políticas de inclusión y seguridad laboral, y mantener sólidos acuerdos con sus proveedores.

En este contexto, se reconoció como los principales grupos de interés a: accionistas, empleados, clientes (que son, en su mayoría, personas naturales que atienden a un comercio minorista), proveedores (principalmente laboratorios), entidades reguladoras (incluyendo aspectos sanitarios, protección al consumidor, transparencia financiera, entre otros) y sociedad en general.

Estos, se analizaron según el Modelo de Savage (Savage y Nix, 1991), basado en la clasificación de los *stakeholders* según dos dimensiones: su potencial sobre la compañía de colaboración y su potencial de amenaza.

Esta clasificación es dinámica y flexible, dependiendo del contexto que viva la compañía en cierto momento y las decisiones respecto a las cuales se enfoque la clasificación, ya que cada grupo vela por sus intereses propios (Savage y Nix, 1991).

A continuación, se analiza una clasificación general de los grupos de interés mencionados para Farmacias Salcobrand en cuatro categorías: Grupo de apoyo, Grupo de interés mixto, Grupo de interés marginal y Grupo de no apoyo.

- Grupo de Apoyo: Empleados y Proveedores

A pesar de que colaboradores y proveedores poseen recursos que son clave para las necesidades de la organización, dependen de ella en sus respectivos intereses generales, por lo que su nivel de amenaza disminuye y su potencial de

colaboración aumenta. Se puede asumir, además, que pueden estar dispuestos a trabajar en acuerdos de mutuo beneficio con la organización.

Con este grupo, la estrategia recomendada es involucrarlos en temas que les sean relevantes y generar vínculos de confianza para incentivar el potencial colaborativo.

Por ejemplo, para los empleados, especialmente de cargos medios y bajos que en este caso representan a la mayoría de la fuerza laboral, se pueden implementar técnicas administrativas participativas o aumentar las instancias de debate respecto a decisiones que les impacten. Dentro de los intereses de este grupo para con la empresa están calidad de vida, condiciones de trabajo, posibilidad de crecimiento profesional y clima laboral.

Además, debido a la extensa distribución geográfica y diversidad de áreas en la que estos se desempeñan, es de utilidad la descentralización de autoridad.

Respecto a los proveedores, que se diferencian por ser un grupo externo a la organización, la estrategia de involucrarse y generar vínculos de confianza es también de utilidad. En este contexto algunas acciones relevantes son cumplir los acuerdos y plazos estipulados, y mantener negociaciones transparentes.

#### - Grupo de interés Mixto: Sociedad

La sociedad juega un importante rol sobre las decisiones y acciones de la organización, al mostrarse informada, exigente y dispuesta a tomar acciones en contra de ésta si lo consideran necesario, teniendo un alto potencial amenazante. Sin embargo, si se toman las decisiones correctas, este grupo puede ser altamente colaborativo, por lo tanto, se clasifica como grupo mixto.

La sociedad se muestra actualmente como un grupo cohesivo respecto a sus demandas, con capacidad de organizarse incluso a nivel global rápidamente, haciendo que las tendencias se masifiquen y tomen fuerza rápidamente, y sus demandas e intereses no pueden ser pasados por alto.

Es un grupo preocupado de los impactos de las actividades corporativas a nivel ambiental y social, consciente de que los recursos son limitados y que existe un aumento y envejecimiento en la población que debe estar presente en la agenda del hoy.

La estrategia para una buena relación con este grupo debe ser colaborativa, siempre teniendo presente su potencial de apoyar o representar una amenaza al momento de tomar una decisión que le impacte y buscando maximizar su potencial colaborativo al momento de difundir las mismas, para dificultarles su oposición a la organización.

Algunas acciones que Farmacias Salcobrand ya ha tomado alineadas a una gestión sostenible son: creación de talleres gratuitos de capacitación en materia de emprendimiento, salud y belleza para mejorar la autoestima y empoderar a mujeres en riesgo social, formación de alianzas con fundaciones y



organizaciones no gubernamentales vinculadas al mundo de la protección y la salud como Coaniquem y María Ayuda, gestión de residuos que responde a la normativa disminuyendo el impacto ambiental y políticas de inclusión y diversidad.

- Grupo de interés marginal: Accionistas y Clientes

Se llaman “de interés marginal” a aquellos *stakeholders* cuyo potencial de amenaza o colaboración se activa sólo frente a algunas materias particulares, y su preocupación respecto a la mayor parte de los temas es, más bien, mínima, lo que no significa que no tengan potencial impacto sobre la organización y sus decisiones.

Según esto, se clasifica aquí accionistas y clientes, ya que sus temas de interés, y que podrían llevarlos a tomar acciones respecto a la organización, son acotados.

A grandes rasgos, para los accionistas el tema de interés es maximizar la rentabilidad de su inversión, mientras que, para los clientes, estando cada vez más empoderados de sus derechos frente al comercio, estarán interesados en la transparencia de precios y condiciones de ventas y retractos.

La estrategia con estos grupos debe incluir el monitoreo constante y la clara identificación de los temas específicos de su interés, lo que ayuda a manejarlos sin tener que invertir gran parte de la energía y los recursos con los que se cuenta.

- Grupo de No Apoyo: Entidades Reguladoras

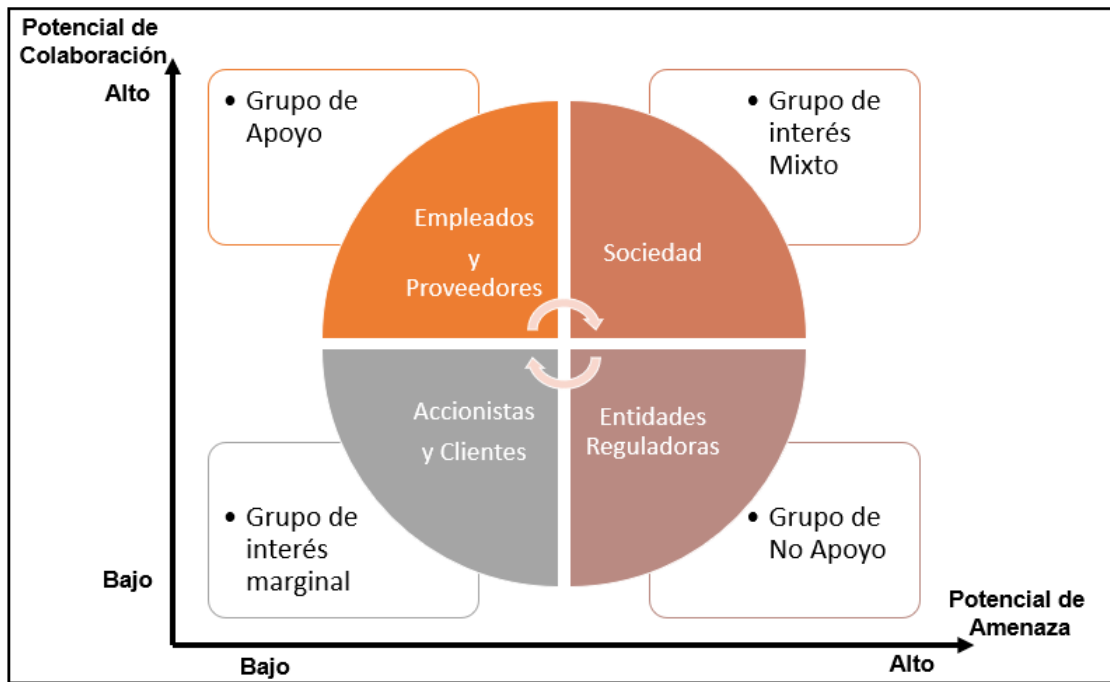
Las entidades regulatorias suelen tener más poder que la organización y son capaces de tomar acciones concretas que afecten los intereses de ésta, así, su potencial de amenaza es alto, y su potencial de colaboración bajo, siendo los que más energía requieren para su manejo.

El objetivo final con esta categoría de *stakeholders* es la búsqueda de su reclasificación, pero de no ser posible, la estrategia para hacerle frente debe ser defensiva y tratar de reducir la dependencia hacia ella.

Otro grupo que puede entrar en esta categoría son las organizaciones de competencia directa.

La Ilustración 10 muestra un resumen de la clasificación descrita.

Ilustración 10: Clasificación de los Grupos de interés (Stakeholders) asociados a Farmacias Salcobrand



Fuente: Elaboración propia, a partir del Modelo de Savage (Savage y Nix, 1991)

### 3 Capítulo III: ANÁLISIS DE LAS DECLARACIONES ESTRATÉGICAS

En la presente sección se evalúan las declaraciones estratégicas de la organización: misión, visión y valores.

Estas, dan una jerarquía de metas que se alinean desde amplias intenciones, hasta específicos y mensurables objetivos articulados y comunicados a todos los niveles organizacionales.

Con ello, se tiene el primer paso para que los esfuerzos de todos los individuos que se desempeñan en la compañía se canalicen hacia fines comunes, y que la asignación de recursos sea concordante con estos fines. Esto es esencial para la máxima eficiencia de las organizaciones (Martínez y Milla, 2005).

Farmacias Salcobrand no posee declaraciones estratégicas propias, sino que trabaja con las de Empresas SB como holding en su totalidad, y son estas las que se analizan. La sección finaliza con declaraciones propuestas para la UEN Farmacias Salcobrand como tal.

#### 3.1 Análisis y definición Misión

La misión de la compañía, según literatura, abarca de manera específica el propósito y los medios a través de los cuales se competirá, por lo que debería cambiar cuando las condiciones del entorno cambian, incorporando el concepto de “gestión de los *stakeholders*”, como agentes a los que la organización debe responder para sobrevivir y prosperar.

Una buena declaración de misión debe comunicar porqué una organización es especial o diferente y cuál es el objetivo primordial hacia el que debe dirigir los planes y programas que se marque.

Las preguntas que responde una misión apropiada son ¿Por qué existimos? ¿En qué negocios? ¿Cómo los desarrollamos? (Martínez y Milla, 2005).

La declaración de misión de Empresas SB correspondía a la siguiente:

***“Somos una empresa dedicada principalmente a la salud, belleza y bienestar de las personas. Para ello, ofrecemos productos y servicios con procesos de alta eficiencia operacional y excelencia en la calidad.***

***Esto incluye: prudentes políticas de administración de riesgos, permanente innovación tecnológica, exigentes estándares éticos, los que deben ser respetados por todas las personas que se desempeñan en la Empresa.***

***Para cumplir con nuestros objetivos y políticas, en Empresas SB nos comprometemos a cuidar que dichos logros se obtengan respetando nuestros cinco pilares fundamentales: Clientes, Proveedores, Colaboradores y Familias, Accionistas y Sociedad (Comunidad, Autoridades, Estado, Competencia).”*** (Empresas SB, 2019)

Ésta se analiza a continuación según la teoría propuesta por Martínez:

### 1. ¿Por qué existimos?

La presente declaración hace referencia a lo que hacen: “ofrecer productos o servicios”, lo que, a pesar de no indicar detalles específicos, se complementa con el área a la que se dedica y en la que se desenvuelve: salud, belleza y bienestar. Luego, agrega que éstos poseen procesos de alta eficiencia operacional y excelencia en la calidad.

Se concluye que abarca el propósito y por qué existe, aunque de modo general. Se podría incluir en ésta quiénes son los clientes a los que se dirige, dónde se encuentran y cuál es la necesidad que trata de satisfacer con sus operaciones.

Además, sería de utilidad buscar una identidad propia para la empresa, ya que al no indicar lo anteriormente mencionado, queda abierta a ser interpretada genéricamente como cualquier organización que presta servicios de salud sin incluir por qué Empresas SB es única y diferente.

### 2. ¿En qué negocios?

Los negocios en los que compite Empresas SB no son indicados, lo cual es una oportunidad de mejora para la declaración de misión. Sería de ayuda para aclarar los objetivos, indicar los productos y servicios que ofrece, y el medio a través del cual los entrega a sus clientes, aportando así a la generación de una identidad empresarial.

### 3. ¿Cómo los desarrollamos?

Este punto es el que más énfasis posee en la misión. Indica que los procesos que desarrolla son de alta eficiencia operacional y excelencia en la calidad, y detalla algunas de las herramientas que aplica para ello: prudentes políticas de administración de riesgos, permanente innovación tecnológica, exigentes estándares éticos, los que deben ser respetados por todas las personas que se desempeñan en la Empresa.

Además, menciona los *stakeholders* que debe gestionar: Clientes, Proveedores, Colaboradores y Familias, Accionistas y Sociedad.

En base al análisis realizado se propone para la UEN Farmacias Salcobrand la siguiente misión:

***“Satisfacemos las necesidades de bienestar de nuestros clientes, en todo momento y lugar a lo largo de Chile, a través de una amplia e innovadora selección de productos de belleza, cuidado personal y medicamentos. Nos comprometemos a cuidar y respetar nuestros grupos de interés, trabajando con eficiencia, innovación, ética y excelencia de calidad.*”**

De este modo, se mantienen los elementos fundamentales de la misión original del Holding, y se incluye información específica que remarca la identidad única de la empresa Farmacias Salcobrand.

Se agregaron los principales negocios en los que compete y se indica el propósito con sus clientes, que se definen, a modo general, como “la comunidad a lo largo del territorio nacional”.

Además, incluye los medios a través de los cuales se competirá: una propuesta de selección de productos amplia e innovadora. Finalmente, se optó por acortar su extensión para que sea más fácil de repetir y memorizar.

### **3.2 Análisis y definición Visión**

La visión de una compañía es la declaración breve, simple y fácilmente entendible por todos, que determina dónde se quiere llegar en el futuro.

Generalmente, no pueden ser medidas por indicadores específicos, pero proporcionan una declaración fundamental de valores, aspiraciones y metas de la organización.

Las características de la visión son: ser inspiradora, motivadora y apuntar al largo plazo, englobando todos los demás objetivos, respondiendo la pregunta principal *¿qué queremos ser?*

Es importante que la visión sea realista respecto al entorno y los recursos y capacidades propios de la organización (Martínez y Milla, 2005).

La visión empresarial publicada por Empresas SB es:

***“Esperamos ser el referente en Salud, Belleza y Bienestar. Con una oferta ampliada e innovadora para nuestros clientes, generando con ellos un vínculo permanente de confianza y lealtad, comprometidos con la comunidad, en un ambiente laboral de alto desempeño, con una gestión basada en los colaboradores orgullosos y flexibles al cambio, logrando la rentabilidad esperada por los accionistas con presencia global.”***

(Empresas SB, 2019)

Se utiliza el marco teórico propuesto por Kaplan y Norton, que indica que una visión debe responder las siguientes preguntas:

#### **1. ¿Es medible?**

El enunciado principal no es medible, ya que habla de “ser referente”, lo cual es un término subjetivo al que no se pueden asociar indicadores como tal. Sin embargo, se pueden crear otros KPI relacionados que sí sean cuantificables, según lo que se defina como “referente”.

Lo mismo ocurre con otros conceptos incluidos, como el vínculo permanente de confianza y lealtad, compromiso con la comunidad, y el orgullo y flexibilidad al cambio de los colaboradores.

Sin embargo, es posible encontrar indicadores para verificar si la oferta de productos es amplia e innovadora, por ejemplo, comparando ésta con la de competidores directos. También se podría encontrar una forma de medir si el ambiente laboral tiene un alto desempeño, a través de metas de productividad o rentabilidad y si es medible el cumplimiento de la rentabilidad esperada por los accionistas.

## **2. ¿Se direcciona al futuro?**

Según la forma en que está redactada, sí se direccionaría al futuro, sin embargo, no indica un lapso explícito de tiempo.

## **3. ¿Es viable?**

En general, se puede decir que es una visión viable según los recursos y capacidades que posee Empresas SB en el contexto en que está inserta. Sin embargo, para determinar con certeza la viabilidad de la visión sería necesario generar indicadores para los múltiples objetivos que esta plantea.

## **4. ¿Es fácil de recordar?**

No. Es una visión demasiado extensa y con múltiples y diversos objetivos. Trata de abarcar demasiados aspectos, con lo que se pierde el foco y dificulta las posibilidades recordarla.

## **5. ¿Es ambigua o incompleta?**

Sí, ya que presenta conceptos e ideas amplias y subjetivas, como ser referentes, búsqueda de un vínculo permanente de confianza y lealtad, compromiso con la comunidad y colaboradores orgullosos y flexibles al cambio.

Estas propuestas son difíciles de concretar de manera específica.

## **6. ¿Su lenguaje es demasiado general?**

A pesar de que utiliza conceptos específicos respecto al área donde se desenvuelve: Salud, Belleza y Bienestar, la mayoría de los objetivos a largo plazo que menciona, son genéricos.

Además, no plantea resultados concretos y no propone modos de participación de los distintos involucrados.

De este modo, se realiza la siguiente propuesta de visión para la UEN Farmacias Salcobrand:

***“Ser para el año 2025, el referente en Chile en soluciones de salud, belleza y bienestar, con la variedad más amplia e innovadora del rubro y servicio de excelencia.”***

Con ello, se mantienen elementos esenciales de la visión original del Holding respecto a *¿qué queremos ser?*, pero buscando una redacción más breve para facilitar su comunicación, y concreta, al establecer el objetivo de “poseer la más amplia e innovadora variedad de soluciones”, y un lapso para su verificación, a

pesar de que no se eliminen completamente algunos elementos subjetivos o que no sean de cuantificación absoluta.

Además de las declaraciones estratégicas, el holding cuenta con un objetivo común, que es utilizado en todas las áreas de la compañía, para ser inculcado en el desempeño de cada colaborador: ***“Hacemos que las personas se sientan bien, estén donde estén”***.

Respecto a este mensaje concreto, se redacta una propuesta abreviada para la UEN, que sea recordable, manteniendo su esencia: ***“Hacemos que te sientas bien, siempre”***

### 3.3 Definición de Creencias

El último ítem para analizar respecto a las declaraciones estratégicas son los valores o creencias, los cuales, según Martínez y Milla (2005), son los ideales y principios colectivos que guían las actuaciones de los individuos y serán los ejes de la conducta de la empresa, relacionados íntimamente con sus propósitos.

Estos deben poder concretizarse en criterios de actuación, actitudes y comportamientos coherentes en todas sus áreas de actividad. Para ello, deben estar asociados a guías para la acción, que permitan identificar los comportamientos deseados en situaciones concretas, con el fin de que el espacio de interpretación del significado de dicha creencia, por parte de los miembros de la organización, sea el menor posible.

De este modo, los valores definen el carácter y describen lo que representa una organización, asociándose a la identidad corporativa de ésta, dando lugar a la serie de principios que conforman la cultura empresarial.

Los valores y creencias corporativas de Empresas SB se analizan según lo mencionado en literatura, que es, cómo responden a la pregunta *¿En qué creemos?* (Martínez, 2005). Sumado a ello y según lo ya mencionado, se evalúa si se entregan criterios de actuación que sean guías objetivas para la acción en situaciones concretas.

Estas declaraciones, con sus respectivas descripciones, según lo publicado por Empresas SB, son las siguientes:

- Promovemos el **respeto**. Las diferencias nos enriquecen.
- Creemos en la **honestidad**. Nos enorgullece ser personas confiables.
- Creemos en el **compromiso**, porque cuando tenemos la camiseta puesta, es más fácil lograr tus objetivos.
- Creemos en la **pasión**. La energía positiva y el entusiasmo nos ayuda a ser cada día mejores.
- Somos **optimistas**. Lo mejor está por venir.

- Creemos en el **trabajo en equipo**. Muchas cabezas, piensan mejor que una, sumando nuestras fortalezas alcanzamos el éxito.

Lo primero que se observa es que las descripciones asociadas, a pesar de reforzar el concepto que se busca transmitir, no necesariamente entregan lineamientos de comportamiento claros y objetivos, lo cual es una oportunidad de mejora.

Respecto a esto, lo primero que se propone, con el fin de facilitar su comprensión, es reducir su cantidad, dejando aquellos que son más fáciles de traducir en comportamientos específicos, y descartando los que involucran la mayor subjetividad.

De este modo, se seleccionan: Respeto, honestidad, compromiso y trabajo en equipo, con los siguientes lineamientos que los enmarquen:

- Respeto: Cada individuo es digno y debe ser tolerado, incluyendo a todos los colaboradores, clientes y otras personas con los que nos toque interactuar a diario. Aceptar las diferencias, dar espacios para la comunicación mostrando escucha activa, apegarse a códigos de conducta y no ofender a otra persona por su forma de vida o decisiones, aunque no esté de acuerdo con ellas, son formas de respeto.
- Honestidad: Anteponer la verdad más allá de nuestros intereses individuales frente a los desafíos que nos presenta la cotidianidad. Ser honesto involucra cumplir nuestras promesas, ser transparentes con nuestras motivaciones, no intentar que otros hagan nuestro trabajo desligándonos de nuestras responsabilidades y no robar, engañar ni hacer trampas en ningún ámbito. Este valor da el camino para generar confianza.
- Compromiso: Esforzarnos al máximo por cumplir nuestras obligaciones, alcanzar las metas y lograr el bienestar de nuestros clientes y lugar de trabajo. Involucrarnos en el quehacer diario, buscando en qué podemos ayudar y dónde podemos aportar con ideas o acciones.
- Trabajo en equipo: Organizarnos para colaborar en una tarea que tomaría mucho tiempo o sería muy dificultosa para un sólo individuo muestra cómo la suma de nuestros esfuerzos, habilidades, actitudes, conocimientos e ideas crean algo superior a cada uno de nosotros por separado, potenciándonos para el logro de resultados increíbles. Ayudar a quien lo necesita y ser capaz de reconocer cuando necesitamos de otro son la base de un trabajo colaborativo eficiente.

Con esta propuesta se busca entregar guías descriptivas de los comportamientos que deben ejecutar los colaboradores para generar una cultura corporativa alineada con la misión y visión de la empresa, frente a situaciones que puedan presentarse en la cotidianidad laboral.



Entregar soluciones de bienestar a los clientes requiere tener de base respeto a las diferencias, escuchar activamente sus necesidades y jamás caer en ofensas. Lo mismo ocurre con la honestidad. Ser transparentes y honestos con los clientes son la base para consolidar confianza

Finalmente, el compromiso y trabajo en equipo de los colaboradores son esenciales para que el servicio que se entregue sea de la misma calidad en cada punto de contacto con los clientes, lo cual está explicitado en la misión corporativa.

Así, se considera que los valores seleccionados y las guías de acción descritas, apoyan e impulsan una cultura corporativa alineados con la estrategia de la organización.

En este caso, se considera apropiado que los valores del Holding sean replicados en todas las filiales, buscando una identidad corporativa y cultura común que guíe la forma en que el comportamiento de los empleados llevará al logro de objetivos.

## **4 Capítulo IV: ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

En la presente sección, se realiza un análisis estratégico, tanto del entorno donde se posiciona la empresa, como de sus elementos internos que le ayudan a hacer frente al escenario actual.

Para ello, se comienza con un análisis externo, utilizando las herramientas PESTEL y el modelo de las cinco Fuerzas de Porter. Este análisis permite detectar las oportunidades y amenazas concretas que existen en el entorno de la compañía.

Posteriormente, se realiza un análisis interno, a través de un Análisis de capacidades y recursos, y una revisión de la Cadena de Valor de la organización para identificar las fortalezas y debilidades presentes, que permiten aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas detectadas en el punto anterior. El cruce de estos elementos se evalúa a través de un Análisis FODA.

Finalmente, utilizando los puntos fuertes y débiles de la organización dentro del entorno general identificados el análisis anterior, se comienzan a generar estrategias, a través del análisis de matriz CAME, la cual permite contemplar y comparar las potenciales estrategias viables más significativas, aunque no necesariamente determinar cuál de éstas es la mejor.

### **4.1 Análisis Externo**

A continuación, se presenta un análisis del entorno actual del negocio, que da información esencial para poder responder de manera apropiada a este. Esta información permitirá pronosticar, explorar y vigilar el entorno constantemente (Martínez, 2005).

La metodología que se utiliza para esta revisión es el Análisis PESTEL y el modelo de las cinco Fuerzas de Porter.

#### **4.1.1 Análisis del Entorno general: PESTEL**

La primera herramienta de análisis que se aplica sobre el entorno de Farmacias Salcobrand es el PESTEL, según el cual, se definen los siguientes factores clave: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales (Martínez, 2005).

##### **4.1.1.1 Entorno Político y Legal**

Jurídicamente hablando, Farmacias Salcobrand se distinguía como persona jurídica de derecho privado, correspondiendo a una ficción legal sujeta a derechos y obligaciones, y que dependía de la iniciativa particular. Al perseguir fines de lucro, corresponde a una “sociedad civil y comercial”.

Las personas jurídicas tenían responsabilidad penal por medio de la Ley N° 20.393, según un catálogo reducido de tipos penales, que son:

- a) Lavado de dinero
- b) Financiamiento del terrorismo
- c) Soborno o cohecho activo tanto de empleados públicos nacionales o extranjeros (BCN, 2019).

Era regulada y supervisada por la Comisión para el Mercado Financiero (CMF), que tenía entre sus objetivos velar por el correcto funcionamiento, desarrollo y estabilidad del mercado financiero, facilitando la participación de los agentes de mercado y promoviendo el cuidado de la fe pública; además de velar porque las personas o entidades fiscalizadas, cumplan con las leyes, reglamentos, estatutos y otras disposiciones que las rijan (CMF, 2019).

Así mismo, estaba bajo la regulación de la Fiscalía Nacional Económica, que según el Decreto Ley N°211 fijaba las normas para la defensa de la libre competencia, por ejemplo, acuerdos que involucren a competidores entre sí, y que consistan en fijar precios de venta o de compra, limitar la producción, asignarse zonas o cuotas de mercado, afectar el resultado de procesos de licitación, determinar condiciones de comercialización o excluir a actuales o potenciales competidores.

Además, fiscalizaba acuerdos de fusiones y adquisiciones, y las participaciones simultáneas de una persona en cargos ejecutivos relevantes o de director en dos o más empresas competidoras entre sí.

El organismo que apoyaba a la Fiscalía Nacional Económica, en estas materias, era el Tribunal de Defensa de la Libre Competencia (FNE, 2016).

#### - Normativa de Farmacias

En Chile, el año 2019 las farmacias se encontraban bajo la regulación del Ministerio de Salud (Minsal), a través del Departamento de Políticas, Regulaciones Farmacéuticas, de Prestadores de Salud y de Medicinas Complementarias, que se encuentra en la División de Políticas Saludables y Promoción (DIPOL) de la Subsecretaría de Salud Pública. Esta institución era la que finalmente abordaba materias relacionadas con acceso, calidad y uso racional de los medicamentos en nuestro país (Minsal, 2019).

Una de las principales leyes que enmarcaban el funcionamiento de las farmacias era la Ley de Fármacos 20.724, que entró en vigor el año 2014 con modificaciones que buscaban transparentar el funcionamiento del mercado farmacéutico, reduciendo asimetrías de información para el consumidor.

Así, abordaba temas de interés público, como la disposición de medicamentos de venta directa en góndolas dentro de las farmacias, para que los usuarios puedan decidir la compra sin intervención de terceros, prohibición de incentivos de cualquier índole, que favorezcan la ubicación, presencia o ausencia de medicamentos, ni la disposición de afiches, promotores u otros medios destinados a privilegiar el uso de un producto por sobre otro.

Se exigía en la misma, indicar el precio de venta en los rótulos de cada medicamento y contar con un listado de precios actualizado a disposición del público (Subsecretaría de Salud Pública, 2014).

Además, incluía la clasificación de qué medicamento es de venta libre o requerirá receta médica, la obligatoriedad de contar con un petitorio mínimo de medicamentos y ser dirigidas técnicamente por un químico farmacéutico que debe estar presente durante todo el horario de funcionamiento del establecimiento. Además, indica que Instituto de Salud Pública de Chile era la autoridad encargada en todo del control sanitario de los productos farmacéuticos, los establecimientos del área y fiscalizar el cumplimiento de las disposiciones sobre esta materia (Legislación Chilena, Ley 20724, 2014).

Una política de particular interés para el mercado de los medicamentos en Chile era el Plan de Acceso Universal a Garantías Explícitas (AUGE), que garantizaba la cobertura de 80 enfermedades a través del Fondo Nacional de Salud (Fonasa) y las Instituciones de Salud Previsional (ISAPRE). De esta forma, los pacientes podían asegurar la atención desde la sospecha y la confirmación diagnóstica, hasta el tratamiento y posterior seguimiento y control del problema de salud, dependiendo de la patología (Chile Atiende, 2019). Así, una serie de medicamentos crónicos eran financiados por el estado.

#### - Contingencias

##### Cambio en política de uso de excedentes

A comienzos de agosto del 2019, la moción que entrega mayores atribuciones a los afiliados de las isapres en el uso de sus excedentes quedó en condiciones de convertirse en ley de la República.

Así, se establecería que anualmente la institución de salud previsional (isapre) deberá devolver al afiliado el saldo acumulado en su cuenta individual de excedentes que no haya sido requerido. Además, cada afiliado podría optar por el prestador con el cual hará uso de sus excedentes, sin que la institución pueda limitar o restringir esa decisión, lo que afectaría los acuerdos de exclusividad que se llevan a cabo entre las isapres y Farmacias (Cámara de Diputados de Chile, 2019).

##### Nueva política de Medicamentos

A finales de septiembre del 2019, se anunció con gran apoyo mediático una nueva política de medicamentos enfocada en treinta medidas para mejorar el acceso de la población a los medicamentos, entre las que se incluían educación a la población respecto de la categoría de medicamentos Bioequivalentes, elaboración de un reglamento para la venta electrónica de medicamentos, importaciones directas de tratamientos para personas naturales en situaciones particulares y obligatoriedad de implantación del fraccionamiento de medicamentos (vender parcialmente el contenido de las cajas de presentación actual) (Minsal, 2019).

Otro cambio importante que traía consigo esta nueva política, es la intermediación del organismo público CENABAST (Central Nacional de Abastecimiento) como proveedor de farmacias independientes, con una fijación de precio de venta. Esta intervención estatal reduciría el precio de los medicamentos en el mercado (CENABAST, 2019).

El impacto de estas nuevas políticas está, a la fecha, en desarrollo.

- Protección al consumidor

La ley que protege el derecho de los consumidores era la Ley 19496, a través de la agencia del Estado: Servicio Nacional del Consumidor (SERNAC). Ésta, supervisa aspectos de la información que disponen las empresas, entre ellos, los precios, el stock disponible, el cumplimiento de los precios que se publican, la seguridad en el consumo de bienes o servicios, la protección de la salud y el medio ambiente y los riesgos que puedan afectarles, y que los productos sean de calidad y que la empresa responda en caso de problemas.

Los consumidores tenían libertad de interponer reclamos ante esta institución si consideraban que hay una infracción por parte de los proveedores, lo cual obliga a responder en un plazo de 10 días. Periódicamente se publicaban estadísticas de los reclamos por empresas, lo cual, dado el reconocimiento que tenía el SERNAC entre la población chilena, podía dañar significativamente la imagen de una compañía (Legislación Chilena, Ley 19496, 1997).

- Legislación laboral

Considerando que Farmacias Salcobrand empleaba alrededor de 5.900 colaboradores (Empresas SB, 2018), toma importancia la materia que abordaba el Código del Trabajo, donde se establecían los límites de jornadas horarias semanales, políticas de inclusión, organizaciones sindicales y negociaciones colectivas.

Éste, establecía que los límites de la jornada de trabajo son 45 horas semanales que pueden ser distribuidas en 5 ó 6 días y 10 horas diarias, y reconocía a los trabajadores el derecho de constituir, sin autorización previa, las organizaciones sindicales que estimaran convenientes.

Por otro lado, otorgaba a las trabajadoras derecho a un descanso de maternidad de seis semanas antes del parto y doce semanas después de él. El padre tendría derecho a un permiso pagado de cinco días en caso de nacimiento de un hijo, el que podía utilizar a su elección desde el momento del parto.

Respecto a las remuneraciones, consideraba el sueldo base, sobresueldo por horas extras, comisión (porcentaje sobre el precio de ventas), participación (proporción en las utilidades de un negocio), y gratificación (parte de utilidades con que el empleador beneficia el sueldo), pero excluía de las mismas las asignaciones de movilización, de pérdida de caja, de desgaste de herramientas y de colación, los viáticos, las prestaciones familiares otorgadas en conformidad a la ley y las indemnizaciones (Dirección del Trabajo, 2019).

Finalmente, el 29 de mayo de 2017, la Ley 21.015 hizo obligatoria a las empresas y servicios públicos con 100 o más trabajadores reservar el 1% de su dotación a personas con discapacidad o que sean asignatarias de una pensión de invalidez (Dirección del Trabajo, 2019b).

La entidad que vela por cumplimiento de la legislación laboral es la Dirección del Trabajo, sometido a la supervigilancia del Presidente de la República a través del Ministerio del Trabajo y Previsión Social (Dirección del Trabajo, 2019a).

#### - Conclusiones

Según estos antecedentes del entorno Político y Legal en el que se encontraba inmersa Farmacias Salcobrand, se puede concluir que existe la oportunidad de vender medicamentos OTC en góndolas y abrirse camino en el comercio electrónico de medicamentos, que pudieran ser servicios adicionales atractivos para los clientes, debido a que ampliaría la accesibilidad y facilitaría la comparación de productos y precios, mejorando la experiencia de compra.

Por otro lado, también se identifican amenazas. Un cambio en la política de uso de excedentes podría llegar a eliminar los convenios de exclusividad que existen entre farmacias e isapres, que actualmente aportan una parte importante del flujo de clientes.

Finalmente, está la intermediación estatal de fijación de precios para farmacias independientes, que podría fortalecerlas como competidores y reducir el valor de mercado de los medicamentos.

#### **4.1.1.2 Entorno Económico**

Según datos del Banco Mundial, el PIB chileno se ha mantenido al alza desde el año 2015, donde correspondió a 243.919mil millones US\$, hasta el 2018 con 298.231mil millones US\$ (Banco Mundial, 2019).

Esto posicionaba al país como una de las economías latinoamericanas que más rápido crecía en las últimas décadas, debido a un marco macroeconómico sólido, por la confianza del sector privado, bajas tasas de interés y un mayor precio del cobre que permitió un rebote de la actividad minera. Igualmente, se vio repunte en las actividades no mineras, particularmente el comercio mayorista, los servicios empresariales y la manufactura (Banco Mundial, 2019).

Sin embargo, según la Actualización de Perspectivas de la economía mundial del Fondo Monetario Internacional de julio de 2019 el crecimiento mundial persistía lento y la proyección de crecimiento de Chile se revisó ligeramente a la baja, tras un desempeño económico más débil de lo esperado al comienzo del año, pero con previsión de repunte en 2020 gracias a la adopción de políticas más acomodaticias. En este contexto, se pronosticaba un crecimiento de 3,2% para 2019, con un repunte a 3,5% en 2020 (FMI, 2019).

Durante el trimestre de mayo-julio de 2019, la estimación de los ocupados totales durante el trimestre creció 1,5% en doce meses. El aumento de los ocupados fue incidido, principalmente, por los sectores comercio (4,7%) y administración pública (14,3%). Así, la tasa de desocupación nacional fue 7,2%, reduciéndose 0,1 puntos porcentuales en doce meses (INE, 2019).

Durante el año 2018, el ingreso laboral promedio de la población ocupada en el país fue de \$573.964 neto mensual. A nivel nacional, el ingreso medio de los hogares (considerando los ingresos laborales de los integrantes del hogar más los de otras fuentes como rentas o arriendos) se estimó en \$1.126.921, lo que implicó un aumento de 1,2% en relación con 2017. Con lo anterior, del total de hogares, el 68,3% percibió ingresos menores o iguales a \$1.126.921, el 21,4%, ingresos entre \$500.000 y \$750.000, mientras que el 5,5%, ingresos mayores de \$3.000.000 (INE, 2019).

- Gasto en salud

Para el 2015, el gasto en salud en Chile fue de un 8,1% del PIB, el cual se dividió casi por igual entre gasto privado y público (FNE, 2018c).

Existen esquemas de previsión en salud que cubren a 97% de la población, sin embargo, el “gasto de bolsillo”, es decir, el gasto en salud que realizan las personas y que no es cubierto por dichos esquemas previsionales, es de 32%. El año 2012, este tipo de gasto representó 5,2% del gasto total de los hogares, los que, en promedio, destinaron a salud \$18.122 pesos mensuales por persona.

Ambos indicadores aumentaban a medida que el hogar percibían ingresos más altos, cuando la proporción de adultos mayores y de mujeres era mayor y cuando el jefe de hogar estaba adscrito a una isapre, siendo en este caso cuatro veces más que el de los hogares cuyo jefe está adscrito a Fonasa. El principal destino del gasto en salud de los hogares era el ítem medicamentos (38%), seguido de consultas médicas (19,8%), exámenes de laboratorio y de rayos (11,8%) y servicios dentales (9,3%).

Cabe destacar que la proporción destinada a medicamentos era más alta en los hogares de menores recursos (Bruzzo y Henríquez, 2018).

Por otro lado, la Encuesta Nacional de Medicamentos 2017 arrojó que el 58% de los chilenos consumía a lo menos un medicamento al día (Leiva y Sandoval, 2019).

- Tendencias Mercado Retail

Desde los años noventa, el retail chileno había presentado programas de inversión activos en el extranjero, la que de hecho marca una de sus características más reconocidas a nivel global. América Latina había sido históricamente el destino de expansión, y su relevancia dentro de las operaciones de los *retailers* locales crecía en forma sostenida.

El sector comercio ingresó a partir de 2014 en una etapa de desaceleración,

en concordancia con la actividad de la economía chilena en general, del empleo, los ingresos de los hogares y las expectativas de los consumidores.

El ritmo de apertura de centros comerciales desaceleró por la migración del comercio a canales *online*, acentuado por las bajas del consumo. Así, la cantidad de metros cuadrados de sala de venta disminuía, mientras que el comercio online ganaba terreno rápidamente.

Por otro lado, las estrategias de contratación de este tipo de empresas daban foco a la productividad, a través de la optimización del espacio físico con disminución de la dotación de vendedores, disminuyendo costos y mejorando el rendimiento del stock de capital (CCS, 2016).

Además, la competitividad del sector retail estaba en aumento como consecuencia de la llegada de nuevos competidores internacionales en el negocio de e-commerce, con alto know-how y capacidad financiera (BCI, 2019).

#### Recurso al crédito

El crédito de consumo se había desarrollado considerablemente desde los años noventa y para el 2019 representaba 10% del PIB del país. Había más tarjetas de crédito en circulación que habitantes. El crédito de consumo se redujo en 2017 debido a la demanda debilitada y a la ralentización de la actividad económica (SantanderTrade, 2019).

De este modo, era una de las principales formas de financiamiento que utilizaban los chilenos para solventar sus gastos a corto, mediano y largo plazo. Un 78% de las familias más vulnerables se encontraban sobreendeudadas, estando entre los principales motivos, el financiamiento de provisión de alimento y vestimenta para sus integrantes (Gutiérrez, 2018).

Se debe tener presente en esta dinámica que el exceso de regulaciones en el mercado crediticio, entre ellas la reducción de la tasa máxima convencional y la eliminación parcial de información comercial de los deudores, afectó la competitividad del sector, disminuyendo su capacidad para operar en los segmentos de mayor riesgo, así, los bancos han aumentado sus requisitos para otorgar créditos y el no pago de los mismos es un problema, considerando la inestabilidad del mercado laboral (SantanderTrade, 2019). Como consecuencia, los hogares de ingresos medios bajos habían disminuido su acceso al crédito.

El comercio operaba fundamentalmente con dos medios de pago a crédito, a saber, la tarjeta de crédito emitida por el sistema financiero y la tarjeta de propia emisión, administrada por una empresa filial. Se apreciaba, de hecho, una tendencia en el retail a disminuir su exposición al crédito directo a consumidores, replegando las tendencias de bancarización de los segmentos de ingresos medios bajos de la que fue protagonista entre 1990 y 2010.

Los antecedentes disponibles muestran que el crédito de consumo otorgado por las casas comerciales se había reducido en forma importante. Para el 2019 este



tipo de operaciones representaba alrededor de un 11% del mercado total de créditos de consumo, en tanto que en 2008 representaba alrededor de un 20%.

Del mismo modo, las tarjetas de crédito del retail se habían reducido desde alrededor de 25 millones de plásticos en 2007-2008 a sólo 7 millones en 2015. Las tarjetas de crédito bancarias, en tanto, habían crecido moderadamente, desde aproximadamente 5,2 millones de tarjetas a 6,9 millones en el mismo lapso (CCS, 2016).

Según analiza el Banco Mundial, a pesar de los avances de las últimas décadas, Chile aún enfrentaba importantes desafíos y oportunidades. La consolidación fiscal a mediano plazo sería fundamental para estabilizar la deuda y consolidar la confianza. Racionalizar el sistema tributario, facilitar la movilidad laboral, reducir la burocracia, mejorar el sistema de pensiones y fortalecer el sistema financiero también se mencionan como cruciales para mantener el crecimiento y reducir la exposición a riesgos externos.

Finalmente, para mejorar las perspectivas a largo plazo, se recomendaba impulsar la innovación, mejorar el vínculo entre educación y mercado laboral, y promover la participación laboral femenina (Banco Mundial, 2019).

#### - Conclusiones

Respecto a lo expuesto del entorno Económico actual de la organización, se identifica una oportunidad en el segmento de clientes con mayor acceso al crédito, los cuales cuentan con más facilidades para costear sus compras y pueden ser receptivos a promociones y campañas de descuentos que involucren el uso de sus productos bancarios de pago.

Como contraparte, se puede mencionar la amenaza de la situación económica a nivel mundial y país, que ha sido revisada ligeramente a la baja, con un sector comercio en desaceleración y bajas en el consumo, y finalmente, la llegada de nuevos competidores internacionales que pueden acaparar participación de mercado.

#### **4.1.1.3 Entorno Social**

Según datos del Banco Mundial, para el año 2018 la población chilena era de 18.729.160 habitantes, con una distribución de 48,9% hombres y 51,1% mujeres. El 44,6% de la población de 25 años o más declaró nivel educacional más alto aprobado la enseñanza media o secundaria y un 87,8% de la población total habita en áreas urbanas (INE, 2017).

De estos, se estimaron 1.251.225 extranjeros residentes en Chile al 31 de diciembre de 2018, donde cerca del 60% de esta población se concentra entre los 20 y 39 años. La comunidad venezolana sería la más prevalente, con un 23% del total seguida por la comunidad haitiana que alcanza un 14,3% del total de

personas extranjeras (INE, 2018). Según resultados del Censo 2017, un 65,2% del total de la población inmigrante se concentra en la Región Metropolitana.

Se verificaba una tendencia sostenida del envejecimiento de la población, con un descenso de personas menores de 15 años, que en 1992 era 29,4%, mientras que en 2017 llegó a 20,1% y el aumento de la población mayor de 64 años, que pasó de 6,6% en 1992 a 11,4% en 2017. Entre los principales factores que explicarían el envejecimiento de la población serían la baja constante de la tasa global de fecundidad, producto de la postergación de la familia (En el Censo 2002, el valor era de 1,6 hijos por mujer, mientras que en 2017 se ubicó en 1,3) y mejoras de la economía y en las condiciones de salud que elevan de la esperanza de vida, e impulsan la baja mortalidad poblacional (INE, 2017). Este era un proceso demográfico normal en países desarrollados y en vías de desarrollo.

Así, con más de tres millones de personas que tienen sobre 65 años, Chile tenía el desafío de prepararse para enfrentar las consecuencias de una población envejecida: incremento de enfermedades crónicas, alta frecuencia de consultas médicas, mayor número de atenciones de urgencia, hospitalizaciones, necesidades de medicamentos y acceso a mejor tecnología para diagnosticar y tratar oportunamente a las personas mayores (Minsal, 2017).

Además de los problemas respecto de la jubilación y su financiamiento, porque estas pirámides tienen más adultos mayores que están inactivos que no reciben salario (Herrera y Valencia, 2017).

#### - Salud

La carga de enfermedades en Chile estaba dominada por enfermedades no transmisibles. El estado de la salud general, considerando áreas clave de salud pública: consumo de tabaco, consumo de alcohol y obesidad, era mixto, pero aún preocupante. El consumo de alcohol entre los adultos estaba aumentando y el consumo de tabaco, especialmente en los jóvenes chilenos y la obesidad, eran altos. En 2016, un 39,8% de la población chilena tenía sobrepeso, y un 34,4% era obeso. Por su parte, el índice de sobrepeso y de obesidad infantil era casi 45%.

Sin un importante cambio a estas tendencias, Chile podía ver un aumento en la carga de enfermedades crónicas en los próximos años y décadas (OCDE, 2019).

La Encuesta Nacional de Medicamentos 2017 arrojó que el 58% de los chilenos consumía a lo menos un medicamento al día, siendo más relevante en las mujeres, con 68%. El grupo etario que concentraba el uso son los mayores de 65 años. El mismo sondeo mostró que el 13% de los consultados consume cinco o más fármacos: 65,2% conseguía sus medicamentos en el consultorio, hospital o red de salud pública, mientras que 30,4% lo compraba en farmacias de manera particular. Finalmente, un 1% adquiría sus fármacos en ferias libres o en la calle, lo que está prohibido (Cif, 2017).

#### - Delincuencia

La delincuencia era una de las grandes preocupaciones del sector retail.

Esta, obligaba a la inversión en prevención y afectaba las decisiones de localización y *layout* para reducir los riesgos vinculados al almacenamiento y transporte de valores. Este tema podía incluso impactar en el cierre de tiendas (en particular de la Región Metropolitana), principalmente debido al estrés que provocaba en los colaboradores el nivel de violencia empleado, y lo reiterativo de los sucesos (CCS, 2016).

Un evento traumático de este tipo puede gatillar reacciones emocionales que pueden durar semanas, meses e incluso años, pasando a Trastorno por estrés post-traumático o TEPT, que se asocia a depresión, ansiedad, culpa, irritabilidad, insomnio, entre otros síntomas que pueden dificultar enormemente la reinserción laboral (ACHS, 2012).

- Conocer al cliente

A partir del 2013, el SERNAC comenzó fuertes campañas educativas a la comunidad respecto a sus derechos frente al comercio. Esto llevó a tener clientes informados y empoderados respecto a transparencia de precios y condiciones de ventas y retractos, y que conocían con claridad los procedimientos para realizar denuncias por incumplimientos contra los comercios.

El año 2016 se recibieron 46.392 reclamos, donde retail en general concentró un 28% del total, siendo las denuncias más relevantes Incumplimiento en las condiciones contratadas (21,0%), No efectuar el cambio de Garantía Legal (16,7%), Servicio o producto defectuoso (11,4%), No devolver el dinero de Garantía Legal (8,4%), incumplimiento de promociones u ofertas (4,4%) y Publicidad engañosa o falsa (1,8%) (SERNAC, 2017).

Este ciudadano cuestionaba el real aporte de los agentes productivos y exigía una gestión que se responsabilice de sus impactos. Esto era parte integral de un nuevo concepto de creación de valor, que incorporaba elementos fundamentales como la confiabilidad y reputación corporativa. Los actores del retail debieron incorporar la sustentabilidad dentro de su cultura corporativa, haciéndola parte de su estrategia, con el desarrollo de políticas de ética de negocio (libre competencia y transparencia), no discriminación, inclusión y diversidad, temas medioambientales y energías renovables, velar por un adecuado clima laboral, mejorar su inserción con las comunidades en que operan y mejorar relaciones con proveedores y gobierno corporativo.

En general el *retail* enfrentaba un estado de fuertes cambios desde el lado del consumidor, con nuevas generaciones conectadas con la tecnología y los mercados internacionales, que conocía los productos, estaba enterado de tendencias y de modas.

Los estilos de vida tendían a cobrar más relevancia que los segmentos etarios o socioeconómicos en la segmentación (CCS, 2016).

- Generar experiencias de consumo

Con un consumidor más exigente, el diseño de experiencias de consumo se transformó en el principal vehículo para llegar al cliente. Para ello, la creación de la estrategia requería ser apoyada por herramientas de sociología y etnografía, que ayuden a transmitir una emoción y contar un relato que haga sentido a los intereses de los clientes.

Una tendencia fuerte era la omnicanalidad comunicacional, a la cual un segmento cada vez más grande de clientes respondía positivamente. Así, las promociones y ventas a través de páginas *web*, aplicaciones móviles, redes sociales, *e-mail* y mensajería instantánea, eran cada vez más importantes.

- Fidelidad a las marcas

La fidelidad de marca en mercados competitivos era un recurso indispensable para el éxito del negocio. En general, los jóvenes eran identificados por la elevada importancia que daban a la marca de los productos, independientemente de su nivel socioeconómico. Los consumidores de ingresos medios y bajos eran tan demandantes como los de ingresos altos, exigiendo los mismos estándares en términos de servicio, acceso, iluminación, pero se diferenciaban por su mayor sensibilidad al precio y ser más vulnerables al ciclo del crédito.

Esto impacta a muchos *retailers* que comercializaban marcas propias, que otorgaban más margen, pero no generaban fácilmente los mismos niveles de fidelidad de algunas marcas de terceros. Las marcas constituyen una señal de calidad que los clientes buscaban, especialmente en segmentos de altos ingresos y que no discriminaban los precios (CCS, 2016).

- Conclusiones

De acuerdo con lo expuesto del entorno Social de Farmacias Salcobrand, se identifican los siguientes elementos:

Conocer el comportamiento y prioridades del consumidor moderno, abre oportunidades para llegar a este y ganar su fidelidad. Se trata de un cliente más exigente respecto a las experiencias de consumo y conectado con las tecnologías, por lo cual, lograr satisfacer estas nuevas necesidades, entregaría una gran ventaja competitiva.

Por otro lado, si se evalúan correctamente las demandas del ciudadano moderno, se podrían incorporar elementos que potencien la reputación corporativa frente a ellos, ayudando a ganar su fidelidad hacia la marca.

A pesar de ello, también se deben tener en cuenta las amenazas presentes. La delincuencia impacta en cómo se desenvuelven los comercios, obligando a invertir en medidas de seguridad para los empleados y en prevención de pérdidas.

Por otro lado, es una amenaza tener ciudadanos cada vez más exigentes hacia los comercios, ya que pueden fácilmente recurrir a denuncias si no se sienten conformes con los productos o servicios ofrecidos.

Una última amenaza detectada es la elevada importancia que da el público joven a la marca de los productos, que pudiera impactar negativamente en las ventas de productos de marca propia.

#### **4.1.1.4 Entorno Tecnológico**

- Comercio electrónico

El comercio electrónico había crecido en forma acelerada, representando alrededor de un 3% las ventas totales del retail y llegando al 10% en varios líderes del sector. Se esperaba aún mayores avances con instrumentos transaccionales, apoyados por la masividad de las redes sociales y la conectividad móvil, que multiplicaba los puntos de contacto con los clientes.

Se estimaba que había 13 millones de personas conectadas a Internet en Chile, que representaban el 73% de la población y no contar con sitio de *e-commerce* podía hacer “invisible” un negocio, fenómeno que afectaba con mayor fuerza a los de menor envergadura. En algunas categorías del retail, más del 70% de los consumidores adoptaba sus decisiones de consumo en Internet, para luego adquirir en una tienda física del proveedor elegido el producto seleccionado (CCS, 2016).

Esta tendencia no dejaba fuera los productos de belleza, cuya demanda aumentó un 60% entre primer trimestre del 2018 vs. el mismo período de 2019. La categoría “Cuidado personal y belleza” tuvo un incremento interanual del 112%, siendo la de mayor crecimiento a nivel de facturación dentro del *e-commerce*. Dentro de esta categoría, los productos más demandados eran los maquillajes, seguidos por esmaltes para uñas y secadores/planchas de pelo.

El 86% de las búsquedas se realizaron desde smartphones, relacionado con los hábitos de consumo de contenido de belleza: tutoriales de YouTube, Instagram, blogs y otros sitios dedicados a reseñas de “expertos *beauty*” (AmericaRetail, 2019).

- *Big data* y *Data Analytics*

El uso masivo de redes sociales y plataformas online permitió la recolección masiva, rápida y enormemente variada de información de los consumidores lo que se conoce como *Big Data*. El procesamiento de estos datos para entenderlos, extraer patrones y determinar e implementar cursos de acción, es lo que se conoce como *Data Analytics*.

Estas herramientas de información y comunicación abrían nuevas oportunidades de mejora para el retail a través del conocimiento del cliente, y así direccionar el

diseño de productos, marketing, servicio, satisfacción de necesidades y la gestión operativa del negocio.

Estos procesos se encontraban aún en etapa de aprendizaje y adopción donde se generen cambios en los hábitos de proveedores para poder consolidarse y madurar (CCS, 2016).

- Optimización de procesos

Por otro lado, la tecnología, además de facilitar las tareas laborales diarias, permitía optimizar diversos servicios y procesos, reduciendo costos. Por ejemplo, en el espacio físico del comercio, era posible disminuir el número de trabajadores por metro cuadrado y, en ciertos rubros, se podían implementar facturaciones mediante dispositivos electrónicos denominados *self-check-in* (CCS, 2016).

Otro cambio se visualizaba en los sistemas de gestión de fila, o tiempos de espera, en donde de manera automatizada se controlaba el tiempo que pasa un cliente dentro del local y cuanto tarda su atención, información con la que se podía llevar un monitoreo constante de la eficacia del servicio al cliente.

Finalmente, facilitaban la administración logística y de transporte, reduciendo gradualmente la necesidad de grandes infraestructuras de almacenamiento, y a través de proveedores que se conectan directamente con las tiendas.

Los avances tecnológicos se masificaron dando a los consumidores mayores alternativas de compra, llegando incluso a mercados globales. Esto hacía que la competencia en el comercio sea cada vez mayor, con un cliente mucho más informado y exigente, que obligaba a estar a la vanguardia de los avances, desarrollando estrategias *online*.

Esta globalización también podía jugar en contra, ya que las exigencias y reclamos se masificaban muy rápidamente, por lo que se debía monitorear constantemente las tendencias sociales para poder hacer frente a contingencias amenazantes.

- Conclusiones

Según lo presentado del entorno tecnológico que rodea a Farmacias Salcobrand, se identifica una oportunidad en el crecimiento acelerado del comercio electrónico, que permite potenciar y mejorar la experiencia de consumo que se le entrega a los clientes.

Además, es relevante cómo esta tendencia se refleja en los productos de cuidado personal y belleza, con un gran crecimiento a nivel de facturación dentro del *e-commerce* y marcada interacción de los consumidores con reseñas de productos y tutoriales de uso, que pudieran ser una vía de acercamiento al cliente.

Todo esto cobra aún más importancia, si se considera que gran parte de la ciudadanía cuenta con acceso a internet.

Por otro lado, herramientas como *Big data* y *Data analytics* entregan oportunidades de conocer mejor al cliente y así direccionar el diseño de productos, marketing, servicios, satisfacción de necesidades y la gestión operativa del negocio hacia la satisfacción de sus intereses y necesidades.

Finalmente, las nuevas tecnologías permiten optimizar múltiples procesos asociados a reducción de costos.

Sin embargo, el entorno tecnológico no está exento de amenazas. La facilidad con que se masifica la información permite que las disconformidades y reclamos respecto a productos y servicios se masifiquen rápidamente, lo cual puede ser perjudicial para la reputación del negocio.

#### **4.1.1.5 Entorno Ecológico**

La Responsabilidad Social Empresarial era un pilar fundamental de las estrategias corporativas a nivel internacional, respondiendo a demandas sociales de sustentabilidad, en este caso ambientales, justificadas por evidencias respecto al deterioro del entorno natural producto de la actividad humana.

Por ello, responder oportunamente a estas demandas, por ejemplo, en las operaciones diarias de la empresa, es una oportunidad de generar una imagen de marca consciente de lo que ocurre en su entorno, confiable y cercana a la comunidad.

Esta tendencia se veía fortalecida con instancias para la creación de conciencia social y medioambiental, como conferencias a nivel mundial, fundación de instituciones en pro de los derechos del medio ambiente y la proliferación de normativas que regulan el impacto de las actividades empresariales. Los organismos y reglas que regían a las empresas a nivel nacional e internacional eran cada vez más formales e institucionalizados.

Todas las acciones que realiza el ser humano al momento de producir un bien o entregar un servicio genera un impacto sobre el medio ambiente, modificando el equilibrio de los ecosistemas y alterando el entorno, lo que se denomina impacto ambiental. Estas pueden ocurrir durante la extracción y explotación de materias primas, su posterior transformación en bienes o servicios, el consumo de energía muchas veces no renovable, así como recursos perecederos y el desecho de productos o servicios comercializados por parte de los consumidores.

Las dimensiones ecológicas se pueden clasificar como internas y externas. La dimensión ecológica interna, implica la responsabilidad sobre cualquier tipo de daño ambiental que ocasiona la organización, por la realización de sus procesos productivos, productos terminados o subproductos derivados, e incluye la prevención y reparación de estos. Por su parte, la dimensión ecológica externa, son aquellas acciones que realizan las organizaciones para la preservación

general del medio ambiente, independiente de los recursos que utiliza, sus niveles de contaminación o el territorio en el cual se encuentra (Pérez y Espinoza, 2016).

Por otro lado, existían instituciones a cargo de prevenir el deterioro ambiental y que podían significar una amenaza para ciertos proyectos.

En Chile, uno de los principales instrumentos para ello era el Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental (SEIA), que permitía introducir la dimensión ambiental en el diseño y la ejecución de proyectos y actividades, tanto en el sector público como en el privado, que se realizaban en el país, a través de evaluaciones que permitían certificarlas cuando están en condiciones de cumplir con los requisitos ambientales que les eran aplicables. Así, permitió un cambio sustancial en el país al poder prevenir o mitigar los impactos que podían generar las inversiones públicas y privadas.

Su marco de trabajo comprendía las normas que aseguran la protección del medio ambiente, la preservación de la naturaleza y la conservación del patrimonio ambiental, e imponen una obligación o exigencia cuyo cumplimiento debe ser acreditado durante el proceso de evaluación. Estas se encontraban contenidas principalmente en la ley 19.300 “Sobre Bases Generales del Medio Ambiente”.

#### - Conclusiones

Según lo anterior, se detecta la oportunidad de generar cercanía a la comunidad a través de estrategias sustentables que respondan a demandas sociales a nivel ambiental, que mejoren la reputación empresarial y generen cercanía a la marca.

Por otro lado, existe una amenaza hacia las actividades empresariales en la presencia de exigentes evaluaciones de impacto medioambiental que pueden retrasar e incluso frenar proyectos.



## Resumen de Análisis PESTEL

A modo de resumen, se presenta la Tabla 8 con las oportunidades y amenazas detectadas en el análisis PESTEL para la UEN Farmacias Salcobrand:

*Tabla 8: Oportunidades y amenazas detectadas en análisis PESTEL de la UEN Farmacias Salcobrand*

Entorno	Oportunidades	Amenazas
Político - Legal	Autorización de venta de OTC en góndolas. Próxima elaboración de un reglamento para la venta electrónica de medicamentos.	Cambio en la política de uso de excedentes que podría eliminar los convenios de exclusividad. Intermediación estatal de fijación de precios para farmacias independientes que bajaría el valor de mercado de los medicamentos.
Económico	Segmentos de clientes con mayor acceso al crédito.	Crecimiento de Chile se revisó ligeramente a la baja, con un sector comercio en desaceleración. Llegada de nuevos competidores internacionales que pueden acaparar participación de mercado.
Social	Conocer el comportamiento y prioridades del consumidor moderno, para llegar a este y ganar su fidelidad.  Incorporar elementos que potencien la reputación corporativa frente a la ciudadanía.	Delincuencia que obliga a invertir en medidas de seguridad para los empleados y en prevención de pérdidas.  Ciudadanos cada vez mas exigentes que pueden fácilmente recurrir a denuncias.  Elevada importancia que da el público joven a la marca de los productos.
Tecnológico	Crecimiento acelerado del comercio electrónico. Interacción de los consumidores de productos de belleza con reseñas de productos y tutoriales de uso. Gran parte de la ciudadanía cuenta con acceso a internet. Utilización de herramientas como Big data y Data analytics que permiten conocer mejor al cliente. Optimización de procesos asociados a reducción de costos.	Exigencias y reclamos contra servicios y productos se masifican muy rápidamente.

*Fuente: Elaboración propia (Continúa en la página siguiente).*

Ecológico	Generar cercanía a la comunidad a través de estrategias sustentables.	Exigentes evaluaciones de impacto medioambiental que puedan retrasar e incluso frenar proyectos.
-----------	---	--

Fuente: *Elaboración propia (continuación)*

#### **4.1.2 Análisis del Entorno competitivo: Modelo de las cinco fuerzas de Porter**

En esta sección, se analiza de modo descriptivo el entorno competitivo de Farmacias Salcobrand según el Modelo de las Cinco fuerzas de Porter, el cual se basa en la revisión de la amenaza de nuevos entrantes, poder de negociación de los clientes y proveedores, amenaza de productos o servicios sustitutos y la intensa rivalidad entre competidores de un sector.

Juntos, estos factores determinan el origen de la rentabilidad potencial de un sector: en los sectores rentables las cinco fuerzas tienen poco peso, mientras que en los poco rentables habrá alguna, o más de una, que tendrá un peso muy importante (Martinez y Milla, 2005).

Además, su comprensión brinda un marco para anticiparse a la competencia e influir en ella, y es clave para un posicionamiento estratégico eficaz. El punto de analizar el sector no es declarar si este es atractivo o no, sino comprender los fundamentos de la competencia.

La fortaleza de las fuerzas competitivas afecta los precios, costos y la inversión que se requiere para competir, por lo cual las fuerzas están directamente ligadas a los estados de resultados y balances de los participantes del sector. Las cinco fuerzas competitivas exponen por qué la rentabilidad de un sector es como es y orienta a los ejecutivos hacia posibilidades provechosas para la acción estratégica (Porter, 2008).

Según esto, se presenta el siguiente análisis:

##### **4.1.2.1 Amenaza de nuevos entrantes**

A continuación, se analiza la posibilidad de que entraran nuevos competidores en la industria de medicamentos en Chile. Primero, se mencionan las barreras de entrada y luego se analiza los posibles cambios de escenario, por ejemplo, si se autorizara la venta de medicamentos en supermercados.

La amenaza de nuevos entrantes a un sector depende de la altura de las barreras de entrada existentes y de la reacción que los nuevos competidores pueden esperar de los actores establecidos. Así, las barreras de entrada son ventajas que tienen los actores establecidos en comparación con los nuevos entrantes, pero se debe considerar que es la “amenaza” de que entren, y no la entrada misma en caso de ocurrir, lo que potencialmente mantiene baja la rentabilidad (Porter, 2008).

Para la industria del retail farmacéutico se identificaron una serie de barreras de entradas fuertes, muy difíciles de sortear para nuevos entrantes.

La principal se refiere al requerimiento de una escala mínima de comercialización, asociado a la existencia de importantes costos fijos en la gestión de locales y la necesidad de comercializar volúmenes importantes para poder ser rentables. Los principales costos se asociaban a la inversión en los puntos de venta: instalar una farmacia cuesta aproximadamente \$150 millones, sin incluir los inventarios para operar. El costo de instalación de una farmacia independiente y modesta era mucho más bajo, del orden de los 20-30 millones de pesos, considerando un mobiliario básico, personal por tres meses y un inventario mínimo. Además, se deben considerar que se requería aparatos administrativos y de ventas (Vasallo, 2010). Esto, dejando de lado los costos adicionales que requería el lugar físico para la apertura, sobre todo si se buscan localizaciones estratégicas en puntos de alto flujo de gente.

Teniendo en cuenta que las tres principales cadenas de farmacia poseían alrededor del 70% de estas a nivel nacional (ValorFuturo, 2018), hablamos una industria concentrada, cuyos principales actores contaban con una economía de escala consolidada.

La economía de escala tiene impacto en prácticamente todas las actividades de la cadena de valor, lo que se refleja, por ejemplo, en una mejor relación con proveedores en términos de eventuales descuentos por volumen y potencial capacidad de negociación (Porter, 2008).

Sumado a lo anterior, en la medida que se genera una cadena de locales y que esta se expande a través del territorio nacional, las redes de distribución cobraban particular relevancia. En general, las cadenas tenían un centro de distribución, que incluye bodega y sistemas logísticos que permitían abastecer a los locales. En este sentido, si un potencial entrante al mercado no contaba con una red de distribución consolidada y estable que le permitiera asegurar un suministro continuo de productos finales a los distintos locales, podría tener dificultades para competir en términos igualmente eficientes en el mercado (FNE, 2012).

Además, se requería capital o convenios con grandes empresas para poder ofrecer crédito al consumidor, considerando que este es un factor clave que utilizan los mayores competidores existentes para la atracción de clientes.

Por otro lado, un nuevo competidor debía generar un reconocimiento de marca y reputación que le permita posicionarse en una industria con actores que ya contaban con este recurso asociado a la fidelidad de los clientes. Esto involucraba generar estrategias sólidas, tiempo, e inversiones en publicidad y marketing, que no generan retornos en sí mismas.

Finalmente, la venta minorista de medicamentos se encontraba regulada estrictamente por el Código Sanitario (Legislación Chilena, Ley 20724, 2014) y el Reglamento de Farmacias (Legislación Chilena, Decreto 466, 2018), que indican el requisito de autorización de las Secretarías Regionales Ministeriales

de Salud para el funcionamiento de una farmacia, e incluía, entre otras restricciones para las operaciones de la misma, la presencia durante todo el horario de funcionamiento de un profesional Químico Farmacéutico, los cuales, para marzo del 2018 eran 9.400 registrados en todo el país (Superintendencia de Salud, 2018), contar en todo momento con un arsenal mínimo de medicamentos contenidos como esenciales en un Formulario Nacional de Medicamentos y una serie de exigencias para las instalaciones, velando por la óptima conservación de los productos durante el tiempo que se almacenan en el lugar. Para asegurar el cumplimiento de esto, deben atenerse a eventuales inspecciones sanitarias por parte del Instituto de Salud Pública.

Según lo anterior, una empresa pequeña, que no contara con reconocimiento de marca, relaciones con proveedores, red propia de distribución ni experiencia acumulada, no podrían ser considerados como competidores en igualdad de condiciones, pues su baja escala de producción sería una desventaja frente a las grandes cadenas nacionales (FNE, 2012). Sin embargo, la política de medicamentos anunciada en octubre del 2019 podía dar un giro a la industria, a través de la intervención estatal en la fijación de precios en farmacias independientes, a las que se les proveería a precios preferenciales. Esto podía hacer que este tipo de participantes tenga mayor relevancia dentro de la industria, entrando como nuevo competidor importante. Los impactos de esta medida aún no se ven en la práctica (CENABAST, 2019).

Una amenaza particular es, como se mencionó anteriormente, la posible entrada de los supermercados al mercado de los medicamentos, que no estaba permitido por ley.

Como caso comparativo se puede mencionar Estados Unidos, donde la venta de medicamentos OTC está, a la fecha, permitida con libre acceso para los clientes en estos establecimientos, y se puede contar con una farmacia incorporada para dispensación de medicamentos con receta.

El formato de farmacia que ofrece Walmart (presente en Chile como cadena de supermercados "Líder") consiste en un espacio de pasillos, mesón de atención y cajas de pago, señalizado y delimitado sólo por cambios de color de suelo dentro del supermercado. Contiene pasillos y góndolas como cualquier farmacia, donde además de medicamentos OTC etiquetados con precio y letreros que indican ofertas, se pueden encontrar artículos de belleza, higiene y perfumería. Posee servicios adicionales como máquinas para medir presión arterial o peso corporal gratuitamente, equipos para diseño instantáneo de plantillas de pies y posibilidad de inscripción de recetas para próximos retiros (Ciment, 2019).

En este país actualmente, alrededor de un 12% de las recetas prescritas son dispensadas en farmacias de Supermercado, siendo los principales participantes Walmart Stores, The Kroger Company y Albertsons Companies (Fein, 2019).

El año 2016 los competidores con mayor cantidad de locales en este país eran las cadenas de retail farmacéutico CVS Health y Walgreens, que controlaban 9.709 y 8.175 tiendas respectivamente. Por su parte Walmart contaba con 4.672 y The Kroger Company 2.796 (Fein, 2017).

## - Conclusiones

La amenaza de entrada de nuevos competidores se ve reducida por las importantes barreras de entrada existentes en el mercado de la venta minorista de medicamentos, donde Farmacias Salcobrand se encuentra en posición ventajosa al tener escala de comercialización, red de distribución consolidada y “*know how*” del negocio.

A pesar de lo anterior, se debe tener presente la amenaza de una posible entrada de supermercados al mercado de los medicamentos, como ya ocurre en países como Estados Unidos, donde alrededor de un 12% de las recetas prescritas son dispensadas en farmacias de Supermercado.

Por otro lado, una intervención estatal en la fijación de precios para farmacias independientes, a las que se les proveería a precios preferenciales, pudiera hacer más competitivos a este tipo de participantes, dándoles mayor relevancia dentro de la industria.

Finalmente, no se identifica una oportunidad como tal asociada a este primer factor.

### **4.1.2.2 Poder de negociación de los clientes**

Según Porter, los clientes pueden amenazar el sector forzando la baja de precios o negociando por mayores niveles de calidad o por más servicios, fomentando así la rivalidad entre los competidores y reduciendo la rentabilidad del sector.

El poder del grupo de compradores depende de las características de la situación de mercado y la importancia de las compras de ese grupo comparadas con el negocio total del sector.

Así, tiene poder cuando se encuentra concentrada (son pocos clientes), sus compras son en grandes volúmenes, cuando los productos involucrados son estándar o indiferenciados, o los compradores tienen pocos costes de cambio.

Finalmente, se debe considerar que existen casos en que hay amenaza de que los compradores hagan integración hacia atrás, dejando de requerir un proveedor.

En particular, Farmacias Salcobrand se dedicaba principalmente a la venta minorista, recibiendo sobre 5 millones de clientes al año (Empresas SB, 2018), por lo que cada uno de ellos no compraba en volúmenes que impactaran fuertemente al negocio, restándoles influencia individual sobre los precios o condiciones en que se realizan las ventas.

Además, a pesar de que los productos que ofrecen los tres principales competidores del rubro son poco diferenciados, el coste de cambio de un proveedor a otro era alto para una gran parte del flujo de clientes, que tenían asociados sus beneficios y uso de excedentes de cotización en el sistema de isapres por convenio de exclusividad.

Este escenario podía cambiar en el caso de que asociaciones organizadas de consumidores realicen exigencias colectivas a distintos sectores políticos de regulaciones de precios al sector retail de medicamentos, pudiendo de este modo lograr un mayor poder de negociación, y podría tener aún mayor impacto si se eliminan los convenios de exclusividad.

Por su parte, en el mercado de cosméticos el cliente tenía mayor poder de negociación al existir más participantes en la industria además de las farmacias (supermercados, grandes tiendas, cadenas de perfumería), que creaban un escenario más competitivo, con mayor oferta de productos, sumado a que existen mayores libertades publicitarias.

Finalmente, se deben considerar factores culturales del público de productos cosméticos. Según estudios de mercado, se trataba de clientes informados, fieles a las marcas, exigentes de calidad y precio, donde hay un segmento dispuesto a pagar precios más altos por productos de mayor calidad, que ofrezcan propiedades y formulas avanzadas y satisfagan sus necesidades de cuidados de belleza.

Sin embargo, también era caracterizado como un cliente conservador, y atento a las diferencias de precio antes de concretar la compra, tendiendo a preferir los productos baratos (Gómez, 2016).

#### - Conclusiones

En el mercado minorista de medicamentos, la fuerza del poder de negociación de los clientes de las cadenas se ve reducida al tratarse de una actividad dirigida a millones de clientes al año, haciendo que el impacto de las compras de cada uno de ellos sea mínimo respecto al negocio total. Esto reduce su influencia sobre los precios o condiciones en que se realizan las ventas, a pesar de que los productos ofertados por los tres principales competidores del rubro son poco diferenciados.

Por otro lado, el coste de cambio de un proveedor a otro es alto para una gran parte del flujo de clientes, que tiene asociados sus beneficios y uso de excedentes de cotización en el sistema de isapres por convenio de exclusividad.

Respecto a este escenario, se identifica la amenaza de que asociaciones organizadas de consumidores realicen exigencias colectivas de regulaciones de precios al sector retail de medicamentos o la eliminación de los convenios de exclusividad, y no se detectan evidentes oportunidades.

Caso contrario ocurre en el mercado de cosméticos, donde, a pesar de que el cliente tiene mayor poder de negociación al existir más participantes, mayor oferta de productos y mayores libertades publicitarias, se detecta la oportunidad de fidelizar un tipo particular de clientes dispuesto a pagar precios más altos por productos que satisfagan sus necesidades de cuidados de belleza, y no se detectan amenazas según la información revisada.

#### **4.1.2.3 Poder de negociación de los proveedores**

En general, los proveedores pueden presionar un sector por medio de alzas de precios, disminución de la calidad o enlentecimiento de los tiempos de entrega.

Estos tienen poder cuando se encuentran concentrados (son pocos o unidos), el producto que ofrecen es indispensable, es costoso el cambio de proveedor, o cuando no existe un sustituto. También tienen fuerza cuando operan en otros sectores siendo el nuestro menos estratégico o existe la posibilidad que hagan integración hacia adelante (Porter, 2008).

En el caso de las cadenas de farmacia, los principales proveedores eran los laboratorios farmacéuticos.

Según un estudio de mercado sobre medicamentos en Chile publicado por la FNE en 2019, en la dinámica de comercialización de los laboratorios con los distintos agentes del mercado se daba un hecho excepcional respecto a las importantes diferencias de precio que cobran a sus distintos compradores, para productos iguales y en los mismos volúmenes de compra.

Según los datos expuestos por la FNE, las grandes cadenas de farmacia pagaban en promedio 70% más que el sector público y 60% más que compradores institucionales (principalmente clínicas), recalando que no se explicaría por diferencias en los volúmenes de adquisición.

Esto podría relacionarse con la lógica en que operaban las cadenas, que buscaban proveer de variedad de marcas de medicamentos para los consumidores, lo que les causaría una desventaja sustancial en su negociación con los laboratorios (FNE, 2019).

Sin embargo, entre la fabricación de medicamentos y su dispensa a través de las farmacias mediaba una importante logística llevada a cabo por la distribución mayorista de las droguerías. Estas actúan como intermediarios que centralizaban compras y realizan varios repartos diarios.

Las droguerías que realizaban las compras para las cadenas eran el instrumento que permite negociar y establecer las condiciones con los laboratorios proveedores. El rol de estas empresas resultaba de vital importancia para lograr mejores costos de los medicamentos (Vasallo, 2010).

Por su parte, en el mercado de la distribución minorista de cosméticos se daba un escenario con competidores concentrados que poseían la capacidad de exigir a la hora de negociar con sus proveedores, que en este caso eran principalmente laboratorios y distribuidores mayoristas de cosméticos.

Estos proveedores se encontraban en desventaja ya que, debido a la gran oferta de marcas cosméticas, debían competir por posicionarse en los distintos canales de venta minorista.

Además, a diferencia de lo que ocurre en el mercado de los medicamentos, con la categoría cosmética existía posibilidad de realizar integración vertical hacia atrás, es decir, fabricar líneas de productos propias para distribuir en la cadena, de las que se pueden retener mayores márgenes, ofreciendo buena relación precio calidad. Sin embargo, dada la importancia que tiene la marca en este tipo de productos, es más fuerte la amenaza de que el proveedor hiciera integración hacia adelante, con apertura de tiendas propias y propuestas de valor interesantes para el cliente.

#### - Conclusiones

El poder de negociación de los proveedores de medicamentos es alto, debido a la lógica en que operan las cadenas, que buscan proveer de variedad de marcas de medicamentos para los consumidores, lo que les causaría una desventaja sustancial en su negociación con los laboratorios. Esto se refleja en que las grandes cadenas de farmacia paguen en promedio 70% más que el sector público y 60% más que compradores institucionales (principalmente clínicas), por un mismo medicamento en los mismos volúmenes de compra.

Esta fuerte dependencia a las condiciones de venta que establezcan los laboratorios supone una amenaza para Farmacias Salcobrand, ya que pudieran plantearse escenarios altamente desfavorables a la hora de abastecerse.

Respecto a la distribución minorista de cosméticos, los proveedores tienen menor fuerza debido a la gran oferta de marcas cosméticas, que los obliga a competir por posicionarse en los distintos canales de venta minorista, además de existir la oportunidad, para los minoristas, de realizar integración vertical hacia atrás, obteniendo mayores márgenes.

Sin embargo, dada la importancia que tiene la marca en este tipo de productos, es más fuerte la amenaza de que el proveedor haga integración hacia adelante, con apertura de tiendas propias y propuestas de valor interesantes para el cliente.

#### **4.1.2.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos**

Esta fuerza hace referencia a la posible sustitución de los elementos actuales por otros de características más o menos parecidas, producidos en otros sectores, que pudieran cambiar el devenir del mercado en un plazo muy corto de tiempo.

Los productos o servicios sustitutos limitan el beneficio potencial de un sector al establecer un tope en las empresas de este: cuanto más atractiva sea su relación calidad-precio más bajo será el tope de rentabilidad (Martínez y Milla, 2005).

Según Porter, los sustitutos siempre están presentes, no siempre como producto a comprar, sino que puede ser algo que realice el usuario mismo, lo que exige gran capacidad de observación e ingenio para anticipar eventos no siempre evidentes.



Se menciona en este caso particular, la Medicina Complementaria y Alternativa (MCA), es decir, el variado conjunto de teorías y prácticas médicas diferentes a la medicina oficial.

Entre las que se practicaban en el país están la Homeopatía, Acupuntura, la Naturopatía, la Quiropraxia, Sintergética, las Terapias Florales, Apiterapia, Reiki y la aromaterapia.

Según un estudio del 2012 sobre conocimiento, utilización y grado de satisfacción de la población chilena en relación con las MCA llevado a cabo por la Subsecretaría de Salud Pública, un 55% de la población señaló haber utilizado al menos una MCA durante su vida (62% correspondió a mujeres), y se observó homogeneidad en el uso de las terapias de la MCA según quintiles de ingreso, que podría deberse a la accesibilidad que algunas terapias presentan, pudiendo llegar a la gratuidad como se da con la “Fitoterapia” (uso de plantas medicinales como automedicación).

El Ministerio de Salud (MINSAL), consciente del impacto que tenían en la sociedad chilena estas prácticas, definió e implementó una serie de intervenciones dirigidas al reconocimiento y regulación del ejercicio de estas, en el propósito de considerar la posible incorporación de algunas de ellas al sistema de salud. Destacaba el Decreto N° 42 que reglamentaba el ejercicio de las prácticas médicas alternativas (complementarias) como profesiones auxiliares de la salud y las condiciones de los recintos en que estas se realizan. Además, el organismo mantenía un registro de prestadores autorizados para el ejercicio de Naturopatía, Homeopatía, Acupuntura. Estos debían aprobar un examen dictado por la misma autoridad para poder ingresar al registro. (Minsal, 2019c)

Los principales motivos de uso de la MCA decían relación con buscar una mejora de algún dolor o dolencia física puntual (35,4%), resolver o aquietar problemas psicológicos y/o emocionales (estrés, angustia, ansiedad o estados depresivos 25,5%) y porque este tipo de terapias permiten que la persona se sienta bien (“la utilizo sólo porque me hace sentir bien” 22,2%).

Otro motivo del uso de la MCA por parte de la población chilena consultada, era que, en este tipo de terapia, los terapeutas se preocupan más de la persona como tal, que en una consulta médica convencional, reflejando un deterioro de la relación médico paciente, y considerarla “natural” a diferencia de la convencional, lo que se puede asociar a una masificación o “moda” de llevar una vida más natural y sana y hace suponer que algunas de las personas, independiente de su efectividad, las consumirían de igual modo, más allá de una necesidad sanitaria en particular.

Un 60,7% de las personas consultadas señaló encontrarse satisfechas dados los resultados obtenidos con la o las terapias utilizadas y un 35,6% de los consultados sostuvo que la terapia no le solucionó el problema de salud, pero se encuentran igualmente satisfechos, pues los había hecho sentir mejor. Además, el 93,7% de los encuestados que utilizó MCA declaró lo recomendaría a un familiar o amigo, redundando en el alto porcentaje de satisfacción obtenido.

Los dos principales motivos de no uso de la MCA era la “desconfianza” y “desconocimiento”, sin embargo, considerando los altos niveles de uso, satisfacción y percepción de la MCA, se puede inferir que campañas de marketing bien dirigidas podrían cambiar esta realidad, abriendo una posibilidad de masificar este negocio. (Subsecretaría de Salud Pública, 2012)

Siguiendo la tendencia que busca estilos de vida sustentables y ecológicos, se presentaban en el rubro cosmético las recetas hechas en casa que reemplazaban los productos industriales para diversas necesidades de belleza y cuidado personal.

Estas, contaban con ventajas como el factor “tradición” y utilizar productos considerados naturales, económicos y seguros. A pesar de que esta práctica no era reciente, se había masificado con el uso de tecnologías que difunden instrucciones y tutoriales para su elaboración y correcta aplicación, por lo que no debe dejarse de lado su potencial como sustituto.

#### - Conclusiones

Los productos o servicios sustitutos son una amenaza como tal para el negocio, limitando el beneficio potencial de un sector al establecer un tope, sin embargo, si se logran detectar a tiempo es posible hacerles frente e incluso convertirlos en oportunidades, identificando que es los hace atractivos y adelantándose a su avance.

En este caso, el uso de Medicina Complementaria y Alternativa (MCA) se encuentra extendido en la población chilena, con un 55% de la población señalando haberlas utilizado al menos una vez durante su vida y un 60,7% de los usuarios considerados satisfechos con los resultados obtenidos

De manera similar, en el rubro cosmético se presenta como potencial sustituto de los cosméticos industriales, las recetas hechas en casa para diversas necesidades de belleza y cuidado personal.

#### **4.1.2.5 Intensa rivalidad entre competidores**

Una intensa rivalidad entre competidores se refleja en maniobras competitivas para hacerse con una posición. Algunas estrategias son guerra de precios o publicitarias, lanzamientos de productos, mejora de servicios, imagen de marca, campañas promocionales y garantías para los consumidores.

Este factor es mayor cuando existe un gran número de competidores de tamaño similar en el mercado, que poseen recursos para mantener la rivalidad. Además, es fuerte cuando ofrecen un producto similar, poco diferenciado.

En sectores maduros las guerras por captar cuota de mercado son más frecuentes, ya que no hay demanda nueva e incrementar la cuota de mercado supone reducir directamente la del competidor (Martínez y Milla, 2005).

Se consideró en este caso sólo las empresas que participan en el mercado del retail chileno que se dedica a la comercialización de medicamentos y productos de cuidado personal de tamaño y oferta de productos similar.

Se da así un escenario con pocos participantes, donde las tres principales cadenas farmacéuticas (Farmacias Cruz Verde, Salcobrand y Ahumada) concentraban un 56,2% del mercado al cierre del 2018.

Esto, sumado a que todas ofertaban productos casi idénticos, apuntando a ubicaciones geográficas y segmentos de mercado similares, daba un escenario de alta rivalidad, donde las tres compañías se veían en la obligación de buscar constantemente la manera de diferenciar su propuesta de valor para ampliar su participación de mercado.

Algunas de las maniobras que utilizaban eran mejorar la calidad del servicio, innovar en los canales de venta, potenciar la imagen de marca, realizar potentes campañas de marketing o agresivas campañas de descuentos y concretar convenios con instituciones de salud o casas comerciales para ofrecer facilidades de pago a los clientes.

Como se mencionó anteriormente, Farmacias Ahumada era controlada por el grupo Walgreens Boots Alliance, la compañía de retail farmacéutico más grande de Estados Unidos, y líder de mercado en Europa, por lo que posee gran espalda financiera y alto *know-how* que pudiera reflejarse en importantes cambios de estrategia.

Por su parte, Cruz Verde era controlada por Femsa, que, no siendo líder mundial en el negocio del retail farmacéutico, si poseía recursos financieros y *know-how* en farmacias y tiendas de conveniencia, lo que también podía reflejarse en nuevos modelos de negocio.

#### - Conclusiones

La rivalidad entre los competidores del mercado supone más una amenaza que oportunidad en el caso del mercado del retail chileno de medicamentos y productos de cuidado personal.

Haciendo referencia exclusivamente a las cadenas de farmacia, existe un escenario con pocos participantes, que se ven en la obligación de buscar constantemente la manera de diferenciar su propuesta de valor para ampliar su participación de mercado.

Algunas de las maniobras que se utilizan son mejorar la calidad del servicio, innovar en los canales de venta, potenciar la imagen de marca, realizar potentes campañas de marketing o agresivas campañas de descuentos y concretar convenios con instituciones de salud o casas comerciales para ofrecer facilidades de pago a los clientes.

Ambas cadenas competencia de Farmacias Salcobrand pertenecen a grupos internacionales que poseen espalda financiera y "*know how*" del negocio, que

podieran traducirse en cambios de estrategia a las que hay que tener atención para poder hacer frente.

## Resumen de Análisis de Cinco Fuerzas de Porter

Según lo planteado, se presentan en la Tabla 9 las oportunidades y amenazas detectadas en el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter para la UEN Farmacias Salcobrand:

*Tabla 9: Oportunidades y amenazas detectadas en análisis de Cinco Fuerzas de Porter de la UEN Farmacias Salcobrand*

Fuerza	Oportunidades	Amenazas
Amenaza de nuevos entrantes		Entrada de supermercados al mercado de los medicamentos Intervención estatal en farmacias independientes
Poder de negociación de los clientes	Segmento dispuesto a pagar por productos de una marca a la que son fieles y que consideren de mayor calidad.	Asociaciones organizadas de consumidores que realicen exigencias colectivas en regulaciones de precios
Poder de negociación de los proveedores	Integración vertical hacia atrás en industria cosmética	Dependencia a las condiciones de venta que establezcan los laboratorios  Integración vertical hacia adelante en industria cosmética
Amenaza de productos o servicios sustitutos		Tendencias respecto a Medicina Complementaria y Alternativa (MCA), y recetas cosméticas hechas en casa.
Intensa rivalidad entre competidores		Maniobras de la competencia que capten participación de mercado. Grupos internacionales, controladores de cadenas rivales, con espalda financiera y alto know-how que pueden incurrir en efectivos cambios de estrategia.

*Fuente: Elaboración propia.*

El análisis externo, presentado a través de los análisis PESTEL y de las Cinco Fuerzas de Porter, representa una evaluación del entorno general del negocio, que entrega información esencial para poder responder de manera apropiada a este y a partir de ello desarrollar una estrategia. Contar con esta información permitirá pronosticar, explorar y vigilar el entorno constantemente.

Sin embargo, el éxito de una estrategia no sólo depende del entorno externo, que será el que genere las oportunidades y amenazas, sino que también depende de la capacidad estratégica que tenga la organización. (Martinez y Milla, 2005)

Esta capacidad se analiza a través de un análisis interno, que se presenta a continuación.

## 4.2 Análisis interno

En la presente sección, se presenta un análisis interno de la capacidad estratégica de la UEN Farmacias Salcobrand, a través de un análisis de recursos disponibles internos y externos para aplicar la estrategia, y la competencia con que se realizan las actividades de la cadena de valor.

Este análisis permitirá identificar las fortalezas y debilidades propias de la organización, que representan la posición general en que se encuentra para hacer frente a su entorno, aprovechando oportunidades y haciendo frente a amenazas.

### 4.2.1 Análisis de Recursos: Teoría de los recursos y capacidades

Este primer análisis aborda los recursos y las capacidades con las que contaba la organización para desarrollar e implantar estrategias creadoras de valor.

Los recursos son el conjunto de activos, capacidades, procesos organizativos, información, conocimiento, y otros, que una empresa controla. El desarrollo de estos se ha convertido en la principal meta para la formulación de la estrategia, siendo el fundamento sobre el que se construye la ventaja competitiva de la empresa.

Sin embargo, estos por sí solos no constituyen ventajas sostenibles en el tiempo.

Para que un recurso proporcione a la empresa el potencial de lograr esta ventaja sostenible debe ser:

- Valioso: Debe permitir a una empresa formular e implantar estrategias que mejoren su eficiencia o eficacia.
- Raro: No debe ser poseído por otros competidores actuales o potenciales ya que tendrían la capacidad de explotarlo del mismo modo.
- Inimitable: Es clave para crear valor porque reduce la competencia y las ventajas que genera el mismo serán probablemente sostenibles (Martinez y Milla, 2005).

Bajo este marco teórico y lo mencionado en los puntos anteriores, se pueden identificar para Farmacias Salcobrand:

#### 4.2.1.1 Recursos tangibles

- 435 locales Salcobrand (al cierre de julio 2019) en puntos estratégicos, de mayor afluencia de público a lo largo de todo Chile. El diseño de estos locales, por medio de distintos formatos con características particulares de tamaño, *mix* de productos, *layout*, horarios de atención, entre otras, permitía llegada a distintos segmentos del mercado, incluyendo un sector *premium*.

- Sistema para pronosticar demanda y abastecer los locales con información de cada transacción que se genera en los puntos de venta.
- Sistema centralizado de gestión de fila (o tótems) que permitía monitorear los tiempos de espera en los puntos de venta. Se detectó la falta de un sistema informático que soporte con mayor agilidad las transacciones diarias.
- Canales de comunicación directa con los clientes: Sitios *web*, Redes Sociales, *Call Center*, chat vía teléfono móvil. Estos permitían interacción bidireccional, para entregar campañas de promociones, y recibir sugerencias y reclamos.

Además, como filial del  *Holding Empresas SB*, cuenta con acceso a recursos como:

- Moderno centro de distribución de última tecnología que abastecía tanto a la cadena, como a las demás filiales del  *Holding*. Contaba con un total de 29 mil m<sup>2</sup>, 15 mil posiciones pallet, 30 mil posiciones de estanterías, una cinta transportadora de aproximadamente 9 kilómetros de largo y 350 personas operativas en total. La inversión realizada por la compañía en este centro de distribución fue cercana a los 40 millones de dólares (Revista Logistec, 2018).
- Centro de Monitoreo que contaba con vías de comunicación rápidas y directas con los locales: cámaras, botones de pánico, línea telefónica y control de alarmas para la seguridad de los puntos de ventas.
- Estructura organizacional sólida, separada por departamentos funcionales con responsabilidades y jerarquía claramente establecidas. Sin embargo, se identificó la falta de un canal de comunicación efectivo con los cargos medios y bajos.
- Marcas con registros propios, permitían propuesta diferenciadora con buena relación precio-calidad.

#### **4.2.1.2 Recursos intangibles**

- Recurso humano preparado para un trabajo alineado a la estrategia, por ejemplo, importante fuerza de ventas capacitada en protocolos de atención estándares para toda la cadena de locales. Sin embargo, se detectó una oportunidad de mejora respecto a brechas en el sistema de incentivos que se les ofrece.
- Clima laboral satisfactorio entre los colaboradores, según resultados de encuestas internas.
- Convenios con medios de pagos con tarjetas comerciales de grandes tiendas y a través de una tarjeta de crédito propia, e Isapres que involucran exclusividad de una cartera de aproximadamente 1.697.332 clientes, muchos de los cuales tienen capacidad adquisitiva por medio de excedentes.

Además, como filial del  *Holding Empresas SB*, contaba con acceso a una cultura empresarial clara y acorde a la estrategia, cuya implementación se encuentra en proceso debido a dificultades con los canales de comunicación y presencia de subculturas laborales.

## Resumen de Análisis de Recursos y Capacidades

En la Tabla 10 se presentan las fortalezas y debilidades detectadas en el análisis de recursos y capacidades para la UEN Farmacias Salcobrand, incluyendo indistintamente las que son propias y a las que tiene acceso por pertenecer al Holding Empresas SB.:

*Tabla 10: Fortalezas y debilidades detectadas en análisis de Recursos y Capacidades de la UEN Farmacias Salcobrand*

Recursos	Fortalezas	Debilidades
Tangibles	<p>Cobertura de locales a lo largo de todo Chile.</p> <p>Sistemas que monitorean y optimizan la atención de clientes.</p> <p>Sistema logístico con tecnología que optimiza operaciones.</p> <p>Centro de Monitoreo que vela por la seguridad de los puntos de venta.</p> <p>Estructura organizacional sólida.</p> <p>Marcas con registros propios.</p>	<p>Sistema informático de gestión de ventas lento y con fallas constantes.</p> <p>Canales de comunicación con cargos medios y bajos.</p>
Intangibles	<p>Fuerza de ventas capacitada.</p> <p>Cultura empresarial clara y acorde a la estrategia.</p> <p>Clima laboral satisfactorio.</p> <p>Convenios con medios de pagos e Isapres.</p>	<p>Presencia de subculturas que dificultan la implementación de estrategia.</p>

*Fuente: Elaboración propia.*



### 4.2.2 Cadena de Valor

El análisis de la cadena de valor (Porter, 1987) se realiza para entender las fortalezas que construyen ventajas competitivas y se fundamenta en contemplar la empresa como una sucesión de actividades que van añadiendo valor al producto que finalmente el cliente compra, definiendo valor como la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que la empresa les proporciona.

De este mismo análisis es posible extraer las debilidades, u oportunidades de mejora en la cadena de actividades para poder aumentar el valor final.

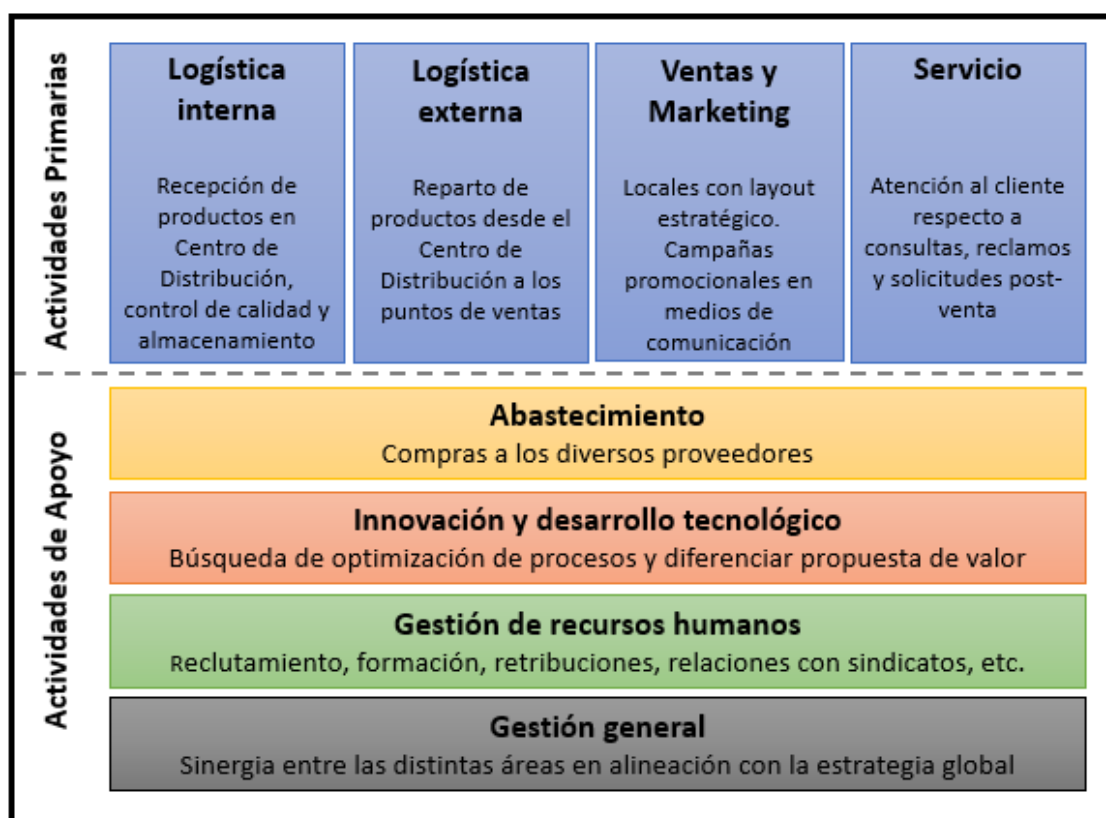
Las actividades de la cadena de valor se clasifican en dos categorías:

- Actividades primarias: Constituyen a la creación física del producto, su venta, transferencia a los compradores y sus servicios postventa.
- Actividades de apoyo: Son aquellas que añaden valor por sí solos o a través de relaciones con otras de las actividades (Martínez y Milla, 2005).

En la Ilustración 11 se presenta la Cadena de Valor de Farmacias Salcobrand, para la venta al detalle en los puntos de atención físicos, y posteriormente una descripción de las actividades que aquí se contienen.

Cabe destacar, que existen actividades que no son de completa responsabilidad de Farmacias Salcobrand, sino que son asumidas a nivel corporativo para todas sus filiales y de las cuales esta UEN también se beneficia. Estas actividades no son del alcance del sistema de control de gestión diseñado, pero para fines de este análisis en particular, serán consideradas como fortalezas y debilidades indistintamente, de no mencionarse lo contrario.

Ilustración 11: Cadena de Valor para las operaciones de Farmacias Salcobrand



Fuente: Elaboración propia.

### Actividades primarias:

- **Logística interna:** La actividad comenzaba con el abastecimiento del Centro de Distribución perteneciente a Empresas SB, ubicado en la comuna de San Bernardo. Esta actividad no era propia de la UEN en sí misma, sino que correspondía a un servicio del Holding para sus filiales.

En una zona de recepción, cerca de 250 proveedores de la industria farmacéutica y retail entregaban aproximadamente 500 mil unidades diarias, de lunes a viernes. Esto significa unos 60 camiones y 300 a 400 pallet.

Tras el ingreso de la mercadería, el proceso continuaba con una cuadratura física y documental, oportunidad donde se realizaba además el control de calidad de estos.

El almacenamiento estaba sectorizado por productos de farma, consumo y alimentos. Además, contaba con tres cámaras para productos refrigerados y almacenaje de productos controlados (psicotrópicos). Se trataba de una etapa completamente trazada, para aproximadamente 13 mil sku's.

La tecnología y los sistemas incorporados en la actividad logística permitían a la empresa conocer qué SKU va en cada posición de almacenamiento, por lo cual Empresas SB podía trabajar bajo la modalidad FEFO, disminuyendo la

posibilidad de mermas por vencimientos de los productos, que mayoritariamente son perecibles.

Desde el sector de almacenamiento, los productos pasaban a la zona donde se realizaba el *picking*, con un proceso guiado desde el inicio al fin por sensores que controlan el flujo completo de las cubetas que tendrán como destino final alguno de los 430 locales que abastecen a nivel nacional.

- **Logística externa:** Los productos se hacían llegar a los compradores principalmente a través de los puntos de venta físicos, que eran propios de la filial.

Estos puntos de venta recibían continuamente pedidos de productos desde el Centro de Distribución de Empresas SB, basado en un proceso que determinaba, a partir de la demanda diaria de los locales, la cantidad a reponerles al día siguiente. Este sistema para pronosticar demanda y abastecer los locales utilizaba la información de cada transacción que se genera en los puntos de venta, aportando a la eficiencia de la cadena de valor, al evitar sobrestock, mermas por vencimientos y desabastecimiento en locales.

El sistema de transporte se encontraba tercerizado. Estos realizaban despachos diurnos y nocturnos, caso en el cual eran asistidos por un colaborador representante de Farmacias Salcobrand, encargado de abrir cada local para permitir el ingreso de la mercadería, verificar el cumplimiento de ventanas horarias y prevenir las pérdidas en ruta (Revista Logistec, 2018).

La recepción de mercadería en puntos de venta se realizaba por el personal Asistente de Sala, cuya dotación variaba según las necesidades de cada local, en conjunto con el Jefe de Local.

Primero se verificaba que la cantidad de bultos y el contenido de estos coincidiera con lo declarado desde el Centro de Distribución. Para ello se utilizaba un sistema de recepción ciega, el cual, a través de *pickeo* unitario permitía un recuento automático de los productos recibidos. A medida que se realizaba este proceso, se revisaba que todo se encontrara en condiciones aptas para la venta, de lo contrario se gestionaba la devolución de los productos mermados.

Luego de esto, los productos eran repuestos en las exhibiciones, bodegas o estanterías según correspondiera.

Cada local contaba con una bodega para productos de consumo y alimentos, proporcional al tamaño del local y la rotación de productos que se estimaba. Los medicamentos se almacenaban en todo momento en estanterías tras el mesón de atención, ordenados por laboratorio proveedor y en orden alfabético. Además, se contaba con refrigeradores acondicionados para los productos que requieran esta condición de almacenamiento. Toda instalación que almacenara productos, independiente su categoría, se encontraba bajo estrictos parámetros de humedad y temperatura en todo momento.

Cada local debía velar por el cumplimiento de una Política de canjes para la devolución de productos con próximos vencimientos. Las mermas asociadas al incumplimiento de esta, tal como las que se generen por hurtos, o mal manejo de los productos, eran responsabilidad del punto de venta, y se descontaban del estado de resultados final del mismo.

- **Marketing y ventas:** En los locales de Farmacias Salcobrand, la venta se realizaba por parte de personal certificado por el Instituto de Salud Pública con registro de Auxiliar de Farmacia. Estos se encontraban entrenados según protocolos de servicio estandarizados, que incluía el ofrecimiento de las promociones y beneficios vigentes. Esto se asociaba a la parte del esquema de incentivos de comisiones por ventas de estos productos, y el cumplimiento de metas, fijadas según los ingresos que genera cada local.

Este esquema de incentivos era multifactorial, pudiendo volverse confuso y presentar inconsistencias.

Otros elementos incluidos eran la renta fija, bonos por calidad de servicio asociado a evaluación mensual de cliente incógnito y cantidad de boletas realizadas al mes.

La supervisión y control administrativo de los puntos de venta estaba a cargo de profesionales Químicos Farmacéuticos, que debían estar, por disposición legal, presentes durante todo el horario de funcionamiento de este.

También se contaba con canales de venta remota: *e-commerce* y Fonofarmacia, que permitían llegar con productos no registrados como medicamentos, a un segmento de mercado que valora estas tecnologías.

Farmacias Salcobrand recurría periódicamente a nuevas estrategias de marketing, y campañas promocionales con descuentos en productos de interés según la temporada correspondiente. Para ello utilizaba publicidad temática en diversos medios de comunicación masivos (revistas, diarios, televisión, redes sociales, etc), recursos gráficos dentro y fuera de los locales, y comunicación directa con clientes a través de correos electrónicos.

Otra estrategia para captar la atención del cliente era ofrecer descuentos según el medio de pago que utilicen, ciertos días de la semana.

No menos relevante era la distribución de los productos dentro de los locales. El *layout* buscaba optimizar la exhibición de los productos que entregaban un mayor margen de ganancia y tener una amplia propuesta de productos, que entregue una propuesta de diferenciación. Además, se buscaba que el flujo al interior de estos sea fácil y expedito.

- **Servicios:** El área de Atención al Cliente de la UEN, a través de sus actividades elevaba el valor del producto, gestionando por medio de diversos canales, las consultas, reclamos y solicitudes post-venta.

Este poseía un protocolo estandarizado, con claridad de a quién debe derivarse cada situación que se presentara.

#### - Conclusiones

De las actividades primarias de la cadena de valor de Farmacias Salcobrand se detecta como primera fortaleza contar con un eficiente proceso logístico, que permite mantener abastecidos los puntos de venta según la rotación de productos, a la vez que reduce las mermas con controles de calidad y óptimas condiciones de almacenamiento.

Luego, cuenta en los puntos de venta con equipos de colaboradores especializados en su área, que poseen las certificaciones requeridas para los cargos que desempeñan. Sin embargo, una debilidad identificada tiene relación con el sistema de incentivos multifactorial asociado a la fuerza de ventas, que puede volverse confuso y presentar inconsistencias.

Por otro lado, es una fortaleza contar con canales de venta remota, ya que permiten llegar a un segmento de mercado que valora estas tecnologías, asertivas campañas promocionales y un servicio post venta, que agrega valor para el cliente.

#### **Actividades de apoyo:**

- **Abastecimiento:** A través de análisis comerciales se realizaban proyecciones de venta a nivel cadena, se estimaban las necesidades de compra a los distintos proveedores que conforman la oferta de productos.

La incorporación de un *mix* de productos surtido, gracias a alianzas con múltiples proveedores nacionales y extranjeros, e inclusión de desarrollo de marcas propias permitía llegar a distintos segmentos del mercado.

La responsabilidad de esta actividad se dividía según la categoría de productos, así, el abastecimiento de medicamentos era propio del área comercial de la UEN Farmacias Salcobrand, pero existía un área del Holding responsable de productos de venta y uso transversal en varias filiales.

- **Innovación y desarrollo tecnológico:** Esta actividad cobraba mayor fuerza desde el año 2017, cuando la estrategia corporativa cambia, en la búsqueda de una Transformación Digital que permita optimizar los procesos y satisfacer oportunamente las necesidades de los clientes, buscando una ventaja competitiva. Para ello, se trabajaba constantemente a nivel corporativo y filial en la búsqueda de soluciones innovadoras en estos dos aspectos principales, a través del Programa CREA, que se encuentra disponible para que cualquier colaborador proponga ideas para mejorar el funcionamiento de las labores diarias. Cabe mencionar, que el programa podría tener mayor convocatoria si existieran canales más efectivos de comunicación con personal de cargos medios y bajos.

- **Gestión de recursos humanos:** Gran parte de las actividades involucradas en este aspecto funcionaban a nivel corporativo, y englobaban dentro de sus proyectos a las filiales. Algunas de estas eran reclutamiento, contratación, formación, desarrollo, retribuciones, relaciones con sindicatos y programas de beneficios a los colaboradores.

Las actividades que se realizaban a nivel interno en Farmacias Salcobrand eran las evaluaciones de desempeño en modalidad 360, la etapa final de selección de personal a través de entrevistas con el que será jefe directo, decisión de contratación indefinida luego del período de un plazo fijo de tres meses, asignaciones de dotación necesaria y movilidad de personal entre los distintos puntos de venta.

Además, cada jefe de local tenía la libertad de asignar mallas de horarios, autorizar vacaciones y gestionar reemplazos de ser necesarios.

Existía claridad por parte de la empresa de la fundamentalidad del recurso humano como activo estratégico para el éxito del negocio, estableciéndolo como parte de su cultura “Colaboradores felices = Clientes Felices”.

Esto se reflejaba en programas destinados a la mejora del bienestar de colaboradores: Empresas SB me reconoce, Vive Seguro, Política de Inclusión, Diversidad y No Discriminación y una serie de beneficios como bonos de escolaridad y regalos de navidad para hijos de colaboradores.

Además, existían programas de Inducción Corporativa y capacitaciones constantes en busca de la excelencia en el desempeño de los colaboradores.

- **Gestión general:** Finalmente, la gestión general del Holding es indispensable para el correcto funcionamiento de la Cadena de Valor.

La dirección general, apoyada por las áreas de planificación, finanzas, gestión de la calidad, contabilidad, sistemas de información, compras, mantención, entre otras, trabajaban de manera sinérgica velando por el funcionamiento conjunto de la organización, en alineación con la estrategia global.

Para ello debía existir coordinación de las distintas áreas respecto a los objetivos y planes de acción, a través de protocolos que aclaren y estandaricen las responsabilidades.

#### - Conclusiones

Respecto a las actividades secundarias, se identifica como fortaleza la correcta realización de proyecciones de venta a nivel cadena para realizar las compras adecuadas, buscando optimización para no caer en desabastecimientos ni *sobrestocks*. Esto se suma a que cuenta con alianzas con múltiples proveedores y desarrollo de marcas propias.

Por otro lado, es una fortaleza contar con instancias que permitan innovar y generar desarrollo tecnológico, en las que todos los colaboradores puedan

participar, aportando con su propia visión y realidades de los puestos en los que se desempeñan. A pesar de ello, es una debilidad no contar con canales más efectivos de comunicación con personal de cargos medios y bajos, que podrían generar mayor convocatoria al programa de innovación.

También, puede ser una fortaleza poseer cierta independencia del Holding en actividades de manejo directo del recurso humano, como en la etapa final de selección, asignaciones de dotación y movilidad de personal, ya que como filial, tiene más conocimiento de su situación y requerimientos. Aunque no por ello pierde importancia la gestión general del Holding, que es indispensable para el correcto funcionamiento de la Cadena de Valor.

### Resumen de Análisis de Cadena de Valor

En la Tabla 11, se presenta a modo de resumen, las fortalezas y debilidades detectadas en el análisis de Cadena de Valor para la UEN Farmacias Salcobrand:

*Tabla 11: Fortalezas y debilidades detectadas en análisis de Cadena de Valor de la UEN Farmacias Salcobrand*

Actividades	Fortalezas	Debilidades
Primarias	<p>Eficiente proceso de logístico.</p> <p>Empleados especializados, que poseen las certificaciones requeridas para los cargos que desempeñan</p> <p>Canales de venta remota.</p> <p>Atención al Cliente que gestiona consultas, reclamos y solicitudes post-venta.</p>	<p>Sistema de incentivos multifactorial puede volverse confuso.</p>
Secundarias	<p>Correcta realización de proyecciones de venta a nivel cadena para realizar compras.</p> <p>Instancias de innovación para optimizar los procesos</p> <p>Independencia del Holding en actividades de manejo directo del recurso humano.</p> <p>Gestión general de <i> Holding</i> que ejecuta protocolos claros con eficiencia.</p>	<p>Falta de canales más efectivos de comunicación con personal de cargos medios y bajos.</p>

*Fuente: Elaboración propia.*

### **4.3 Análisis FODA**

En esta última faceta del análisis estratégico se identifican los aspectos clave que se derivan de los análisis anteriores: externo e interno, para determinar cuáles son las fortalezas y debilidades de la organización, y su importancia estratégica. Esto tendrá utilidad como punto de partida para tomar acciones futuras.

Esto se realiza a través de un análisis FODA, que es una estrategia analítica que permite trabajar con toda la información relativa al negocio y será de utilidad para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (Martínez y Milla, 2005).

En ese contexto, se extraen del análisis estratégico previo, los elementos claves que serán de relevancia estratégica. Esto no significa que los demás elementos sean menos útiles, sino que se busca facilitar los análisis posteriores seleccionando a criterio personal los elementos con los que se trabajan.

A continuación, se presenta el análisis FODA para la UEN Farmacias Salcobrand:

#### **Fortalezas**

- Cobertura de locales a lo largo de todo Chile y sistemas de venta remota.
- Colaboradores de puntos de ventas capacitados y que poseen las certificaciones requeridas para sus funciones.
- Sistema logístico con tecnología que optimiza y asegura la disponibilidad de productos.
- Herramientas que monitorean y optimizan la atención de clientes.
- Desarrollo de productos con registros propios que proponen una buena relación precio calidad.
- Convenios con Isapres y medios de pagos de casas comerciales
- Atención al Cliente que agrega valor al gestionar consultas, reclamos y solicitudes post-venta.
- Estructura organizacional sólida que ejecuta protocolos claros con eficiencia.
- Cultura empresarial clara y acorde a la estrategia.

#### **Debilidades**

- Sistema informático de gestión de ventas lento y con fallas constantes.
- Falta de canales de comunicación con cargos medios y bajos.
- Presencia de subculturas que dificultan la implementación de estrategia.
- Sistema de incentivos multifactorial que puede volverse confuso.

#### **Oportunidades**

- Autorización de venta de OTC en góndolas.
- Próxima elaboración de un reglamento para la venta electrónica de medicamentos.



- Dar foco a segmento de clientes con mayor acceso al crédito.
- Incorporar elementos que potencien la reputación corporativa frente a la ciudadanía.
- Crecimiento acelerado del comercio electrónico.
- Interacción de los consumidores de productos de belleza con reseñas de productos y tutoriales de sus usos.
- Velocidad de avances tecnológicos y difusión de internet permiten innovar en los servicios ofrecidos y optimizar los procesos diarios.
- Integración vertical hacia atrás en industria cosmética.

### **Amenazas**

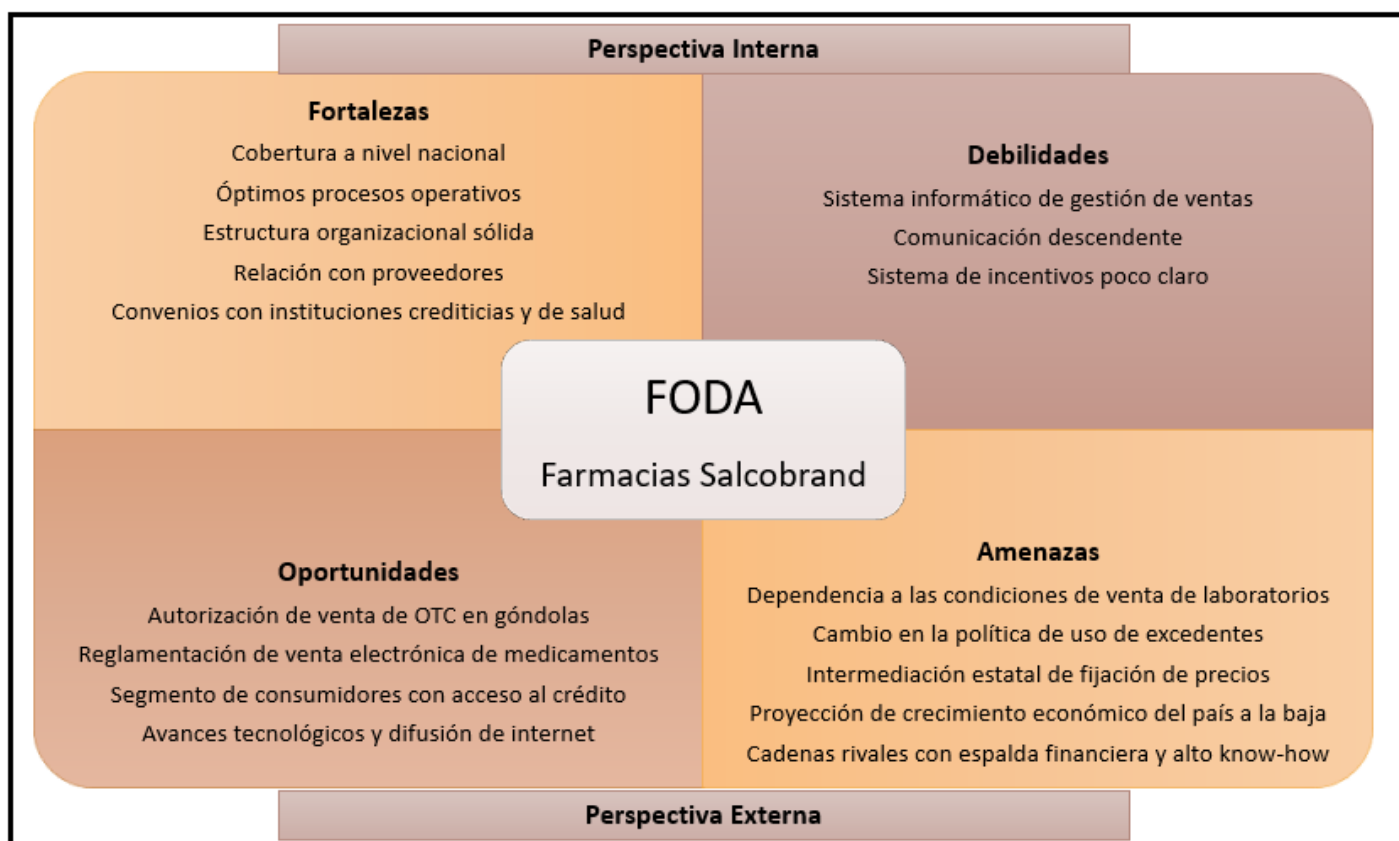
- Dependencia a las condiciones de venta que establezcan los laboratorios
- Cambio en la política de uso de excedentes que podría eliminar los convenios de exclusividad.
- Intermediación estatal de fijación de precios para farmacias independientes que bajaría el precio de mercado de los medicamentos.
- Proyección de crecimiento económico del país revisada a la baja, con una consecuente desaceleración del sector comercio.
- Ciudadanos exigentes y dispuestos a tomar acciones, con capacidad de masificar rápidamente los reclamos.
- Elevada importancia que da el público joven a la marca de los productos.
- Maniobras de la competencia que capten participación de mercado, incluyendo grupos internacionales, controladores de cadenas rivales, con espalda financiera y alto *know-how*.

## Resumen de Análisis FODA

A modo de resumen, en la Ilustración 12 se presenta una matriz de cuatro cuadrantes que permite visualizar con mayor claridad cuáles son los desafíos de la organización y cómo se posiciona frente a ellos.

Para esto, se seleccionaron los elementos de principal interés estratégico de lo anteriormente presentado, con la intención de englobar los conceptos y hacerlos de fácil comprensión.

*Ilustración 12: Resumen de FODA para Farmacias Salcobrand*



*Fuente: Elaboración Propia*

#### 4.4 Análisis CAME

Una vez caracterizados los puntos fuertes y débiles de la organización dentro del entorno general mediante el análisis FODA, se comienza a generar una estrategia.

A través del análisis CAME se pretende Corregir debilidades, Afrontar amenazas, Mantener fortalezas y Explotar oportunidades. Lo que se busca con esta matriz es contemplar y comparar las potenciales estrategias viables más significativas y no necesariamente determinar cuál de éstas es la mejor (Martinez y Milla, 2005).

Para la elaboración de una matriz CAME para la UEN Farmacias Salcobrand se propusieron distintos tipos de estrategia, basadas en la clasificación que se presenta en la Tabla 12:

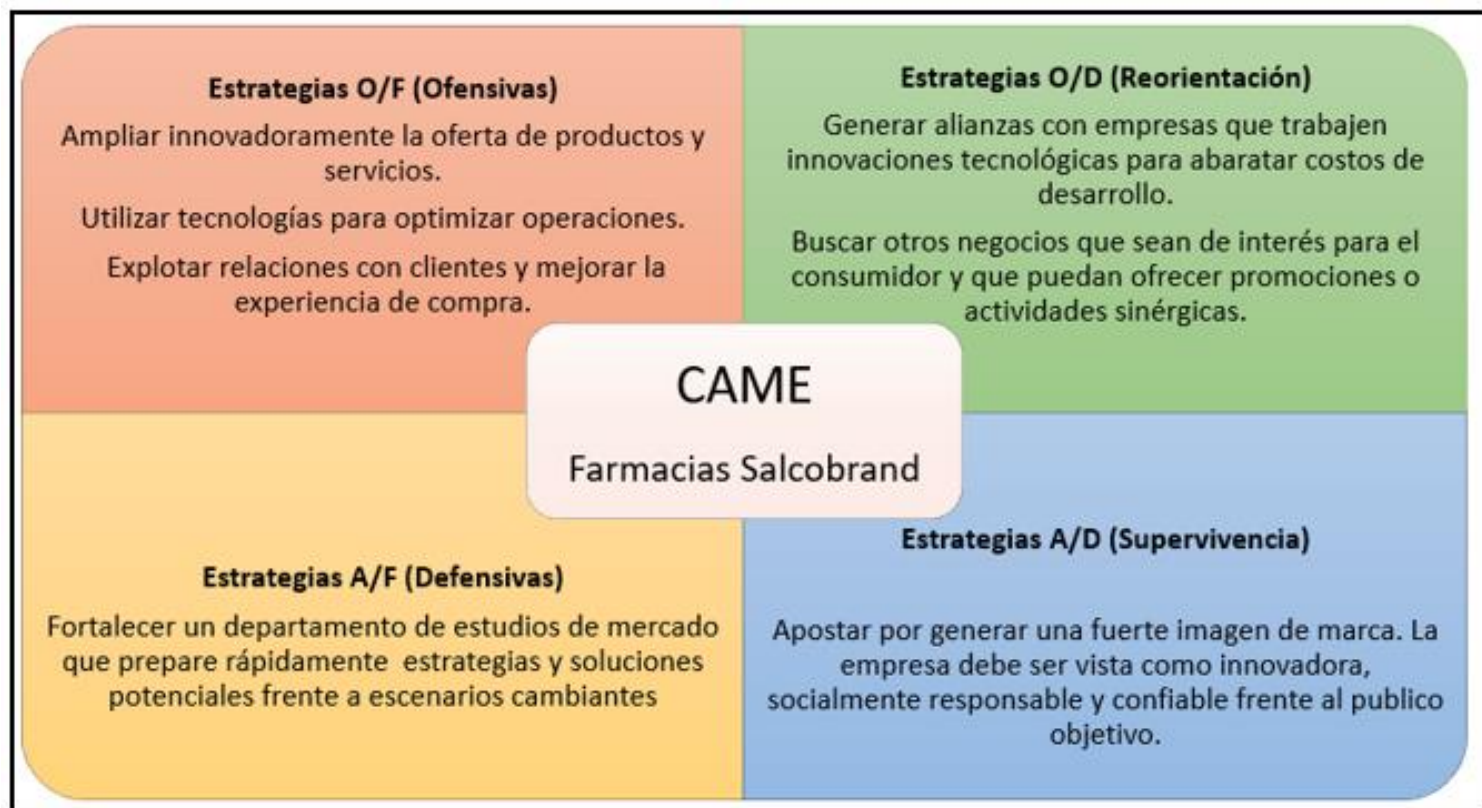
*Tabla 12: Clasificación de estrategias según análisis CAME*

Tipo de estrategia	Objetivo
Ofensiva	Aprovechar las oportunidades del entorno con las Fortalezas internas de la organización (O/F)
Reorientación	Superar las debilidades internas con las oportunidades del entorno (O/D)
Defensiva	Evitar las amenazas del entorno con las fortalezas de la organización (A/F)
Supervivencia	Reducir las debilidades y eludir las amenazas(A/D)

*Fuente: Elaboración propia a partir de Martínez, 2005*

En la Ilustración 13 se presenta la matriz de cuatro cuadrantes, en cada una de las cuales se expone los distintos tipos de estrategia mencionados, pensados para el caso particular de Farmacias Salcobrand:

Ilustración 13 : Análisis CAME de Farmacias Salcobrand



Fuente: Elaboración propia

## 5 Capítulo V: FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

### 5.1 Análisis de la curva de valor

En este apartado, se analiza qué atributos del negocio valora el cliente objetivo, con el fin de decidir la propuesta de valor de la organización, es decir, la forma en que se ayuda al cliente a solucionar un problema o satisfacer una necesidad.

Es importante realizar este análisis considerando todos los atributos identificados, independiente si la empresa está enfocada o no en satisfacer esos en particular para observar cómo está la organización respecto a la competencia, consiguiendo una base para decidir qué puedo fortalecer y qué debo dejar de lado para una propuesta asertiva.

En este análisis se utiliza una Curva de valor, que se construirá con respecto a los competidores más importantes de la industria: Farmacias Salcobrand, Cruz Verde y Ahumada. Además, se incluirá a la cadena Farmacias del Dr. Simi, que, como se mencionó anteriormente, tiene una propuesta marcadamente diferente a las anteriores, pero que va ganando participación de mercado, y finalmente a las farmacias independientes como un todo, debido a su posible impacto como competidor tras cambios en reglamentaciones de fijación de precios.

Los atributos considerados en el análisis se basan en la encuesta realizada por la Fiscalía Nacional Económica en el año 2018 a 1621 consumidores respecto a sus preferencias y comportamiento en farmacias de cadena e independientes en Chile (FNE, 2018a).

La Tabla 13, muestra las respuestas a la pregunta 13 de la encuesta: “¿Por qué finalmente eligió esta tienda?”:

*Tabla 13: Respuesta de 1.621 consumidores de Farmacias de cadena e independientes a la pregunta “¿Por qué finalmente eligió esta tienda?”*

Respuesta	Porcentaje obtenido
Esta farmacia tiene precios bajos	19%
En esta farmacia me demoro poco en comprar	6%
Cercanía a lugar de origen (hogar, trabajo, otro comercio)	29%
Tengo descuento por convenio con mi ISAPRE/FONASA	8%
Puedo ocupar el excedente de la ISAPRE	0%
Hoy hay un buen descuento para los artículos que busco	6%
Tengo descuento por convenio (con multitienda, compañía de telefonía, caja de compensación u otro)	12%
Variedad de productos (cosméticos, alimentos, juguetes, etc.)	6%
Siempre tiene los productos que solicito	8%
Otro	21%

*Fuente: Encuesta realizada por la FNE sobre comportamiento de los consumidores en el mercado de medicamentos (FNE, 2018a).*

Así, considerando este criterio, los atributos considerados fueron:

- Precio: Se da puntuación más alta a la percepción de precios más bajos por parte de los clientes.
- Localización: Considera la facilidad de encontrar sucursales, que se asocia a que haya mayor cantidad de estas y/o se encuentren en lugares accesibles, generalmente de alto flujo de público.
- Variedad de productos: Hace referencia a la amplitud de categorías de productos, es decir, además de medicamentos es posible encontrar otras líneas, como cuidado personal, belleza, bienestar, productos infantiles, etc. Además de ello, que, entre las categorías encontradas, exista diversidad de marcas, propuestas de precios y calidades, apuntando a distintos segmentos.
- Convenios: La cadena ofrece beneficios exclusivos por pertenecer a alguna Isapre, caja de compensación, cooperativa de ahorro, aseguradora u otras instituciones.
- Facilidades de pago: Se enfatiza el punto de accesibilidad al crédito, ya sea a través de tarjetas de casas comerciales o propia de la marca.
- Rapidez de la atención: Percepción del tiempo de espera para ser atendido dentro del punto de venta y que tan expeditamente se realiza la misma, incluyendo el tiempo de interacción con el vendedor, la búsqueda de productos y el tiempo que toma la transacción a través del sistema de generación de boleta.
- Disponibilidad de productos: Se consulta la percepción de “encontrar exactamente el producto que entré a comprar”. Este punto hace referencia indirectamente a la eficiencia del sistema de abastecimiento y reposición que tendrían los puntos de venta para lograr tener la disponibilidad de stock necesaria en las cantidades necesarias a disposición del cliente.
- Promociones: Hace referencia al impacto que generan las estrategias de marketing por promociones, ofertas y descuentos temporales. Estas incluyen campañas breves pero agresivas, con inversiones en publicidad en múltiples medios de comunicación para lograr capturar la mayor cantidad de público en los días que ésta dura.

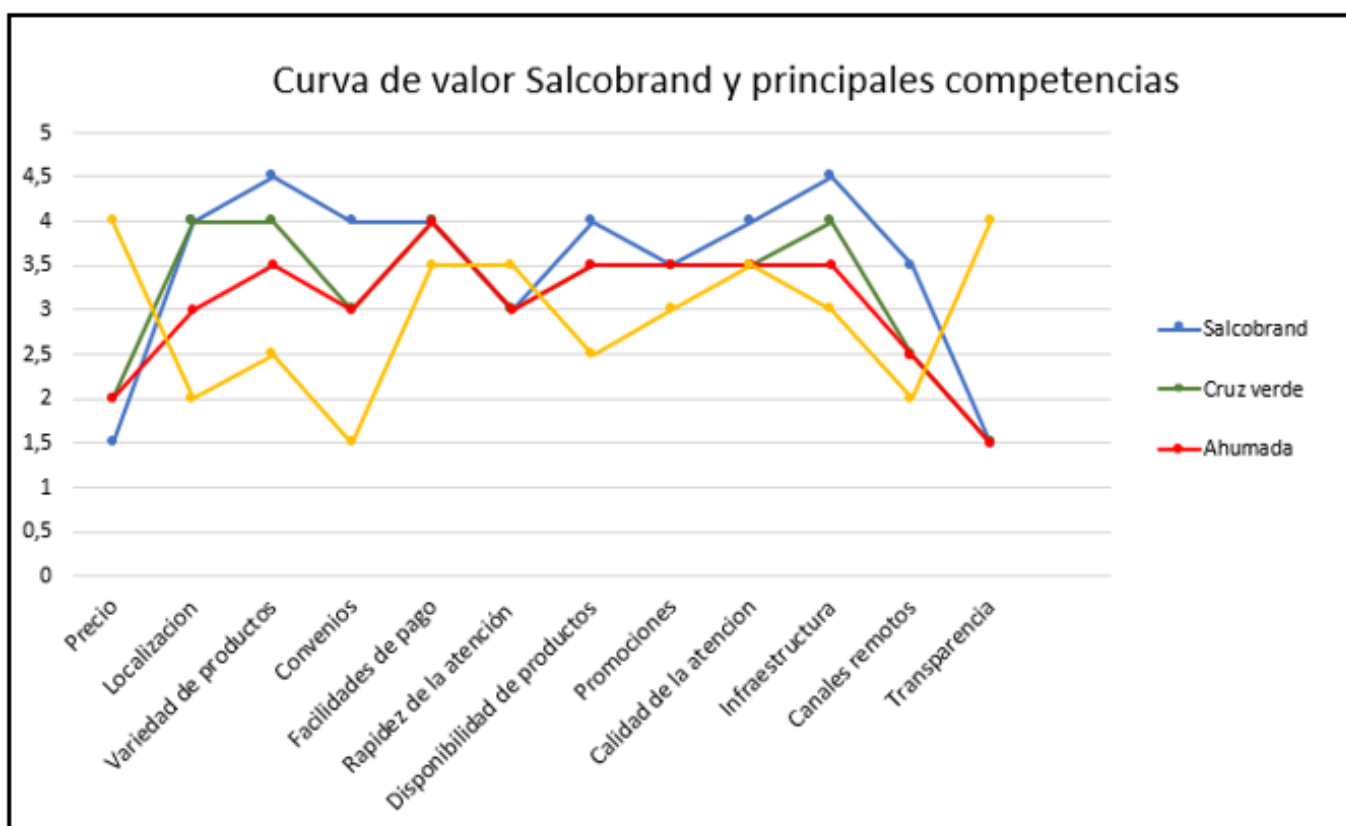
Además, se incorporaron atributos relevantes para la estrategia diferenciadora de Farmacias Salcobrand:

- Calidad de la atención: Este atributo se acota a la amabilidad del personal que atiende, la disposición para responder consultas de modo profesional, el interés demostrado en la necesidad del cliente y esfuerzos por buscar soluciones.
- Infraestructura: Percepción de limpieza, iluminación, amplitud y facilidad de tránsito por los espacios. Además, incluye la experiencia respecto a la distribución, es decir, las categorías de productos dentro de las tiendas están señalizadas, son fáciles de hallar y accesibles de tocar y experimentar.
- Canales remotos: Al consultar por este punto, se busca saber qué tan reconocidos son los esfuerzos relacionados a la estrategia de omnicanalidad, es decir, si se llega efectivamente a los clientes a través de diversos canales de venta, y si se perciben mejores experiencias de compra a través de nuevas tecnologías.

- **Transparencia:** Finalmente, con este atributo se busca analizar la reputación de los distintos competidores, aquellos considerados transparentes con su información, por lo tanto, confiables y más cercanos a la comunidad.

A estos atributos se les asignó una puntuación de 1 a 5 para cada competidor, donde 1 es la calificación más baja y 5 la más alta, obteniéndose, luego de un sondeo entre clientes de los establecimientos y profesionales del rubro, la curva de valor mostrada en la lustración 14:

*Ilustración 14: Curva de Valor para Farmacias Salcobrand y sus principales competencias: Farmacias Cruz Verde, Farmacias Ahumada y Farmacias del Dr. Simi*



Fuente: Elaboración propia.

En esta comparación, Farmacias Salcobrand obtuvo puntuaciones más altas que los demás involucrados en la industria, en los atributos: Variedad de productos, infraestructura, convenios, disponibilidad de productos, calidad de atención y canales remotos.

Es decir, estos atributos son reconocidos por el público de la cadena y tienen potencial de ser fortalecidos. Además, se puede asumir que las acciones que se realizan enfocadas en estos se encuentran en la línea correcta.

Para el atributo precio, Salcobrand obtuvo puntuación más baja que su competencia, mientras que Dr. Simi y farmacias independientes la más alta, que

podiera ser lo esperado según las estrategias y foco de los respectivos competidores. Por su parte las otras dos cadenas tuvieron una idéntica puntuación, en la media de las ya mencionadas.

Respecto a la localización, existe una percepción de que las sucursales de Farmacias Salcobrand y Cruz verde son más fáciles de hallar, que las de Farmacias Ahumada y, aún más por debajo, Dr Simi e independientes. Esto es concordante con la cantidad de locales que poseen las distintas entidades y es una evaluación positiva para Salcobrand, ya que se valora a la par de la Cruz Verde que posee alrededor de 250 sucursales más a nivel nacional, pudiendo ser que la selección de localizaciones de la primera, la hace más visible para el público.

En las facilidades de pago, rapidez de la atención y promociones se obtuvieron puntuaciones muy similares entre los competidores analizados, de este modo, se puede asumir ninguno logra captar la atención de los consumidores en estos aspectos.

Finalmente, en transparencia, las grandes cadenas se quedan muy abajo, lo cual concuerda a lo que se analizó como amenaza: la reputación de la industria del retail farmacéutico es muy volátil. Por su parte Farmacias del Dr. Simi y las farmacias independientes tienen una imagen de marca reconocida como confiable.

## **5.2 Selección de atributos clave**

Considerando que no todos los consumidores valoraban los atributos por igual, para seleccionar en cuál se debe enfocar la empresa para construir su propuesta de valor, se define primeramente el cliente objetivo.

A pesar de que las cadenas de retail farmacéutico apuntan en general a un segmento de clientes transversal socioeconómicamente, Salcobrand tiene foco en los adultos jóvenes de estratos medio-altos que se encuentran afiliados a isapres, cuentan con acceso al crédito y para quienes las decisiones de compra no se basan en primera instancia en el precio.

Este cliente utiliza y valora la tecnología para sus actividades diarias, tiene amplio acceso a información, pudiendo comparar productos y marcas, y es exigente respecto a la experiencia que le ofrecen al momento de comprar.

Finalmente, son clientes que buscan llevar un estilo de vida sano y son conscientes con el medio ambiente, apostando por la sustentabilidad al momento de escoger qué productos comprar.

De este modo, se realiza el siguiente análisis de los atributos estratégicos para la propuesta de valor, utilizando el criterio personal según lo ya analizado. Para fines prácticos, se agruparon atributos que impactan en un mismo tema estratégico, englobando su interrelación en una misma idea:



- Precio: Se decide dejar fuera de la propuesta de valor, ya que, además de no ser prioritario para nuestro público objetivo, no es compatible con los atributos que sí lo son, que tienen mayores costos de desarrollo e implementación. Se caracteriza así, un segmento de mercado capaz de pagar mayores precios a cambio de un mayor valor percibido.
- Localización: La localización estratégica de los puntos de venta es esencial. Deben ser accesibles, ubicándose en puntos de alto flujo, por ejemplo, centros comerciales y sectores residenciales asociados al estrato socioeconómico al que se apunta.
- Variedad y disponibilidad de productos: Dado que este tipo de clientes realiza compras informadas, a través de investigaciones en la *web* y solicitando asesoría, para luego mostrar fidelidad a una marca, es necesario ofrecerles un *mix* amplio de productos de belleza, cuidado personal y bienestar, además de múltiples marcas de medicamentos de donde puedan escoger, que deben estar si o si disponibles al momento de solicitarlos. Esto es parte de la experiencia de compra que se busca ofrecer al cliente.
- Convenios: Los convenios de exclusividad con isapres son fundamentales para atraer y captar estos clientes, ya que el hecho de estar afiliado a una, segmenta el estrato socioeconómico y el rango etario, considerando que casi 1 millón de afiliados son menores de 40 años (Superintendencia de Salud, 2019). Sin embargo, no son como tal una propuesta al cliente, considerando que la negociación se realiza directamente con la institución para obtener la exclusividad de la “canasta”, y el cliente como tal no decide en este punto.
- Facilidades de pago y Promociones: Estos factores se dejan fuera de la propuesta de valor, sin que signifique que no sean importantes, sino que son factores que deben estar de base para la satisfacción del cliente, y no serán un elemento diferenciador por contar con ellos.
- Calidad y rapidez de la atención e Infraestructura: El cliente es crítico de la experiencia de compra, por lo que debe ser foco ofrecerles este elemento marcadamente diferenciador, donde la alta calidad de atención, profesional y rápida, e infraestructura cómoda, fácilmente transitable, limpia e iluminada, con apuestas de diseño modernas y exclusivas, sean elementos reconocidos por los clientes. De este modo, se agrupan porque son, en conjunto, componentes de la experiencia de compra que se construirá para el cliente.
- Canales remotos: Para complementar la experiencia de compra satisfactoria, son de gran utilidad los canales de atención y compra remota, facilitando el acceso a los productos a través de la tecnología que es valorada por este cliente.

- **Transparencia:** Por último, no se considera la transparencia, debido a que la percepción de este atributo en gran medida no se puede controlar, dependiendo fuertemente de factores externos.

De este modo, los atributos seleccionados para la propuesta de valor son:

- Localización
- Variedad y disponibilidad de productos
- Calidad y rapidez de la atención e Infraestructura
- Canales remotos

### 5.3 Declaración de la Propuesta de Valor

Los atributos seleccionados anteriormente, se pueden englobar en los siguientes cuatro conceptos, utilizados para plantear la propuesta de valor:

“Entregamos a nuestros clientes una **excelente experiencia de compra**, con una **variada e innovadora oferta de productos y servicios** asociados a una **alta disponibilidad en diversos y accesibles canales de venta.**”

- **Excelente experiencia de compra:** Este atributo abarca los aspectos de calidad de atención, infraestructura, una eficiente atención post-venta y la replicación de la experiencia en los canales remotos.

Primero, la calidad el personal que está de cara al cliente debe trabajar en base a un protocolo de servicio estandarizado, en donde se enfatice la amabilidad y disposición a escuchar y ofrecer soluciones. Por otro lado, estos colaboradores deben tener amplios y profundos conocimientos técnicos de los productos que se ofrecen en el establecimiento para poder entregar asesorías profesionales. Finalmente, es importante la presentación personal, es decir, se deben estandarizar criterios de lo que será aceptado en la imagen, por ejemplo, limpieza y correcto uso del uniforme.

Respecto a la infraestructura de los puntos de venta, es importante cuidar elementos básicos de mantenimiento, iluminación y limpieza, además de mantener un diseño cómodo, con espacios despejados, fácilmente transitables, y una distribución de productos intuitiva según categorías. Además, parte de la experiencia será la posibilidad de probar y sentir los productos.

Para medir estos atributos se puede recurrir a evaluaciones de cliente incógnito que verifique el seguimiento del protocolo de atención y el estado del escenario incluyendo la limpieza, correcta reposición de productos y sus precios, iluminación, objetos que pudieran impedir el tránsito por los espacios, entre otros. Además, se pueden realizar mantenciones preventivas mensuales para corregir desperfectos menores.

Finalmente, para los canales remotos se busca que la experiencia de compra cumpla los mismos estándares que en los puntos de venta físico, incluyendo facilidad de uso de las plataformas, rapidez de respuestas a las solicitudes, entrega de productos a tiempo, entre otros, que el mismo cliente puede evaluar luego de hacer uso de estas.

- **Variada e innovadora oferta de productos y servicios:** Se entiende por esto, contar con distintas categorías y marcas de productos para poder ofrecer múltiples alternativas al momento de realizar una compra.

También, se propone tener servicios adicionales dentro de las tiendas como exámenes cutáneos o mediciones de presión. El cumplimiento de esto se puede verificar con la cantidad de proveedores con los que se tiene relación comercial y las patentes registradas periódicamente. Además, se pueden utilizar estudios comparativos con el catálogo de la competencia.

- **Alta disponibilidad:** Refiere a que el cliente siempre encuentre el producto del catálogo que busca, disponible para la compra. Para lograrlo se debe asegurar un correcto abastecimiento en los puntos de venta desde el centro de distribución y que los productos sean rápidamente repuestos desde las bodegas a los puntos de exhibición.

Su medición se puede realizar a través de un apropiado sistema de control de inventarios, que incluya inventarios constantes y auditorias de prevención de perdidas, además de capacitar a la fuerza de ventas para que haga levantamiento de los productos que se solicitan y no se encontraban disponibles, o poner a disposición de los clientes métodos para informar cuando esto ocurra.

- **Diversos y accesibles canales de venta:** Se engloba en este atributo las localizaciones geográficas de los puntos de venta físicos y la eficiencia de los canales remotos.

Para la selección de ubicaciones donde posicionar los locales, se debe considerar que sean visibles, en lugares de alta afluencia de público, que cuenten con el espacio necesario para una implementación adecuada y de ser necesario, puedan ofrecer estacionamiento o ramblas de acceso.

Una forma de medir si la ubicación es accesible es realizar recuento de la cantidad de ventas que se concretan al día y establecer referencias comparativas apropiadas, por ejemplo, otros puntos de venta de esta u otra cadena.

Respecto a los canales remotos, se enfatiza potenciar la omnicanalidad, es decir, la disposición de múltiples canales de contacto con el cliente ya sea para responder consultas o concretar ventas, que ofrezcan el mismo nivel de experiencia que en los canales presenciales. Para ello, debe haber un sistema tecnológico apropiado que soporte las transacciones y

cuenta con una interfaz amigable. Debe haber coordinación con los servicios que preparan y despachan los pedidos a domicilio para evitar equivocaciones y retrasos. Para evaluar el desarrollo de este atributo y su llegada efectiva a los clientes se pueden contabilizar las navegaciones y transacciones efectivas en la página web.

#### 5.4 Descripción de la estrategia de la empresa

En esta sección se formula una estrategia para desarrollar el rumbo que diferencie la posición y oferta de la compañía de la de sus competidores, lo cual es necesario para poder crear una ventaja competitiva sustentable que derive en un desempeño financiero superior (Kaplan y Norton, 2012).

Según Porter, las tres estrategias genéricas son: Liderazgo en costos, diferenciación y especialización.

El liderazgo en costos se basa en la creación de una posición de bajo coste en relación con sus competidores. Por otro lado, la diferenciación requiere que la UEN cree productos y/o servicios únicos y que estén valorados como tales, por los que el consumidor estaría dispuesto a pagar un sobreprecio. Finalmente, una empresa que busca la especialización debe concentrar esfuerzos en gamas de productos o segmentos de mercados limitados.

En este caso, según lo analizado hasta el momento, el liderazgo en costos no es lo que se propone para el cliente objetivo, como tampoco la especialización, considerando que, por el contrario, se busca es tener un amplio mix de productos.

Así, para cumplir lo declarado en la propuesta de valor, se considera que la estrategia más apropiada para generar ventaja competitiva es la de *diferenciación*, focalizada en el cliente objetivo ya descrito, a través del desarrollo de la experiencia de compra, fortalecimiento de la imagen de marca e innovación en la oferta de productos y servicios, los cuales son elementos que ya se vienen trabajando en la compañía, a través de fortalecer la omnicanalidad y explorando nuevas marcas y categorías de productos para ampliar el mix y superar a la competencia.

Además, esta propuesta va de la mano con la visión diseñada para la UEN Farmacias Salcobrand: ***“Ser para el año 2025, el referente en Chile en soluciones de salud, belleza y bienestar, con la variedad más amplia e innovadora del rubro y servicio de excelencia.”***

Así, se considera que, en la esencia de la estrategia, el primer atractivo se resume en: ***solución.***

La estrategia propuesta consiste en cambiar la percepción del consumidor respecto al actual el concepto absoluto que define a Salcobrand como “Cadena de retail farmacéutico”, hasta convertirlo en “Cadena de bienestar y conveniencia”, relegando el concepto antiguo a segundo plano, con cambios como quitarle foco en la infraestructura, *layout* e imagen de marca en general.

Los elementos contenidos en la estrategia propuesta provienen del análisis realizado previamente, que se consolidó en una matriz CAME. Sin embargo, no se abordan todas las estrategias que allí se presentaron, sino que se toman las estrategias cuya responsabilidad involucra en gran medida a la UEN Farmacias Salcobrand, dejando fuera las que se asocian mayormente a decisiones del Holding, que no se abordan en este trabajo.

De este modo, se trabaja con las estrategias que tienen relación más directa a las operaciones de atención al cliente, quedando fuera las estrategias:

- Utilizar tecnologías para optimizar operaciones. (O/F)
- Generar alianzas con empresas que trabajen innovaciones tecnológicas para abaratar costos de desarrollo. (O/D)
- Fortalecer un departamento de estudios de mercado que prepare rápidamente estrategias y soluciones potenciales frente a escenarios cambiantes. (A/F)

En la siguiente sección, se describe a modo general la estrategia propuesta para la empresa Farmacias Salcobrand, según los elementos consolidados en los cuatro cuadrantes de la Matriz CAME, abordados en el análisis estratégico, para posteriormente consolidarla en tres temas estratégicos: Experiencia de compra, Innovación en la oferta e Imagen de marca.

### **Descripción general**

Primero, se abordan globalmente distintos elementos estratégicos para comenzar a describir cómo pueden ser puestos en práctica.

Para la Estrategia de reorientación (O/D): *“Buscar otros negocios que sean de interés para el consumidor y que puedan ofrecer promociones o actividades sinérgicas”*, se propone buscar la fusión de farmacias con tiendas de conveniencia, lo cual se basa en el modelo de negocios de las dos mayores cadenas de farmacias de Estados Unidos: CVS y las incluidas en el conglomerado *Walgreens-Boots Alliance*, que utilizan este formato, incluyendo en su *mix* de productos: alimentos, artículos para el hogar y limpieza, líneas para niños que incluyen juguetes y artículos escolares, accesorios para mascotas, y regalos del tipo tarjetas de saludo, velas, papelería, confitería, accesorios, bisutería femenina y libros.

Además, según la sucursal, presentan servicios adicionales como equipos para exámenes ambulatorios (toma de presión, exámenes visuales, balanzas, o servicios de enfermería), cabinas fotográficas, juegos infantiles, testeo de maquillaje y caja de autoservicio para productos que no son medicamentos.

Por otro lado, para la Estrategia de Supervivencia A/D: *“Apostar por generar una fuerte imagen de marca. La empresa debe ser vista como innovadora, socialmente responsable y confiable frente al público objetivo”*, se sugiere abarcar aspectos que están en la tendencia de responsabilidad social y ambiental, con un actuar consciente que entregue valor a la comunidad donde

se desenvuelve, y utilizar esto como recurso de marketing, con potentes campañas publicitarias en línea con un cambio de imagen.

Un excelente ejemplo de cómo lograr una imagen corporativa de salud cercana a la comunidad la presenta la cadena *CVS pharmacy*, la ya mencionada marca líder en Estados Unidos. Su estrategia involucra disminuir la importancia de la venta de medicamentos al comunicar su marca, dejándola como un servicio más, dentro de la fundación “*CVS Health*”, y caracterizando sus locales como “la reinención de la farmacia para ayudar a las personas en su camino a una mejor salud”.

Las campañas que realiza la fundación son enfáticamente anunciadas en medios de comunicación, redes sociales y recursos visuales dentro de las tiendas.

Al navegar por el sitio web de la fundación, se encuentran incontables iniciativas, en los más variados ámbitos de ayuda social. Entre algunas se encuentran:

- Colaboración a Hogares de Protección infantil, Asociación del Alzheimer y la Sociedad Americana del Cáncer, a través de recolección de fondos directos por donaciones de clientes o por venta de *merchandising* o *gift cards* para ser usadas en la misma tienda, con un porcentaje claramente comunicado de aporte a la fundación.  
También trabajan de manera sinérgica con diversas instituciones, por ejemplo, existe la campaña “Generación de campus libres de tabaco”, que premia monetariamente a los campus universitarios que eliminan el 100% del tabaco en sus instalaciones. Esta actividad, similar a lo que se realiza con otras, utiliza llamativas infografías sobre los riesgos del tabaco, que se instalan en los campus con el logo de la cadena como auspiciador.
- “Apoyando el planeta” es una iniciativa propia para comunicar la sustentabilidad ambiental de sus operaciones, con acciones como reducción en la utilización de plásticos, cuidado del agua y poner a disposición del público contenedores de reciclaje visibles.
- “Marca de belleza inalterada CVS”: Relacionada al compromiso en sus campañas publicitarias, de no alterar digitalmente la forma, tamaño, proporciones, color de ojos, u otras características individuales de fotografías de modelos.
- Utilización de rostros asociados a la salud, principalmente deportistas, para tomar exámenes preventivos en las sucursales, como parte de lanzamiento de campañas de marketing. (CVS, 2019)

La estrategia e imagen de marca de CVS dio un radical giro el año 2014, precisamente en la búsqueda de ser vista como cercana y amigable con la comunidad. Esta comenzó con el cambio de nombre de la compañía de “*CVS Caremark Corp.*” a “*CVS Health*”, una acción directa para reducir el impacto corporativo detrás de la marca y comenzar la transformación como actor de salud. Este cambio fue en conjunto con abandonar la venta de tabaco dentro de sus tiendas (práctica común en farmacias de Estados Unidos), que, a pesar de

impactar en las ganancias a corto plazo, fue una acertada apuesta al largo plazo (HealthLeaders, 2014).

El objetivo fue conducir el negocio CVS a ser la marca “*top of mind*” en lo que a necesidades de salud y bienestar respecta, a través de “*hacer fácil la salud*”, enfocarse en belleza, entregar servicio personalizado y reestructurar la imagen de marca. Ya para el año 2015, la estrategia era considerada ganadora, según revista Forbes (Loel, 2015), y continúa siendo referente de marketing y branding (Pratap, 2018).

En Australia, existe otra forma de aplicar la cercanía a la comunidad, a través de mostrar sustentabilidad en la imagen de marca, a través del concepto de “ecofarmacia”, con el que *Wholelife Pharmacy & Healthfoods* posee 10 sucursales.

Esta compañía se define como “la evolución de la farmacia, combinando los productos y servicios de una farmacia tradicional con productos orgánicos y naturales, cubriendo jardinería, aceites esenciales, alimentos, suplementos, cuidado de la piel y más, a precio accesible”. Describen su experiencia de compra como “fácil, informativa, económicamente accesible y divertida, con un equipo de profesionales completamente entrenados que estarán ahí para ayudar, permitiendo a las familias vivir un estilo de vida saludable” (WholeHealth, 2019).

Para finalmente desplegar la estrategia en sucursales de la cadena Farmacias Salcobrand se acota, para fines temas prácticos, a tres temas estratégicos, que encierran, además de las ya descritas, las estrategias: “*Ampliar innovadoramente la oferta de productos y servicios*” y “*Explotar relaciones con clientes y mejorar la experiencia de compra*”.

Estos temas son:

- Experiencia de compra: Estrategia Ofensiva (O/F)
- Innovación en la oferta: Estrategia Ofensiva (O/F)
- Imagen de marca: Estrategia de Supervivencia (A/D)

Un elemento que se encuentra en la propuesta de valor, pero se deja fuera de los pilares estratégicos es la diversidad y accesibilidad de los canales de venta, ya que se considera que no abarca en sí mismo tantos elementos para su cumplimiento. De este modo, se incluye como parte de la experiencia de compra.

Según lo identificado en los atributos valorados por el cliente objetivo, los focos de cada tema serán:

### 5.4.1 Experiencia de compra

La experiencia de compra ha cobrado importancia en los últimos años como factor diferenciador esencial para conseguir la fidelidad de los clientes.

Las estrategias de venta actuales apuestan por estimular los cinco sentidos de los consumidores, emocionarles con las marcas y convertir el acto de compra en una experiencia, lo que se conoce como marketing sensorial.

Según estudios de neuromarketing, al momento de realizar una compra, la decisión es más emocional que racional. De modo inconsciente, el cerebro percibe factores que influyen en nuestro criterio, como los olores y sonidos, integrando todo lo que te hace sentir el entorno para formar la decisión de comprar un producto concreto (Armán, 2013).

Por ello, es imprescindible cuidar cada aspecto de la experiencia del cliente al tomar contacto con nuestra marca.

Algunos puntos que aborda el tema de la experiencia de compra son:

- Calidad de atención en los puntos de venta físicos

El personal que está de cara al cliente debe trabajar en base a un protocolo de servicio estandarizado, en donde se enfatice la amabilidad y disposición a escuchar y ofrecer soluciones. Estos colaboradores deben tener amplios y profundos conocimientos técnicos de los productos que se ofrecen en el establecimiento para poder entregar asesorías profesionales. Deben mantener una impecable presentación personal, es decir, se deben estandarizar criterios de lo que será aceptado en la imagen, por ejemplo, limpieza y correcto uso del uniforme.

- Infraestructura

En este ámbito, lo primero es seleccionar correctamente la ubicación geográfica donde se posicionarán las sucursales. Deben estar en sectores donde transite el público objetivo, que sean visibles, y que cuenten con el espacio necesario para una implementación adecuada incluyendo estacionamiento y ramplas de acceso.

El diseño de los locales debe percibirse amplio, con espacios fácilmente transitables, y una distribución de productos y servicios intuitiva según categorías.

Por otro lado, y asociado también a la búsqueda de imagen de marca sustentable, se pueden implementar puntos con pisos y estanterías de madera, aromas asociados a naturaleza, decoración reciclada y señaléticas vintage, que refuercen los espacios donde se implementen productos orgánicos, ya sean alimentos, productos de belleza artesanales o herramientas para huerto urbano.

Lo ideal es ampliar la proporción de la tienda que se destina a oferta de productos que no son medicamentos éticos (considerando que los OTC también pueden



estar en pasillos), implementando cajas exclusivas para estas compras, pudiendo incluso ser de autoservicio, para que al pensar en Salcobrand no solo venga a la mente la idea “Farmacia”, sino que, un lugar donde se hacer todo tipo de compras de manera rápida.

Es de suma importancia para la experiencia del cliente dentro de los locales, que estos se encuentren en perfecto estado de mantención y limpieza.

- Atención postventa

Parte importante de la experiencia de compra es la gestión de postventa y reclamos. Será fundamental para lograr cercanía y confianza con sus clientes reducir los tiempos de respuesta y el número de casos críticos que derivan en demanda o juicio, gracias a la sensibilización de los equipos y a la aceleración de los procesos involucrados.

- Satisfactorio uso de los canales remotos.

El aspecto más desafiante de este punto es, probablemente, la generación de la misma experiencia de compra en los distintos canales remotos. Por ello, la principal estrategia de Farmacias Salcobrand para los próximos años está enfocada en la Transformación digital, esto es, el uso de las tecnologías para optimizar las operaciones diarias y la experiencia de servicio al cliente. De este modo, se sintoniza con los desafíos de la industria y las necesidades del consumidor moderno.

Concretamente, los cambios a realizar tienen relación con la digitalización de los procesos de experiencia cliente, soporte y operación. Incluye también coordinar las operaciones de las tiendas, el *e-commerce* y Fonofarmacia para cumplir los compromisos en términos de disponibilidad, hora y lugar de despacho de los productos.

En este contexto, dos herramientas que no se deben dejar de lado son las aplicaciones móviles, y la suscripción a newsletter.

Para aprovechar al máximo y agregar valor al uso de estos servicios, no sólo se deben entregar ofertas y promociones, sino que buscar modos de llegar al cliente con temas que le sean de interés, como podrían ser recordatorios de retiro de medicamentos, recomendaciones para la correcta toma de estos, tutoriales de maquillajes, beneficios de productos naturales y pequeños boletines informativos de prevención en salud, donde el logo institucional sea visible, pero no invasivo.

#### 5.4.2 Innovación en la oferta

Según lo planteado en la visión, se busca contar con la más variada e innovadora oferta de productos y servicios asociados a salud, belleza y bienestar. Aquí es donde se encuentra la oportunidad de entrar en un nuevo negocio sinérgico, de interés para el público objetivo: la tienda de conveniencia.

Este tipo de tiendas cuenta con una amplia diversidad de categorías, similar a lo que podría ser un supermercado, sin embargo, están diseñadas y localizadas para clientes que quieren comprar pocos artículos rápido. También se caracterizan por tener horarios de atención más extensos, lo que atrae público que requiere hacer compras de emergencia, como alimentos, artículos de aseo personal y limpieza de hogar, (y en nuestro caso medicamentos), cuando los demás comercios están cerrados. Los precios suelen ser más altos, pero los clientes están dispuestos a pagar por las ventajas ya mencionadas.

Su oferta de productos se limita a artículos que son necesarios mientras el cliente va transitando, viajando o cuando los insumos de hogar se agotan (Petersen, 2019).

La combinación de farmacia y tienda de conveniencia fue analizada el año 2011 por la revista Forbes en su artículo *“Why Walgreen And CVS Are Becoming Grocery Stores?”* (“¿Por qué Walgreen y CVS se están convirtiendo en Tienda de Abarrotes?”), donde argumentan que, desde la perspectiva del cliente, todo se trata de la conveniencia. Ambas cadenas cuentan con una cobertura geográfica que les permite estar siempre cerca y son apropiadas para realizar una compra rápida. Menciona que estos clientes no buscan grandes volúmenes ni compras con descuentos, que es donde los supermercados llevan la delantera (Forbes, 2011).

Sin embargo, se debe considerar que, en Estados Unidos, donde operan estas cadenas, los supermercados tienen localizaciones más dispersas ocupando grandes superficies para su instalación, y no existe el concepto de “almacén de barrio”, lo que podría limitar las ventajas de replicar fielmente el modelo en Chile. A pesar de ello, contar con estas categorías de productos generaría más tráfico y ventas, lo que podría aprovecharse, por ejemplo, en los ya existentes locales que funcionan 24 horas.

Por otro lado, el comportamiento del consumidor chileno es consecuente con lo anterior y busca la conveniencia a la hora de comprar. Según un estudio de la FNE, al consultar a los consumidores por qué escogen una farmacia sin considerar otra opción (cuando es el caso), un 42% respondió *“Siempre voy a la que queda más cerca”*, mientras que un 25% dijo *“No tuve tiempo”* (FNE, 2018b).

Una adaptación que pudiera aplicar para Farmacias Salcobrand, sería incorporando a lo ya disponible en el catálogo, artículos para el hogar como decoración y limpieza, productos para niños como juguetes y artículos escolares, accesorios y alimentos para mascotas, insumos deportivos y un catálogo de artículos de regalo donde se incluyan *gift cards*, tarjetas de saludo, velas aromáticas, aceites esenciales, papelería, confitería, accesorios o bisutería femenina. Cabe destacar que varias de estas líneas de productos ya están

disponibles en Preunic, que es otra filial del mismo Holding Empresas SB, por lo que el acceso a este catálogo pudiera verse facilitado.

Además, se pueden tener libros con temáticas relacionadas a salud complementaria, productos de belleza artesanales, herramientas para elaborar huertos urbanos, líneas de artículos reciclados y de alimentos saludables, incluyendo ofertas frescas, veganas y orgánicas.

Cabe destacar que, tener un amplio catálogo no será de utilidad si no hay disponibilidad de productos en todo momento. El cliente siempre debe encontrar disponible para la compra el producto del catálogo que busca. Para lograrlo se debe asegurar un correcto abastecimiento en los puntos de venta desde el centro de distribución y que los productos sean rápidamente repuestos desde las bodegas a los puntos de exhibición.

Finalmente, la exhibición de estas nuevas líneas, según lo descrito en la importancia de la infraestructura en la experiencia de compra, debe ser atractiva, separados por categorías intuitivas en pasillos y estanterías accesibles y utilizando recursos visuales que aclaren la intención de la tienda: salud, innovación, sorpresa, sustentabilidad, diversión.

Respecto a los servicios que se pueden incluir están los equipos para exámenes ambulatorios (toma de presión, exámenes visuales, balanzas, test cutáneos), sillas masajeadoras, cabinas fotográficas, pequeños juegos infantiles, espacios para testeo de maquillaje, máquinas de café y caja de autoservicio para productos que no son medicamentos. Lo que tienen en común estos servicios, es la capacidad de interacción del cliente con el espacio físico, aumentando el valor de la experiencia de visitar una sucursal.

También, en algunos locales, podría instalarse servicio de enfermería, óptica o medicina virtual, sistema que permite atención médica remota rápida y a precio accesible.

Respecto a la omnicanalidad, un servicio que se debe incluir, cuando exista la aprobación para ello, es la venta electrónica de medicamentos, que posteriormente se puede asociar a suscripción de seguimiento de tratamientos y solicitudes automáticas de recetas, que podría realizarse en alianza con prestadores de salud.

Finalmente, un innovador producto que se puede ofrecer asociado a servicio remoto es “la caja sorpresa”, que consiste en suscribirse para recibir mensualmente a domicilio, un conjunto de productos surtidos, que podrían ser maquillajes, cremas, fragancias o artículos de cuidado personal. Nuevamente, las emociones toman gran parte del valor del producto: la expectación de su llegada y la sorpresa al abrirla, generan una experiencia muy similar a abrir un regalo. Un recurso utilizado para promocionar este servicio es el “*unboxing*”, donde alguien con influencia en el rubro, publica videos en redes sociales abriendo la caja y mostrando con emoción los productos que recibió.

### 5.4.3 Imagen de marca

Dado el contexto actual analizado para la industria farmacéutica, es de importancia prioritaria la construcción de una imagen de marca confiable, consciente y que toma acciones concretas respecto a la realidad social y ambiental que vive a su alrededor, para generar un vínculo con los consumidores. El objetivo es que el público sienta que, por comprar en Salcobrand, ya está haciendo un aporte a la comunidad.

Se considera que en este ámbito se pueden tratar dos tópicos:

- Acciones directas con la comunidad

Como se mencionó anteriormente, es interesante revisar el ejemplo de la cadena CVS Pharmacy con sus líneas de trabajo para disminuir comunicacionalmente el impacto de la venta de medicamentos, dejando esto como un servicio más dentro de la fundación “CVS Health”, que involucra múltiples acciones de impacto directo en la salud de la comunidad, que son usadas como recursos publicitarios en sí mismas.

De este modo, la visible colaboración con fundaciones, a través de recolección de fondos por donaciones de los clientes o venta de *merchandising* y *giftcards*, es una herramienta que, utilizada correctamente, puede dar un giro a la imagen de marca.

Una forma de realizar estas colaboraciones podría ser con temáticas periódicas, que se asocien a campañas educativas a la población respecto a salud, en las que se entreguen folletos, y a través de atractivas infografías se expliquen brevemente las materias y se invite a consultar dudas a los químicos farmacéuticos, que deben estar capacitados para que su ejecución se estandarice en estas.

Farmacias Salcobrand ya cuenta con un equipo profesional de salud en todas sus sucursales. Anunciar estas campañas mensuales de apoyo e información para pacientes, aportando con atención farmacéutica personalizada y gratuita, es una forma de aprovechar recursos con los que ya se cuenta para aumentar la creación de valor para los clientes.

Por otro lado, si se ejecuta correctamente, el hacer partícipe al personal de punto de ventas de manera tan directa con la estrategia los empoderaría y comprometería, al tener un rol claro en su aporte para la creación de valor.

Considerando que una línea de productos de alto margen es la de “suplementos y vitaminas”, estas campañas deberían apuntar a prevención y tratamiento con este tipo de productos, que, además, van de la mano con un estilo de vida más natural y sustentable, que es una tendencia entre el público objetivo actual.

Las temáticas debieran ser de interés masivo, por ejemplo, estrés, salud cutánea, enfermedades crónicas, prevención de enfermedades virales en invierno, salud sexual, alimentación saludable o cuidado infantil.

Por otro lado, las campañas pueden reforzarse con donativos a fundaciones asociadas a la temática, a través de aporte monetario de clientes o venta de productos promocionales.

Empresas SB, consciente del impacto que tiene como actor social, ya realiza acciones en esta línea. Así, tiene experiencia ofreciendo talleres gratuitos, por ejemplo, sobre primeros auxilios, cuidado de enfermos en el hogar, alimentación saludable, cuidado de la piel, emergencias y relajación, en un Centro de Bienestar construido para este fin. También, posee un Instituto de Belleza donde se entregan cursos gratuitos en temas como maquillaje, coloración, manicure, *pedicure* y trenzado, así como en emprendimiento.

Estos programas buscan un impacto social positivo, que permita mejorar la autoestima y empoderar a mujeres en riesgo social, lo cual va con la imagen de marca que se busca construir.

Además, toma acciones de colaboración a la Corporación de ayuda al niño quemado, distribuyendo en sus locales a lo largo del país productos con la temática de prevención, cuya venta va en beneficio de COANIQUEM. Cada año, se venden alrededor de 70.000 unidades (Coaniquem, 2019).

Sin embargo, se considera que el impacto de estas actividades sobre la imagen de marca es mínimo, debido a la falta de masificación comunicacional de estas.

Por otro lado, existen temáticas que se pueden aprovechar de trabajar durante todo el año, como la farmacovigilancia en enfermedades crónicas, apoyo al adulto mayor con entregas a domicilio, inclusión laboral y sustentabilidad ambiental de sus operaciones, como reducción en el uso de agua, eliminación de insumos plásticos, correcta eliminación de residuos, utilización de luces de ahorro de energía, utilización de materiales reciclados y biodegradables, entre otras.

Otras iniciativas para el apoyo a la comunidad, pueden ser la instalación de sucursales en lugares vulnerables, con formatos que acerquen el acceso a los medicamentos en sectores donde efectivamente no existen farmacias. Estos locales pueden instalarse con una marca distintiva, que remarque la intención de ayuda social que hay detrás.

Una última propuesta a considerar, muy contingente con el escenario nacional, es la distribución de productos de belleza artesanales, producidos por emprendedores locales, a los cuales se les puede facilitar ayuda con las autorizaciones sanitarias, *packaging* y promoción, fomentando de esta forma el comercio de pymes.

- Selección de productos y servicios

Como ya se mencionó, existen casos de farmacias que han llevado más allá el concepto de sustentabilidad en su marca, por ejemplo, las “ecofarmacias”.

La base de esta propuesta está en enfatizar la selección de productos orgánicos y naturales, libres de sustancias contaminantes y con procesos de fabricación y uso de materiales amigables con el ambiente, cubriendo líneas de interés para nuestro público: jardinería, aceites esenciales, alimentos, suplementos, cuidado de la piel y más.

Además, apuntando a la experiencia con el cliente, se le puede hacer partícipe de las acciones a través de contenedores de reciclaje dentro de las sucursales, ofreciendo descuentos a los clientes que utilicen bicicleteros instalados u ofreciendo *merchandising* de ayuda a instituciones ambientalistas.

Es de suma importancia que todas estas acciones no queden solo en la ejecución, sino que sean fuertemente comunicadas por distintos medios.

Se enfatiza el uso de infografías y otros recursos visuales que destaquen y generen empatía con las iniciativas, por ejemplo, que el reciclaje sea reforzado con imágenes de familias disfrutando la naturaleza, las campañas de donaciones incluyan fotografías de los beneficiarios, y las líneas de productos asociadas a pymes vayan acompañadas de imágenes del proceso de la elaboración, entre otros.

Esta diversidad en los mensajes visuales ayuda a captar nuevamente la atención del consumidor, que, cuando se ve rodeado sólo de ofertas y descuentos, se agota e inconscientemente deja de procesar la información. Esto podría disminuir si se entregan mensajes promocionales camuflados, de manera más sutil.

En general, un proyecto de cambio de estrategia requiere investigación para reestructurar las operaciones, redistribución de recursos, cambios en la cultura organizacional y capacitaciones del personal. Estos cambios absorben la mayor parte de los esfuerzos corporativos, por lo que parte de la estrategia debe estar en reconocer los elementos que se puedan externalizar y dejar a cargo de otras empresas especializadas

Además, es fundamental fortalecer las relaciones con los *stakeholders*, buscando atraer a los accionistas, empleados, clientes, proveedores, entidades reguladoras y sociedad, lo más posible a ser grupo de apoyo. Se deben tener canales de comunicación fluida con todos ellos, utilizando herramientas como informes, circulación de revistas, intranet, reuniones con sindicatos, reportes de evaluaciones de desempeño, encuestas, sitios web, redes sociales, campañas informativas y presencia en medios de comunicación, enfocándose en acciones que satisfagan las exigencias de cada grupo hacia la organización.

## **6 Capítulo VI: MODELO DE NEGOCIO DE FARMACIAS SALCOBRAND**

En la presente sección, se describe de manera general, cómo el modelo de negocio de la UEN crea y captura valor, es decir, la forma en que genera sus ingresos e incurre en costos.

El modelo de negocios consiste en diversos elementos interrelacionados que, tomados juntos, crean y entregan valor para el cliente, es decir, se le ayuda a satisfacer una necesidad o solucionar un problema (Johnson y Christensen, 2008).

Se comienza presentando el modelo de negocios de Farmacias Salcobrand a través de un modelo Canvas, para, posteriormente, detallar en que consiste cada uno de sus elementos y analizar críticamente como estos se interrelacionan entre sí y con el cumplimiento de la propuesta de valor para el cliente.

Finalmente, a través de este análisis, en el Punto Análisis Rentabilidad o Captura de Valor del Modelo de Negocio se proponen potenciales mejoras al modelo de negocio que permitan capturar la mayor rentabilidad posible.

### **6.1 Descripción del modelo de negocio: Lienzo Canvas**

En esta sección, se presenta a través de un Lienzo Canvas, los elementos que participan en la creación y captura valor.










El modelo Canvas es una herramienta visual desarrollada el año 2004 Alexander Osterwalder, y consiste en dividir el modelo de negocios en nueve módulos o bloques que interactúan entre sí para obtener como resultado diferentes formas de hacer rentable la empresa.

En el centro del lienzo se encuentra la propuesta de valor, y a su alrededor los elementos necesarios para darle cumplimiento: socios clave, actividades clave, recursos clave, relación con clientes, canales y segmentos de clientes. Finalmente incluye estructura de costos y fuentes de ingreso.

Como resultado, se clarifican las relaciones entre las partes, se determinan los beneficios e ingresos y especifican los recursos y actividades esenciales que determinan los costos más importantes. Finalmente, se pueden determinar las alianzas necesarias para operar (Andrade, 2012).

En la Ilustración 15 se presenta el modelo de negocios de Farmacias Salcobrand, representado en un lienzo Canvas y finalmente, se describirá cada uno de sus módulos.

Ilustración 15: Modelo de Negocios actual de Farmacias Salcobrand

<p><b>Socios Clave</b> </p> <p>Proveedores de medicamentos y productos de belleza</p> <p>Empresas de servicios externos: transporte y mantenimiento.</p> <p>Isapres y Aseguradoras de Salud</p> <p>Instituciones que ofrecen convenios y descuentos (casas comerciales, cajas de compensación, etc.)</p>	<p><b>Actividades Clave</b> </p> <p>Realizar servicio de ventas y post-ventas</p> <p>Actualizar conocimientos del personal</p> <p>Gestionar la cadena de suministro</p> <p>Mantener continuidad de servicios informáticos</p> <hr/> <p><b>Recursos Clave</b> </p> <p>Colaboradores con certificaciones exigidas sanitariamente</p> <p>Locales distribuidos estratégicamente a nivel nacional</p> <p>Sistema logístico</p> <p>Servicios informáticos</p>	<p><b>Propuesta de Valor</b> </p> <p>“Entregamos a nuestros clientes una <b>excelente experiencia de compra</b>, con una <b>variada e innovadora oferta de productos y servicios asociados</b> a una <b>alta disponibilidad en diversos y accesibles canales de venta.</b>”</p>	<p><b>Relación con Clientes</b> </p> <p>Venta minorista con asesoría experta o de autoservicio</p> <p>Captación de clientes</p> <p>Fidelización de clientes</p> <hr/> <p><b>Canales</b> </p> <p>Puntos de venta físicos</p> <p>Venta online con opción de despacho a domicilio</p> <p>Atención telefónica</p>	<p><b>Segmentos De Clientes</b> </p> <p>Clientes PharmaBenefits (PHB)</p> <p>Clientes de productos especializados</p> <p>Clientes asociados a convenios</p>
<p><b>Estructura De Costos</b> </p> <p>Costos por ventas= 70%</p> <p>Costos administrativos =30% (Remuneraciones = 55%</p> <p>Arriendos y Gastos Comunes = 37%</p> <p>Otros = 8%)</p>		<p><b>Fuente De Ingresos</b> </p> <p>Ingresos por ventas = 82% (Ventas Farma = 70% y Ventas Consumo Masivo=30%)</p> <p>Ingresos Comerciales = 18%</p>		

Fuente: Elaboración propia

### 1. Propuesta de valor:

La propuesta de valor definida para Farmacias Salcobrand es:

“Entregamos a nuestros clientes una excelente experiencia de compra, con una variada e innovadora oferta de productos y servicios asociados a una alta disponibilidad en diversos y accesibles canales de venta.”

Todos los demás bloques del canvas giran alrededor a este elemento, en función de darle cumplimiento, evaluar la forma en que genera ingresos y los costos en los que se incurre para ello.

Se identifican, en esta propuesta, dos atributos claves: “Experiencia de compra”, asociado a calidad de atención, infraestructura, y satisfactorio uso de los canales remotos e “Innovación en la oferta de productos y servicios”, que se relaciona tanto a variedad del *mix* de productos que se oferta como a su disponibilidad para ser adquiridos.

En la sección 4 se profundiza en el diseño y descripción de los atributos de la propuesta de valor, y la estrategia para darle un cumplimiento rentable.



## 2. Socios clave

Para dar cumplimiento a los elementos de la propuesta de valor, es necesario tener relaciones sólidas y de mutua confianza con proveedores, empresas prestadoras de servicios, isapres y casas comerciales que faciliten los medios de pago. Entre los servicios que se encuentran tercerizados en la UEN, se incluye transporte y mantenimiento de instalaciones. Estos socios claves de detallan como sigue:

Primero, se identifican los proveedores, que son principalmente laboratorios farmacéuticos y cosméticos. Estos son críticos, ya que suplen de medicamentos, (como Abbott, Recalcine o Sanitas) y productos de belleza (L'Óreal, Unilever, Procter & Gamble) de distintas marcas, permitiendo ofrecer un amplio mix de productos para apuntar a distintos segmentos de clientes, lo cual es parte de la propuesta de valor.

Por otro lado, el abastecimiento por parte de los laboratorios farmacéuticos es fundamental para cumplir los compromisos pactados con instituciones de salud, respecto a contar con el stock de los medicamentos requeridos por sus usuarios, por ejemplo, aquellos con patologías GES. No contar con los medicamentos requeridos en estos convenios puede incluso, tener a implicancias legales.

Además, los proveedores de productos de consumo masivo potencian los ingresos comerciales, (alrededor de un 18% de los ingresos), al patrocinar publicidades de sus productos, a través de campañas de mutuo beneficio que impactan en las ventas para la UEN. Estas incluyen instalación de gráficas o compras de espacio de exhibición en anaqueles.

Por otro lado, se debe poder asegurar el abastecimiento de la oferta de productos, ya que la propuesta de valor menciona que los productos están asociados a una alta disponibilidad. Para ello será necesario confiar en empresas de transporte, que cumplan con los despachos de productos, en buenas condiciones y a tiempo en todas las sucursales del país.

Finalmente, para entregar una satisfactoria experiencia de interacción con la UEN, es necesario que los locales físicos se encuentren en buenas condiciones, para lo cual se necesitan empresas externas de mantenimiento. Las empresas que brindan estos servicios son socios claves.

Cabe destacar que para la captación de clientes se debe contar con alianzas con isapres. A través de los convenios de exclusividad, sus afiliados tienen descuentos y beneficios al momento de comprar en la cadena, sumado a que pueden utilizar sus excedentes de cotización para realizar compras. Actualmente se cuenta con alianza con Consalud, Colmena, Banmédica, Cruz Blanca y Vida Tres.

De manera similar operan las empresas aseguradoras de salud, ofreciendo a los clientes reembolsos en línea al momento de comprar en la farmacia.

Finalmente, las alianzas con casas comerciales, cajas de compensación, municipalidades e instituciones bancarias, permiten ofrecer al cliente facilidades de pago, descuentos y créditos al momento de realizar transacciones. En algunos casos, además, estas alianzas son exclusivas, lo que atrae a los clientes que hacen uso de estas prestaciones.

Todas estas alianzas son de suma importancia para atraer a los clientes a la cadena, y que sea preferida frente a la competencia, momento en el cual se puede hacer entrega de la propuesta de valor.

### 3. Actividades Clave

La propuesta de valor de Farmacias Salcobrand, se entrega a través de su servicio de venta minorista de medicamentos y productos de consumo masivo, y está asociada a una excelente experiencia de compra y una innovadora oferta de productos y servicios.

Según se estableció anteriormente, entregar una excelente experiencia de compra a nuestro cliente objetivo, se asocia a la Calidad de atención, Infraestructura, y Satisfactorio uso de los canales remotos. Para poder dar cumplimiento a estos atributos se requiere:

- Capacitar y mantener actualizados los conocimientos de los equipos de ventas y post-venta en protocolos de servicio estandarizados, para lograr atención amable y asesoría profesional. Además, es necesario realizar actualizaciones constantes respecto a nuevos lanzamientos de productos, convenios y campañas vigentes, operaciones diarias y reglamentaciones sanitarias que puedan cambiar en el tiempo.
- Mantener orden, limpieza y mantenimiento de los locales según lo establecido por *layout*, para cumplir con la entrega de una infraestructura diferenciadora.
- Mantener continuidad del servicio informático para ofrecer atención de calidad en todo momento y a través de cualquiera de los canales con los que se cuenta para ello.
- Realizar las entregas de compras online a domicilio según los compromisos que se establecen con los clientes.

Por otro lado, para contar con la más variada e innovadora oferta de productos y servicios asociados a salud, belleza y bienestar, según lo definido en la propuesta, y poder asegurar su disponibilidad para ser adquiridos será necesario:

- Realizar negociaciones y compras a proveedores, para abastecer locales según demanda de productos. Es necesaria la constante exploración de mercados y buscar nuevas oportunidades, además de procurar conseguir convenios de exclusividad.

- Mantener un servicio logístico continuo, que logre abastecer oportunamente las sucursales desde el Centro de Distribución y asegurar las entregas de los pedidos a domicilio.
- Reponer de productos desde las bodegas a la sala de exhibición, y realizar inventarios frecuentemente para mantener control del stock en tiendas y prevenir pérdidas.

Finalmente, hay actividades que serán transversales a la propuesta y el funcionamiento del negocio en general, por ejemplo, negociar y cumplir los compromisos asumidos con isapres para mantener los convenios de exclusividad, y con casas comerciales que entreguen facilidades de pago a los clientes.

#### 4. Recursos clave

Para poder realizar las actividades detalladas en el punto anterior, y por consecuencia, dar cumplimiento a la propuesta de valor, la organización necesita de recursos que serán clave. Estos se detallan como sigue:

- **Personal:** Los colaboradores deben contar con la especialización que el cargo exige, por ejemplo, son fundamentales los profesionales Químicos Farmacéuticos, sin los cuales una farmacia no tiene autorización de funcionamiento, o los Auxiliares de Farmacia certificados por la Superintendencia de Salud, quienes están habilitados para dispensar medicamentos.  
Los colaboradores deben tener disposición a capacitarse continuamente, flexibilidad a los cambios, y valores acordes a los de la estrategia empresarial.
- **Infraestructura:** Locales con ubicaciones geográficas estratégicas, es decir, lugares visibles, en lugares de alta afluencia de público. Además, el diseño debe ser, idealmente, amplio, con espacios fácilmente transitables, y una distribución de productos y servicios intuitiva según categorías. Deben cumplir las reglamentaciones sanitarias exigidas para el almacenamiento y dispensación de medicamentos y contar con espacios claramente delimitados para fines de bodega, oficina, baños, comedor y vestidores.
- **Sistema logístico:** Centro de distribución donde se almacene y clasifique la mercadería que será distribuida a los locales continuamente, según los requerimientos y la rotación de inventario. En este caso, el Centro de Distribución pertenece al Holding, y la distribución, a través de flotas de camiones, está externalizada.
- **Servicios informáticos:** Debe existir infraestructura tecnológica capaz de soportar continuamente las transacciones tanto en punto de ventas como en los canales digitales, ya que, caídas del sistema significan pérdidas de

ventas. Además, debe ser capaz de dar continuidad de servicio para las funciones administrativas diarias.

El sistema con el que cuenta Farmacias Salcobrand es de tipo centralizado, lo que permite que las operaciones de un área se reflejen automáticamente en otras. Por ejemplo, al vender un producto, hay incidencia tanto en el área comercial, como en áreas de inventarios, logística y contabilidad, facilitando la toma de decisiones sin tener que realizar procesos de consolidación de datos.

## 5. Relación con clientes

La empresa establece distintas relaciones con los clientes, que podríamos clasificar en conexiones a través de los servicios que se les prestan y procesos de captación y fidelización.

Los servicios que presta Farmacias Salcobrand para generar conexiones con los clientes, se basan en la venta minorista de medicamentos y productos asociados a belleza y bienestar, en puntos de venta físicos y plataforma online. Este último, da la opción de retirar el pedido en tienda o recibirlo por despacho a domicilio, lo que apoya la propuesta de ofrecer diversos y accesibles canales de venta.

Los puntos de venta que se están diseñando recientemente, son de formato "Espacio" (Ver Anexo 2), y están pensados para entregar una experiencia memorable a los clientes, con pasillos transitables, góndolas de *layout* claro por categorías, y asesoría de expertos en maquillaje, dermocosmética, consejeros de belleza y de vida sana, que promocionan productos naturales como suplementos y vitaminas.

Existe en estos locales, además del tradicional sistema de atención por números de llegada, autoservicio y cajas *express* para quienes sólo realicen compras de productos exhibidos en sala.

Por otro lado, la fuerza de venta Auxiliar de Farmacia, se encuentra certificada y capacitada para responder consultas técnicas respecto al correcto uso de medicamentos.

Para la gestión post-venta, el cliente puede comunicarse por el mismo canal en que realizó la compra, o bien, utilizar el servicio online o telefónico, que además funciona para la gestión de consultas, reclamos, felicitaciones y sugerencias en general, lo que permite generar interacción y cercanía entre el cliente y la organización.

Respecto a los procesos de captación de clientes, es posible hacer referencia a las campañas publicitarias en diversos medios de comunicación (televisión, revistas, internet, redes sociales, entre otras) para reforzar la marca en la mente de los consumidores, y dar a conocer campañas promocionales. Estos elementos son de utilidad para dar a conocer nuevos productos del *mix* ofertado.

Además, las ubicaciones geográficas de los puntos de venta permiten la llegada de clientes que transitan cerca, esto se refuerza con fachadas características y logos institucionales visibles.

Finalmente, parte de sus clientes llega a las tiendas a través de los convenios de exclusividad con isapres, en los cuales, los afiliados a esta reciben descuentos y beneficios por concretar compras en la cadena y tienen la posibilidad de utilizar sus excedentes de cotización.

Como elementos de fidelización, se utilizan beneficios de descuento por la compra reiterada de ciertos productos (Plan Procuidado), posibilidad de registrar tratamientos para asegurar la disponibilidad de *stock* y recibir recordatorios de retiros (Plan MiSalud) y, usando la base de datos de clientes, envío de mensajería directa respecto a promociones al correo electrónico o vía mensaje de texto al celular, elementos que impactan de manera positiva en la experiencia de nuestro cliente objetivo, que, como se mencionó anteriormente, utiliza y valora la tecnología para sus actividades diarias.

## 6. Canales

Se identifican como canales para la distribución de los productos: la compra directa en cualquiera de los 435 puntos de venta físicos (septiembre 2019) a lo largo del territorio nacional, y la compra remota (telefónica o en el portal *web*), que entrega la opción de retiro en tienda o despacho a domicilio, y es de gran utilidad para acercarse a los clientes que tienen mayor afinidad con las tecnologías. El canal web da la oportunidad de aprovechar la compra impulsiva, utilizando correos electrónicos, o anuncios de publicidades, con los que en un par de enlaces se concreta una compra.

Por su parte, los puntos de venta físicos, debido a sus ubicaciones estratégicas, atraen al público que pasa cerca de ellos ocasionalmente, requieren despachos de medicamentos u otras transacciones que no se pueden hacer de forma remota o simplemente es más tradicional al momento de comprar.

Además, para la gestión de requerimientos, existe un servicio de atención remota (*call center* o correo electrónico), donde se pueden realizar consultas, reclamos, felicitaciones y sugerencias en general.

Estos canales ayudan al cumplimiento de la propuesta de valor, ya que entregan opciones para que los clientes tomen contacto con la UEN de la manera que se les haga más cómoda, apuntando a ofrecer la misma experiencia de compra en cualquiera de las que seleccionen.

## 7. Segmentos de clientes

Según las compras que realizan los clientes, se puede realizar, a grandes rasgos, la siguiente clasificación:

- Cliente PharmaBenefits (PHB): Hace referencia a los clientes que tienen algún tratamiento médico asociado a beneficios de retiro de fármacos en la cadena.

Este cliente debe por obligación acercarse, ya sea puntual o periódicamente, a los puntos de venta físicos y financiar la compra a través de alguna institución aseguradora. Por ejemplo, están los pacientes GES que pertenecen al sistema de Isapre o aquellos que poseen un Seguro Complementario de Salud.

En gran parte de los casos, su compra se limita al tratamiento médico, pero la oportunidad con estos clientes está en ofrecerles productos adicionales y fidelizarlos con la marca, al darles a conocer las ofertas, beneficios que tienen asociados y entregarles una excelente experiencia de compra.

- Cliente de productos especializados: Se caracterizan por investigar acerca de las líneas de productos de su interés, y buscar asesoría dentro de las tiendas, a pesar de que muchas veces ya son fieles a una marca y realizan su compra con la decisión tomada de antemano. Llegan a la cadena porque saben que encontrarán los productos que necesitan, por lo que es fundamental tener una amplia oferta en las líneas de productos que son foco en este punto.

Se identifica de este tipo, por ejemplo, a clientes que adquieren productos de dermocosmética, maquillaje o suplementos alimenticios.

Este cliente está interesado en promociones y programas de fidelización para los productos buscados, por tanto, también utiliza las plataformas remotas si llegan a ser más convenientes.

La oportunidad con estos clientes está en fidelizarlos con promociones, regalos, planes de descuento y experiencia de compra, que debe incluir asesorías, además de ofrecer productos por venta cruzada.

- Cliente asociado a convenios: Finalmente, este tipo de clientes se acerca a la cadena porque tiene algún beneficio institucional asociado, que puede utilizar más allá de la compra de medicamentos, lo que lo diferencia del cliente PHB.

Se trata, por ejemplo, de los clientes provenientes de las Isapres con convenio de exclusividad, Cajas de compensación, Municipios, o que utilizan tarjetas de crédito de alguna Institución bancaria o Casa comercial en particular.

A estos clientes, que en muchos casos no buscan productos en específico, se les ofrece beneficios exclusivos que se negocian directamente con la institución, lo que los invita a preferir la cadena al momento de comprar, y con ello, entregarles la propuesta de valor en cualquiera de los canales mencionados.

## 8. Estructura de costos

Este elemento hace referencia al costo que tiene entregar la propuesta de valor al cliente.

Primero, se debe considerar el valor de la mercadería vendida y los ajustes por pérdidas en el inventario, que es necesario para contar con el *mix* de productos que se oferta. Esto se ve en el lienzo como “Costo por ventas”, que corresponde a un 70% de los costos.

En referencia a los que se incurren para el funcionamiento de un punto de ventas, o “Costos administrativos” la mayor parte corresponde a remuneraciones, con un 55% del total. Este costo es clave ya que permite contar con el personal calificado para entregar una atención de calidad al cliente. Por otro lado, los arriendos y gastos comunes, que corresponden a un 37%, son indispensables para contar con la infraestructura física en la que se entrega el servicio.

Finalmente, un 8% de los costos se puede englobar como “otros”, incluyendo vigilancia, distribución de mercadería, comunicaciones, materiales de aseo y oficina, seguros y patentes municipales, que se pueden considerar como elementos básicos para el funcionamiento transversal del negocio.

## 9. Fuentes de ingreso

Las fuentes de ingresos en Farmacias Salcobrand se pueden clasificar en dos: Ingresos por ventas e Ingresos Comerciales.

Los ingresos por ventas representan la mayor parte de los ingresos de explotación, con aproximadamente un 82% de ello. Se pueden clasificar, a modo general, en venta de medicamentos (o categoría Farma), que abarca cerca del 70% de las ventas, y artículos de consumo masivo, donde se incluyen las categorías de higiene personal, belleza, alimentos y suplementos alimentarios, y que tienen, en conjunto, aproximadamente un 30% de las ventas.

La oportunidad de aplicar una estrategia diferenciadora se encuentra principalmente en esta última categoría, ya que, no siendo artículos de primera necesidad, relacionados a salud, se pueden aplicar diversas estrategias de marketing que incentiven la compra y posicionen competitivamente a la cadena.

Respecto a la categoría Farma, es clave mantener los convenios de exclusividad con las diversas instituciones de salud, para mantener el flujo de esos clientes.

Debido a la importancia de todas estas transacciones en los ingresos de la UEN, es necesario contar con variedad y *mix* de productos que satisfagan las necesidades de los distintos segmentos de clientes.

Los ingresos comerciales aportan cerca del 18% del total, y corresponden, por ejemplo, a venta de espacios de exhibición en planogramas de los locales, por ello, se debe cumplir con la implementación del *layout* tal como se negoció con el proveedor.

## 6.2 Descripción y análisis del modelo de negocio

Luego de presentar de manera general el modelo de negocios, se explica y analiza cada dimensión de éste, para entender qué aporta cada una al logro de los objetivos de la UEN, y los atributos de la propuesta de valor para el cliente, exponiendo las interdependencias existentes y determinar si existe una convergencia entre el modelo actual y la promesa que se entrega a sus usuarios.

Como ya se mencionó, la propuesta cuenta con dos atributos claves: “Experiencia de compra”, asociado a calidad de atención, infraestructura, y satisfactorio uso de los canales remotos e “Innovación en la oferta de productos y servicios”, que se relaciona tanto a variedad del *mix* de productos ofertados como a su disponibilidad para ser adquiridos.

El análisis se presenta en la Tabla 14:

*Tabla 14. Matriz de relaciones entre el Modelo de Negocio y la Propuesta de Valor de Farmacias Salcobrand*

Elemento	Experiencia de compra	Innovación en la oferta
Socios Clave	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresas de mantenimiento: Permiten que los locales físicos se encuentren en buenas condiciones, mejorando la interacción del cliente con la infraestructura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proveedores: Laboratorios farmacéuticos y cosméticos que permiten contar con un <i>mix</i> amplio en la oferta.</li> <li>- Empresas de transporte: Ayudan a contar con alta disponibilidad de productos.</li> </ul>
Actividades clave	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar ventas minoristas y entregar servicio post-venta</li> <li>- Capacitar y actualizar a los equipos en protocolos de servicio, nuevos lanzamientos de productos o convenios vigentes impacta en excelencia del servicio entregado.</li> <li>- Mantener orden, limpieza y mantenimiento de los locales según lo establecido por <i>layout</i>, para cumplir con la entrega de una infraestructura diferenciadora.</li> <li>- Mantener continuidad del servicio informático para ofrecer atención rápida en todo momento y a través de cualquiera de los canales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar negociaciones y compras para tener inventario innovador y en cantidades suficientes.</li> <li>- Gestionar la cadena de suministro a los puntos de venta y realizar repartos a domicilio, según los acuerdos ofrecidos.</li> <li>- Reponer los productos desde las bodegas a la sala de exhibición y realizar inventarios frecuentemente para mantener control del <i>stock</i> en tiendas y prevenir pérdidas, permitiendo abastecer según necesidades de cada local.</li> </ul>

Fuente: *Elaboración propia (Continúa en la página siguiente)*



Recursos clave	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal: especializados y certificados según la necesidad de los cargos y dispuestos a capacitarse continuamente para mejorar la experiencia de servicio.</li> <li>- Infraestructura: Locales con ubicaciones geográficas estratégicas y diseño amplio, cómodo e intuitivo, que permita facilitar y mejorar la experiencia de visitarlos.</li> <li>- Servicios informáticos: La infraestructura tecnológica que soporte continuamente las transacciones y funciones administrativas diarias.</li> </ul>	- Sistema logístico: Que permita almacenar, clasificar y distribuir la mercadería a los locales.
Relación con clientes	<p>Los servicios que presta Farmacias Salcobrand para generar conexiones con los clientes, se basan en la venta minorista de medicamentos y productos asociados a belleza y bienestar.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Puntos de venta físicos con autoservicio u opción a asesoría de expertos en líneas de productos y cajas <i>express</i> que apoyan la experiencia de visitar los locales.</li> <li>-Plataforma online para ventas o ingresar requerimientos.</li> <li>- Atención post-venta, online o telefónica, para la gestión de reclamos, felicitaciones y sugerencias, que ofrecen interacción y cercanía.</li> </ul>	- Campañas de descuentos y beneficios en distintas líneas del <i>mix</i> de productos, de utilidad para dar a conocer ofertas nuevas.
Canales	- Los canales para la distribución de los productos permiten entregar ambos atributos de la propuesta de valor. En este aspecto, los identificados son puntos de venta físicos y compra online. Además, se pueden ingresar requerimientos por estos medios o servicio telefónico.	
Segmentos de clientes	- Los atributos de la propuesta de valor se ofrecen por igual a todos los segmentos de clientes: PHB, de productos especializados, y aquellos asociados a convenios.	
Estructura de costos	- Remuneraciones, arriendos y gastos comunes.	- Mercadería vendida y los ajustes por pérdidas de inventario, sin los cuales no se llevaría un correcto seguimiento del <i>stock</i> , y no se podría abastecer oportunamente.
Fuentes de ingreso	La principal fuente de ingresos son las ventas, aportando un 82% del total, dividido en categoría Farma y Consumo Masivo, con una proporción de 70% y 30% respectivamente. Ambos tipos de venta se pueden potenciar a través de las propuestas de experiencia de compra e innovación en la oferta.	

Fuente: Elaboración propia (Continuación)

### 6.3 Análisis Rentabilidad o Captura de Valor del Modelo de Negocio

En esta sección, se realiza un análisis crítico del Modelo de Negocio, para proponer potenciales mejoras que permitan capturar la mayor rentabilidad posible.

El modelo de negocios analizado es similar al de muchos *retailers*, cuyo objetivo final es la captura de valor económico, a través de la venta minorista de productos.

Actualmente, esta industria se caracteriza por un ambiente cada vez más competitivo y consumidores más exigentes, siendo el diseño de experiencias de consumo, la constante innovación en la oferta y la imagen de marca son fundamentales para llegar a la mayor cantidad posible de clientes, lograr su fidelidad y capturar la mayor rentabilidad posible.

Por ello, el modelo de negocios de Farmacias Salcobrand debe apuntar a optimizar estos factores, para lo cual se identifican las siguientes potenciales mejoras: ampliar el *mix* de productos, desarrollar nuevos canales para llegar al público objetivo, incluir nuevas maneras de generar ingresos y diversificar las formas de relacionarse con el cliente.

#### 6.3.1 Ampliar el *mix* de productos

En este aspecto, primero, se propone la incorporación de nuevos productos y servicios a la variedad ya ofrecida para el cliente objetivo de Farmacias Salcobrand, concretamente productos naturales y sustentables, y servicios de salud adicionales en los puntos de venta.

Por otro lado, se propone ampliar el mix de productos y servicios para un segmento nuevo de clientes, a través de la creación de farmacias fusionadas con tiendas de conveniencia, de modo similar a lo que existe en la cadena CVS o Boots en Estados Unidos.

Estas mejoras no impactarían en la propuesta de valor, pero pudiera requerir nuevos recursos, socios y actividades clave, según se describe:

- Para el mismo público objetivo

Considerando que nuestro público objetivo se trata de clientes que buscan llevar un estilo de vida sano y son conscientes con el medio ambiente, apostando por la sustentabilidad al momento de escoger qué productos comprar, ampliar el catálogo en esta línea es una oportunidad de capturar mayor valor para el negocio.

Por ejemplo, se podrían incluir líneas de productos de origen natural, para que el cliente pueda autocultivar sus productos. Una línea de jardinería, con semillas, abonos y accesorios para crear huertos urbanos, o productos para fabricar accesorios cosméticos naturales, destacando las ventajas de realizar estas actividades, puede ser una forma de fidelizar clientes a un nuevo pasatiempo, en

el que se requiera adquirir productos complementarios para continuar realizándola.

Actividades claves serían la selección de los productos y una potente campaña de marketing, que incluya, además de los recursos de comunicación masiva, asesores en las tiendas que puedan responder consultas y realizar capacitaciones, apoyarse con *influencers*, que se describen más adelante como socios claves, y elaboración de un *layout* atractivo, con infraestructura distintiva para esta sección.

Por otro lado, está la oportunidad de aprovechar el creciente interés de la población chilena por la Medicina Complementaria y alternativa, llegando a considerarse, como se mencionó anteriormente en el Análisis del Entorno competitivo: Modelo de las cinco fuerzas de Porter, potencial sustituto de la medicina tradicional.

De este modo, ampliar la venta y promoción de líneas homeopáticas, aromaterapia, terapia floral o naturopatía, puede acercar a la gente a través de los canales de ventas ya existentes.

Para reforzar esto, se podría adaptar infraestructura para atención al cliente con personal capacitado en estas terapias, que puedan asesorar de manera similar a una oficina de consulta, contratando profesionales certificados en alguna de estas materias. Entre los productos que se pueden incorporar en esta línea están insumos para masajes, guías de alimentación sana o salud complementaria, e ingredientes culinarios naturales, incluyendo ofertas frescas, orgánicas y para dietas vegetarianas y veganas.

Otro elemento que se puede incorporar para ampliar la variedad de servicios ofrecidos en los puntos de venta físicos, para dar un giro a la experiencia de visitarlos, pueden ser atenciones ambulatorias, como exámenes visuales, enfermería y controles preventivos de salud.

Esto requeriría contratar nuevos profesionales y adaptar la infraestructura y *mix* de productos. Por ejemplo, para poder ofrecer exámenes visuales, se requerirá un profesional capacitado, un box de atención y podría incluso agregarse el equipamiento para elaborar los lentes. Ocurre de manera similar con un servicio de enfermería, que requeriría equipamiento para inyectar, tomar la presión, controlar el peso, curar heridas, entre otros, además del profesional enfermero.

Finalmente, existen servicios adicionales que se pueden prestar sin necesidad de tanto cambio de infraestructura y nuevos profesionales, como implementar sillas masajeadoras, cabinas fotográficas, máquinas de café, pequeños juegos infantiles o medicina virtual, sistema que permite atención médica remota rápida y a precio accesible.

Lo que tienen en común estos servicios, es la capacidad de interacción del cliente con el espacio físico, aumentando el valor de la experiencia de visitar una sucursal.

Es importante seleccionar la sucursal correcta para implementar alguno de estos servicios, según la ubicación geográfica y el flujo de gente que recibe.

- Para otros segmentos de mercado: Cliente de conveniencia

Esta opción ofrece la oportunidad de ampliar el *mix* de productos y servicios de manera vinculada con la diversificación, ingresando a un mercado diferente al negocio principal u original, utilizando los canales de venta existentes.

Consiste en llegar a un nuevo segmento de mercado, el cliente de conveniencia, quien busca un lugar con ubicación cercana, surtido de artículos básicos y apropiado para realizar una compra rápida en volúmenes pequeños, sin priorizar tanto el precio, ya que está dispuesto a pagar un adicional por las ventajas mencionadas.

La combinación de farmacia y tienda de conveniencia es el modelo de negocios de las dos mayores cadenas de farmacias de Estados Unidos: CVS y las incluidas en el conglomerado Walgreens-Boots Alliance, que utilizan este formato, incluyendo en su mix de productos una amplia diversidad de categorías, similar a lo que podría ser un supermercado, sin embargo, están diseñadas y localizadas para clientes que quieren comprar pocos artículos rápido.

En Chile no existen tiendas con este modelo de negocios, sin embargo, si hay tiendas de conveniencia, como “OK Market” u “Oxxo”, esta última perteneciente al grupo Femsa, dueños de la cadena competencia Cruz Verde.

Los productos que se incluyen en este formato de tiendas son alimentos, artículos para el hogar y limpieza, líneas para niños que incluyen juguetes y artículos escolares, accesorios para mascotas, y regalos del tipo tarjetas de salud, velas, papelería, confitería, accesorios, bisutería femenina y libros. Cabe destacar que varias de estas líneas de productos ya están disponibles en Preunic, que es otra filial del mismo Holding Empresas SB, por lo que el acceso a este catálogo pudiera verse facilitado.

Este tipo de tiendas también se caracteriza por tener horarios de atención más extensos, lo que atrae público que requiere hacer compras de emergencia cuando los demás comercios están cerrados, por ello, para su implementación pudieran ser aprovechados los ya existentes locales que funcionan 24 horas, que, al contar con estas categorías de productos, tendrían más tráfico y ventas.

Una actividad crítica para el funcionamiento de este tipo de tiendas es la logística y reposición para entregar disponibilidad de productos en todo momento. El cliente siempre debe encontrar disponible para la compra el producto del catálogo que busca.

Finalmente, la exhibición de estas nuevas líneas, según lo descrito en la importancia de la infraestructura en la experiencia de compra, debe ser atractiva, separados por categorías intuitivas en pasillos y estanterías accesibles y utilizando recursos visuales que aclaren la intención de la tienda: salud, innovación, sorpresa, sustentabilidad y diversión.

## Impacto en el modelo de negocios de la oportunidad: Ampliar el mix de productos

En la Tabla 15, se presenta como la propuesta de incorporación de nuevos productos y servicios para el cliente objetivo de Farmacias Salcobrand y para un nuevo segmento de clientes impactarían en los distintos elementos del modelo de negocios.

*Tabla 15: Impacto de la incorporación de nuevos productos y servicios en el modelo de negocios de Farmacias Salcobrand*

Elemento	Impacto de la oportunidad de mejora
Propuesta de Valor	Se mantiene la propuesta de valor sin cambios. Se impacta positivamente en el elemento de entregar una variada e innovadora oferta de productos y servicios.
Socios Clave	Se mantienen los socios clave del modelo de negocios original, agregando nuevos proveedores de los productos que se buscan incluir.
Actividades Clave	Además de las actividades clave del modelo de negocios original, se tendrían que realizar estudios de mercado para la selección de los nuevos productos y servicios, y en qué puntos de venta es apropiado instalarlos, una potente campaña de marketing, y elaboración de un <i>layout</i> atractivo.
Recursos Clave	Serían los ya presentados en el modelo de negocios original, pero se requieren cambios en la infraestructura para la atención ambulatoria, o para la conservación de ofertas frescas.  Además, serían claves los equipos para prestar los nuevos servicios, como máquinas para elaborar lentes, insumos para prestaciones de enfermería, o los elementos que buscan la interacción del cliente con el punto físico, como sillas masajeadoras, cabinas fotográficas, máquinas de café, juegos infantiles o medicina virtual.
Relaciones con Clientes	En el caso de líneas de productos que apunten a generar pasatiempos, se genera una nueva relación donde el cliente es guiado en el aprendizaje de una actividad y motivado a adquirir nuevos accesorios para mejorar en ella.  Por otro lado, los puntos que incluyan tienda de conveniencia generan una relación auxiliar al cliente que requiere hacer compras de emergencia, en horarios donde los demás comercios están cerrados.  Finalmente, incorporar servicios de exámenes y controles de enfermería ambulatoria, genera una interacción donde la salud del cliente es cuidada por la Farmacia, generándose un vínculo de confianza.
Canales	Se mantienen los canales del modelo de negocios original.
Segmentos de Clientes	La propuesta de diversificar la oferta hacia una fusión con tienda de conveniencia genera un nuevo segmento de clientes que busca un lugar con ubicación cercana, surtido de artículos básicos y apropiado para realizar una compra rápida en volúmenes pequeños, sin priorizar tanto el precio.

*Fuente: Elaboración propia (Continúa en la página siguiente)*

Estructura de Costos	Se mantienen, en general, los mismos del modelo de negocios original, ya que se continúan usando en gran parte los mismos canales y recursos.
Fuentes de Ingreso	La incorporación de estos nuevos productos y servicios entran en la categoría de ventas de Consumo Masivo. Además, se pueden negociar ventas de espacios de exhibición que entrarían como ingresos comerciales.

Fuente: Elaboración propia (Continuación)

### 6.3.2 Desarrollar nuevos canales para llegar al público objetivo: *Influencers*

Una oportunidad de conectar con el público objetivo, considerando su afinidad con las nuevas tecnologías en su día a día, es a través de la creación de campañas con *influencers* en redes social, por ejemplo, en tutoriales de Youtube.

Este canal, además, muestra utilidad en el hecho de que, según estudios de ThinkWithGoogle, la tendencia de los usuarios de Youtube es exploratoria, abierta a encontrar nuevas tendencias, siendo un 90% de los compradores los que afirman descubrir nuevos productos o marcas en esta plataforma.

Este tipo de campañas en colaboración con *influencers*, son de utilidad tanto para aumentar la notoriedad de la marca como para aumentar directamente las ventas, si se diseña correctamente, para que el proceso de compra del producto promocionado en el vídeo, sea fácil y directo (Shiple y Wiers, 2020).

Además, permite retroalimentarse de las opiniones de los consumidores, ya que estos pueden tener la posibilidad de opinar respecto a lo presentado en los videos en secciones de comentarios.

Sin embargo, se debe tener presente que este canal de interacción no reemplaza los demás, ni es recomendable que sea la única publicidad utilizada, sino, más bien, es un canal complementario de marketing, ya que no todos los clientes tendrán la misma afinidad por los medios digitales y el mensaje puede perder impacto si no es reiterado por otras vías.

Los *influencers* se caracterizan por generar contenido para una base de seguidores fieles, que ven sus vídeos para encontrar consejos e inspiración respecto a variadas áreas, como moda, videojuegos, comedia, aventuras, deportes y música, siendo en la categoría “Cuidado personal y belleza” donde más impacto tienen, además de ser una de las categorías más potentes a nivel de facturación dentro del *e-commerce* (AmericaRetail, 2019).

De este modo, los videos tutoriales redefinen el concepto de anuncio, a través de una narrativa respecto al producto, que involucra al usuario con el protagonista. Así, el espectador puede identificarse con el *influencer*, interiorizando sus experiencias y apreciaciones del producto. Por ejemplo, al realizar videos de “*unboxing*” (de los que se habla en el apartado 6.3.3), el *influencer* abre con entusiasmo la caja sorpresa recibida por su suscripción, y relata respecto a los productos recibidos.

Los *influencers* correctos para nuestro segmento objetivo son socios clave a la hora de implementar este nuevo canal de interacción con los clientes, por lo que la primera actividad clave será realizar investigaciones de mercado respecto a quiénes son, y qué productos podrían tener mejores resultados con este tipo de campañas.

Se debe estimar la potencial demanda que se genera, para abastecer apropiadamente los locales con estos productos, y se debe capacitar al personal de punto de ventas para que la información que entreguen al respecto sea concordante con la del video. Estas actividades ya estarían consideradas en el modelo original.

Finalmente, la plataforma de compras es otro recurso clave para el correcto funcionamiento de la campaña. debe permitir una compra expedita, para aprovechar el factor de compra impulsiva.

**Impacto en el modelo de negocios de la oportunidad de mejora: Desarrollar nuevos canales para llegar al público objetivo**

En la Tabla 16, se presenta cómo la propuesta de desarrollar nuevos canales para llegar al público objetivo, a través de tutoriales de uso y recomendaciones de productos por parte de *influencers* impactarían en los distintos elementos del modelo de negocios.

*Tabla 16: Influencia del desarrollo de nuevos canales para llegar al público objetivo en el modelo de negocios de Farmacias Salcobrand*

Elemento	Impacto de la oportunidad de mejora
Propuesta de Valor	Esta optimización en el modelo de negocios es concordante con la propuesta de valor, apoyando el factor de entregar diversos y accesibles canales de venta.
Socios Clave	Los <i>influencers</i> correctos para nuestro segmento objetivo son socios clave a la hora de implementar este nuevo canal de interacción con los clientes.
Actividades Clave	Una actividad clave, adicional a las del modelo original, será realizar investigaciones de mercado respecto a quiénes son los <i>influencers</i> correctos para nuestro público objetivo, y qué productos podrían tener mejores resultados con este tipo de campañas, y procurar la búsqueda de exclusividad de estos con nuestra marca.
Recursos Clave	La plataforma de compras es un recurso clave para el correcto funcionamiento de la campaña. Debe permitir una compra expedita, para aprovechar el factor de compra impulsiva.
Relaciones con Clientes	Aporta una nueva forma de relacionarse con el cliente, a través de relatos virtuales respecto al uso y beneficios de los productos o servicios, de manera interactiva, dando la oportunidad de retroalimentarse del consumidor a través de los comentarios. Se ofrece la oportunidad de ser descubiertos por nuevos clientes mientras explora las plataformas.

Fuente: Elaboración propia (Continúa en la página siguiente)

Canales	Se agregan los canales de plataformas virtuales interactivas que son exploradas por los clientes en búsqueda de nuevas tendencias, no siendo de propiedad de la marca. Este canal, además de permitir darse a conocer, es de utilidad para concretar ventas.
Segmentos de Clientes	Esta propuesta apunta a un segmento nuevo, que es aquel que navega en internet de manera exploratoria y está abierto a descubrir recomendaciones y tendencias. Además, apunta al ya mencionado comprador de productos especializados, que investiga y busca asesoría antes de concretar la compra.
Estructura de Costos	La estructura de costos se mantiene. Existirían gastos de remuneraciones para los <i>influencers</i> .
Fuentes de Ingreso	Se continúa generando ingresos por venta de productos de Consumo Masivo.

Fuente: *Elaboración propia (Continuación)*

### 6.3.3 Incluir nuevas formas de generar ingresos: Membresías

Este sistema de ventas consiste en un pago de suscripción o membresía que da derecho a recibir mensualmente, a domicilio, una caja de productos sorpresa con distintas temáticas, por ejemplo, artículos belleza, que incluya artículos de cuidado personal como cremas, maquillajes, vida sana, o fragancias surtidas.

Con este elemento, se potencia la experiencia de compra, debido a las emociones que generan la expectación de su llegada y sorpresa al momento de abrirla, similar a lo que ocurre al recibir un regalo. Para completar la experiencia, deben facilitarse los medios de pago y ofrecer un servicio postventa que responda rápida y eficientemente, con cláusulas y procedimientos claros.

Este tipo de producto generalmente se promociona vía redes sociales a través de *influencers*, quienes se describieron anteriormente, que realizan videos de “*unboxing*”, en los cuales relatan el proceso de abrir su caja recién llegada y mostrar los productos recibidos este mes.

Es, además, una oportunidad de liquidar productos con *sobrestock*.



## Impacto en el modelo de negocios de la oportunidad de mejora: Incluir nuevas formas de generar ingresos

A continuación, en la Tabla 17, se presenta un análisis de cómo la propuesta de incluir nuevas formas de generar ingresos a través de membresías impactaría en los distintos elementos del modelo de negocios.

*Tabla 17: Impacto de incluir planes de membresía como nueva forma de ingresos en el modelo de negocios de Farmacias Salcobrand*

Elemento	Impacto de la oportunidad de mejora
Propuesta de Valor	Este nuevo elemento, si se implementa apropiadamente, apoya la propuesta de valor en la entrega de excelente experiencia de compra e innovadora oferta de servicios
Socios Clave	Se mantienen los socios claves del modelo de negocios original, además de incluir <i>influencers</i> que promocionen el servicio y reforzar la alianza con las empresas de transporte.
Actividades Clave	Diseño de las cajas y planificación de su contenido mensual. Desarrollo de un plan de marketing Preparación de las cajas y entregas a domicilio puntuales
Recursos Clave	Se mantienen los recursos clave del modelo original, siendo de mayor importancia el personal, sistema logístico y servicios informáticos.
Relaciones con Clientes	Se potencia una nueva relación donde la empresa genera emociones de expectación y sorpresa, simulando la entrega de un regalo.
Canales	Se utiliza el canal ya existente en el modelo original de plataforma <i>online</i> .
Segmentos de Clientes	Existe la oportunidad de llegar con este nuevo servicio a cualquiera de los segmentos de clientes, incluso pudiendo generarse uno nuevo, que se acerque a la marca principalmente a través de este.
Estructura de Costos	Se incurre en costos de elementos de <i>packaging</i> y servicios de transporte, además de remuneraciones para <i>influencers</i> que realicen la promoción de " <i>unboxing</i> "
Fuentes de Ingreso	Se genera un nuevo ingreso mensual por concepto de suscripciones.

*Fuente: Elaboración propia*

#### 6.3.4 Diversificar las formas de relacionarse con el cliente

En este aspecto, se propone generar nuevos vínculos con el cliente, a través del fortalecimiento de las campañas solidarias participativas que realiza e implementación de nuevas iniciativas que involucren a los clientes, siendo el negocio un intermediario del aporte de los consumidores a fundaciones, hogares o programas de ayuda social o ambiental.

Por otro lado, se propone la creación de un plan de fidelización que recompense a los clientes por realizar compras en Farmacias Salcobrand, invitándolos a regresar y ser promotores de nuestra marca.

Estas propuestas se detallan como sigue:

- Programas de ayuda

Basado en la estrategia de supervivencia A/D planteada en el Análisis CAME: *“Apostar por generar una fuerte imagen de marca. La empresa debe ser vista como innovadora, socialmente responsable y confiable frente al público objetivo”*, se sugiere abarcar aspectos que están en la tendencia de responsabilidad social y ambiental, con un actuar consciente que entregue valor a la comunidad donde se desenvuelve, y utilizar esto como recurso de marketing participativo, donde el cliente se vincule directamente con la campaña que se está realizando, y por consecuencia, con el negocio.

Consiste en facilitar la experiencia de ayudar a una causa y hacer sentir al cliente un agente activo de mejora y aporte en nuestra sociedad, lo cual, como ya se ha mencionado, es de importancia para nuestro público objetivo.

De este modo, por ejemplo, la visible colaboración con fundaciones, a través de recolección de fondos por donaciones de los clientes, venta de *merchandising* y *giftcards* o aportar a alguna causa por reciclar en contenedores instalados para ello, son herramientas que pueden dar un giro a la imagen de marca.

Como ya se mencionó, Empresas SB ya realiza acciones en esta línea, a través del ofrecimiento de talleres gratuitos sobre temáticas de salud, belleza y bienestar, y la colaboración a la Corporación de ayuda al niño quemado, distribuyendo en sus locales productos cuya venta va en beneficio de COANIQUEM. Sin embargo, la propuesta apunta a diversificar, aumentar la cantidad y potenciar la publicidad de estas iniciativas, para que lleguen a ser parte fundamental de la imagen de marca.

Se debe prestar atención a cuáles son las causas que son de interés para nuestro público, que pueden ser colaboración a centros de salud de escasos recursos, hogares de niños o ancianos en situación de vulnerabilidad, programas de emprendimiento y apoyo a pymes o actividades ambientales.

Estas campañas deben ser fuertemente publicitadas en los medios de comunicación masiva, redes sociales y *newsletter* directos a clientes, donde sean claras las modalidades y resultados que se han obtenido, educación respecto a la temática y asociaciones indirectas a líneas de productos del

catálogo, como, por ejemplo, la categoría “suplementos y vitaminas”, que entrega alto margen de ganancia, podría apuntar a prevención y tratamientos según la fundación de salud que se esté aportando, o elementos de primeros auxilios en caso de ocurrir una quemadura, en el caso del aporte a Coaniquem.

Además, existen temáticas que se pueden trabajar durante todo el año, como guías para el tratamiento y prevención de enfermedades crónicas o estrés.

- Fortalecer un plan de fidelización

Esta propuesta consiste en generar una vía de comunicación que entrega un valor añadido al cliente, con la finalidad de motivarlos a realizar compras reiteradas.

Una vez que el cliente objetivo ha tomado contacto con nuestra marca, y ha vivido la experiencia que se prometió en la propuesta de valor, es necesario conseguir que regrese, se convierta en cliente permanente y aún más, sea vocero y promotor de la marca. Para ello, se deben establecer relaciones de fidelización.

Los clientes fidelizados requieren menos costos de marketing, y actúan como promotores de la marca en su red de contactos. Al realizar compras más repetitivas, estos clientes generan mayor valor en la empresa y rentabilidad a largo plazo. Además, cuando estos clientes están vinculados consciente y emocionalmente con la marca, dificultan la entrada a competidores.

Una herramienta concreta para ejecutar un plan de fidelización es el programa de puntos, que consiste en recompensar al cliente por realizar compras, con un sistema de acumulación de puntos que pueden ser canjeados por productos o descuentos.

Para lograr el éxito de estos programas, deben caracterizarse por ser de fácil comprensión, flexibles en lo que a canjes respecta, interactivo al permitir seguimiento del estado de cuenta y atractivos en las recompensas, según los intereses de nuestro público objetivo (Alcaide, 2003).

En este aspecto, es conveniente contar con un catálogo de premios que se pueden canjear, o la opción de cobrar descuentos sin necesidad de tener un mínimo de acumulación.

Una propuesta atractiva es ofrecer regalos, entre algunas opciones, al momento de ingresar al programa y el día de cumpleaños. Posteriormente, se podrían acumular puntos, además de realizando compras, por campañas especiales, por ejemplo, aprovechando la propuesta de involucrar a los clientes con acciones de ayuda social y ambiental, se podría premiar por devolver las cajas de los productos adquiridos, para ser recicladas, o los blister de medicamentos para ser desechados apropiadamente, de igual modo, se pueden recompensar con más puntos las donaciones o compras de elementos promocionales para las campañas.

## Impacto de la oportunidad: diversificar las formas de relacionarse con el cliente, en el modelo de negocios

La propuesta de optimización presentada, respecto a diversificar las formas de relacionarse con el cliente, a través de involucramiento de éste como actor de ayuda social y con el desarrollo de un plan de fidelización, impactarían en algunos de los elementos del modelo de negocios, según lo que se presenta en la Tabla 18:

*Tabla 18: Impacto de incluir nuevas formas de relacionarse con el cliente en el modelo de negocios de Farmacias Salcobrand*

Elemento	Impacto de la oportunidad de mejora
Propuesta de Valor	Un elemento que podría adicionarse a la propuesta de valor planteada anteriormente tiene relación con la generación del vínculo de la empresa y sus clientes con la comunidad, pudiendo adicionarse de la siguiente forma: “Entregamos a nuestros clientes una excelente experiencia de compra, con una variada e innovadora oferta de productos y servicios asociados a una alta disponibilidad, en diversos y accesibles canales de venta, <u>y la oportunidad de generar un vínculo de responsabilidad social y ambiental, para que en conjunto aportemos a un mundo mejor.</u> ”
Socios Clave	Además de mantener los socios claves del modelo original, se requerirán fundaciones, hogares o programas de ayuda.
Actividades Clave	Investigar cuáles son las causas que son de interés para nuestro público.  Desarrollar un programa de colaboración con estas entidades y un apropiado programa de fidelización, que sean atractivos para nuestro cliente.  Realizar campañas de marketing de estas nuevas iniciativas.  Capacitar al personal en estas nuevas iniciativas y los protocolos que se aplicarán para llevarlas a cabo.
Recursos Clave	Para poner en ejecución estas iniciativas se pueden utilizar, en general, los mismos recursos claves del modelo original. Se puede considerar el programa de puntos como tal como recurso clave, además de algunos cambios en infraestructura, de implementarse elementos como recolectores para reciclaje.  Posteriormente, se podrían acumular puntos, además de realizando compras, por campañas especiales, por ejemplo, aprovechando la propuesta de involucrar a los clientes con acciones de ayuda social y ambiental, se podría premiar por devolver las cajas de los productos adquiridos, para ser recicladas, o los blister de medicamentos para ser desechados apropiadamente, de igual modo, se pueden recompensar con más puntos las donaciones o compras de elementos promocionales para las campañas.

*Fuente: Elaboración propia (Continúa en la página siguiente)*










Relaciones con Clientes	<p>Con estas propuestas habría nuevas interacciones con los clientes.</p> <p>Respecto al aporte a causas sociales y ambientales, se busca generar un vínculo de colaboración y sentimiento de equipo con el negocio, siendo este un intermediario del aporte del cliente directo y tangible a la sociedad.</p> <p>Por otro lado, un plan de fidelización recompensa al cliente por elegir la marca, generando un valor añadido que lo invita a regresar y ser promotor de la marca, al generarse un vínculo consciente y emocional con ella.</p>
Canales	Los canales de entrega de los productos y servicios son los mismos del modelo de negocios original.
Segmentos de Clientes	Puede generarse un segmento de clientes que se acerque debido a su interés por las campañas sociales, pero de todos modos, las propuestas de optimización son también para los ya descritos en el modelo original.
Estructura de Costos	Ya que se utilizan los mismos canales, la estructura de costos no tendrá mayores cambios.
Fuentes de Ingreso	Las propuestas de optimización son para realizar compras más repetitivas, por lo que se espera obtener mayores ingresos de las mismas fuentes.

*Fuente: Elaboración propia (Continuación)*

### **6.3.5 Canvas propuesto para aumentar la Rentabilidad del Modelo de negocios**

Según las propuestas anteriormente descritas, se genera un nuevo Modelo de negocios para la UEN, que incluye las potenciales mejoras que permitan capturar la mayor rentabilidad posible. Este modelo se presenta en la Ilustración 16:

Ilustración 16: Modelo de Negocios propuesto para Farmacias Salcobrand

<p><b>Socios Clave</b> </p> <p>Proveedores de medicamentos y productos de belleza</p> <p>Empresas de servicios externos: transporte y mantenimiento.</p> <p>Isapres y Aseguradoras de Salud</p> <p>Instituciones que ofrecen convenios y descuentos (casas comerciales, cajas de compensación, etc.)</p> <p><b>Influencers asociados al rubro</b></p> <p><b>Organizaciones sin fines de lucro, con objetivos de ayuda social o medioambiental</b></p>	<p><b>Actividades Clave</b> </p> <p>Realizar servicio de ventas y post-ventas</p> <p>Actualizar conocimientos del personal</p> <p>Gestionar la cadena de suministro</p> <p>Mantener continuidad de servicios informáticos</p> <p><b>Fortalecer imagen de marca</b></p> <hr/> <p><b>Recursos Clave</b> </p> <p>Colaboradores con certificaciones exigidas sanitariamente</p> <p>Locales distribuidos estratégicamente a nivel nacional, <b>con infraestructura acorde a los servicios de salud entregados</b></p> <p>Sistema logístico</p> <p>Servicios informáticos</p>	<p><b>Propuesta de Valor</b> </p> <p>"Entregamos a nuestros clientes una excelente experiencia de compra, con una variada e innovadora oferta de productos y servicios asociados a una alta disponibilidad en diversos y accesibles canales de venta. <b>y la oportunidad de generar un vínculo de responsabilidad social y ambiental, para que en conjunto aportemos a un mundo mejor."</b></p>	<p><b>Relación con Clientes</b> </p> <p>Venta minorista con asesoría experta o de autoservicio</p> <p>Captación de clientes</p> <p>Fidelización de clientes</p> <p><b>Vínculo de colaboración conjunta con una causa solidaria</b></p> <p><b>Relatorías virtuales</b></p> <hr/> <p><b>Canales</b> </p> <p>Puntos de venta físicos</p> <p>Venta online con opción de despacho a domicilio</p> <p>Atención telefónica</p> <p><b>Plataformas virtuales interactivas</b></p>	<p><b>Segmentos De Clientes</b> </p> <p>Clientes PharmaBenefits (PHB)</p> <p>Clientes de productos especializados</p> <p>Clientes asociados a convenios</p> <p><b>Cliente de conveniencia</b></p> <p><b>Cliente explorador de nuevas tendencias vía virtual</b></p>
<p><b>Estructura De Costos</b> </p> <p>Costos por ventas= 70%</p> <p>Costos administrativos =30% (Remuneraciones = 55% Arriendos y Gastos Comunes = 37% Otros = 8%)</p>		<p><b>Fuente De Ingresos</b> </p> <p>Ingresos por ventas = 82% (Ventas Farma = 70% y Ventas Consumo Masivo=30%)</p> <p>Ingresos Comerciales = 18%</p>		

Fuente: Elaboración propia

## **7 Capítulo VII: DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE FARMACIAS SALCOBRAND**

En las siguientes secciones, se definen los objetivos estratégicos para Farmacias Salcobrand, junto con los desempeños e iniciativas estratégicas para lograrlos, en base a los análisis realizados previamente.

Los objetivos definidos se presentan en un mapa estratégico, de manera que en su conjunto permitan visualizar de manera clara la estrategia de la organización, y así facilitar su implementación.

Según Kaplan y Norton, un mapa estratégico proporciona una arquitectura para integrar las estrategias y operaciones de las diversas unidades dispersas en toda la organización, a través de grupos de objetivos relacionados o “temas estratégicos”.

Estos temas, dividen a la estrategia en varios procesos diferentes que crean valor, y son descritos en el mapa estratégico mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento.

La perspectiva financiera describe los resultados tangibles de la estrategia en la búsqueda de la creación de valor a largo plazo para los accionistas. Se define como el objetivo primordial de una organización, lo cual aplica en este caso particular, al ser una empresa privada.

Por su parte, la perspectiva de clientes tiene relación con la satisfacción de una propuesta de valor para el consumidor, que genera valor para la organización.

Los procesos internos crean y brindan el valor que satisface a los clientes y contribuyen a lograr los objetivos de productividad de la perspectiva financiera.

Finalmente, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento involucra los activos intangibles que impulsan mejoras al desempeño de los procesos críticos que brindan valor a los accionistas y clientes.

La propuesta de un mapa estratégico para Farmacias Salcobrand, se basa en los tres temas estratégicos definidos en el punto 5, como pilares para lograr la diferenciación: experiencia de compra, innovación en la oferta y fortalecer positivamente la imagen de marca.

Estos temas se componen de una serie de objetivos estratégicos que en su conjunto llevan a la UEN a crear productos y servicios únicos, valorados como tales por el cliente, para lograr generación de valor a largo plazo. Estos objetivos y sus relaciones de causa efecto para llegar desde los activos intangibles hasta los resultados financieros tangibles de crecimiento de ventas y aprovechar nuevas formas de ingreso se describen como sigue:

- **Experiencia de compra:** Farmacias Salcobrand ofrece a sus clientes excelencia en la experiencia de compra, dentro de lo que se considera facilitar la interacción con el negocio. Con esto, prevé lograr su fidelización y disminuir los casos de disconformidades.

Los procesos claves para brindar estos elementos a los clientes son fortalecer la cobertura de los canales, garantizar la excelencia del servicio y contar con una eficiente gestión de reclamos. La capacidad de Farmacias Salcobrand para realizar estos procesos depende de la infraestructura, plataformas digitales, servicio informático, su personal especializado, eficiente sistema logístico y una cultura orientada en el cliente.

- **Imagen de marca:** En este tema estratégico destaca la creación de valor mediante la generación de un vínculo de confianza y disminución de las disconformidades, que potencien la fidelización.

El foco es crear una marca percibida como consciente y que toma acciones concretas respecto a la realidad social y ambiental que vive a su alrededor, por lo que será necesaria la entrega de instancias de ayuda a la comunidad apuntando al involucramiento de los consumidores en ellas (participativas), además de gestionar eficiente y oportunamente los reclamos.

Para llevar a cabo estos procesos, la empresa requiere personal especializado, fortalecer una cultura orientada en el cliente, y alianzas con organizaciones de ayuda social y medioambiental.

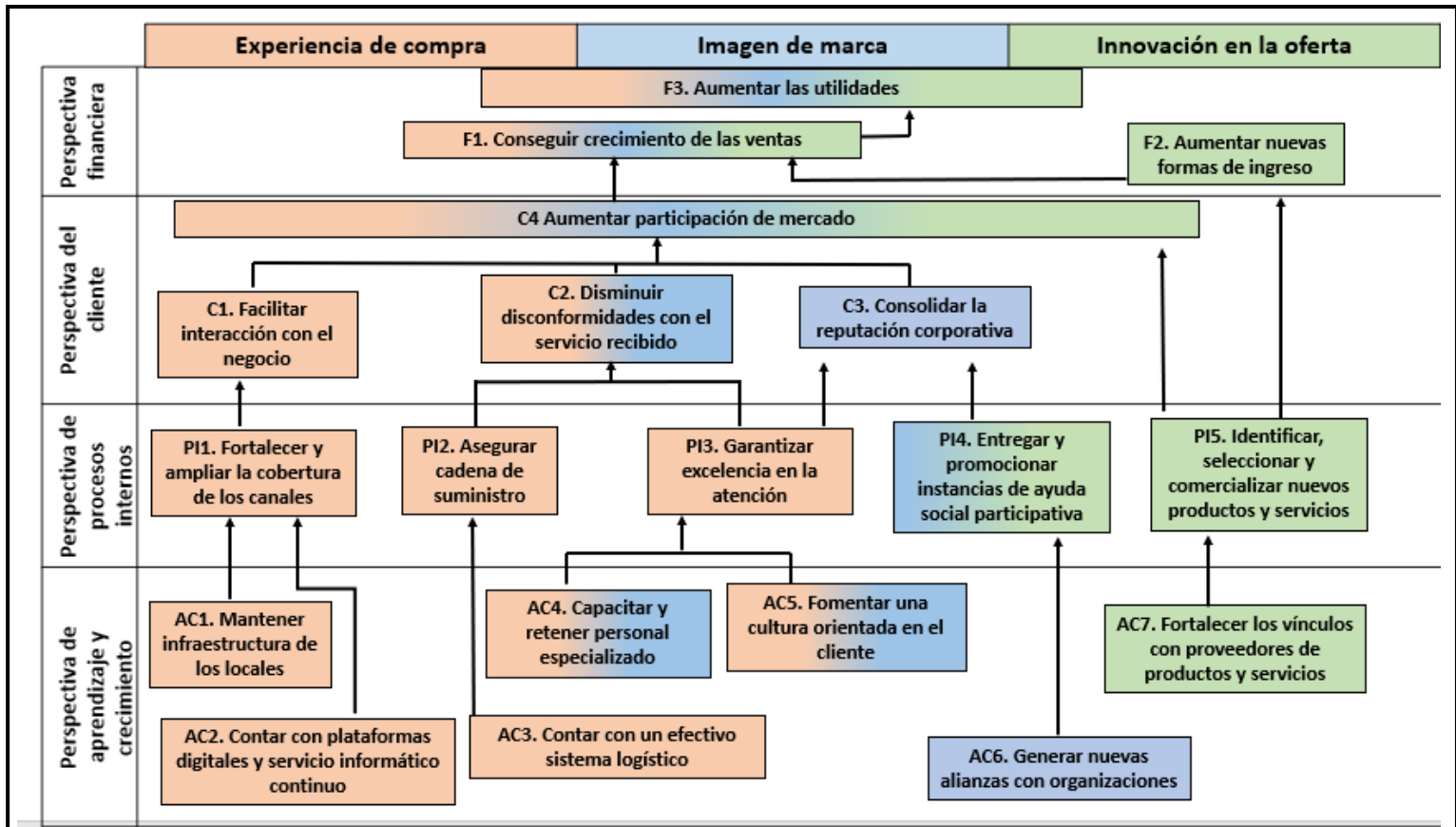
- **Innovación en la oferta:** Según lo planteado en la propuesta de valor, la UEN ofrece a sus clientes una variada e innovadora oferta de productos y servicios, que satisfagan necesidades de forma diversa.

Para ello, el objetivo en los procesos internos es identificar, seleccionar y comercializar nuevos productos y servicios, y el recurso en el que se basa éste, es el vínculo con los proveedores. Además, se considera que la ya mencionada entrega de instancias de ayuda a la comunidad apuntando al involucramiento de los consumidores, puede ser percibida como un servicio innovador adicional en la oferta.

Según lo anteriormente descrito, en la Ilustración 17 se presenta el mapa estratégico propuesto para la UEN Farmacias Salcobrand, construido sobre el pilar de la visión propuesta: *“Ser para el año 2025, el referente en Chile en soluciones de salud, belleza y bienestar, con la variedad más amplia e innovadora del rubro y servicio de excelencia.”*



Ilustración 17: Mapa Estratégico propuesto para Farmacias Salcobrand



Fuente: Elaboración propia

## 7.1 Descripción de los objetivos

En esta sección, se presentan algunos elementos claves que involucra cada uno de los objetivos planteados en el mapa estratégico:

### **AC1 Contar con plataformas digitales y servicios informáticos continuos:**

Parte de la propuesta de valor hace referencia a contar con diversos y accesibles canales de ventas, lo cual involucra ofrecer omnicanalidad. Para ello es clave poner a disposición del usuario una plataforma de compras online de interfaz atractiva y fácil de usar, servicio de fono farmacia y un sistema de ventas para los locales, que permita realizar transacciones ágilmente. Todo esto debe funcionar continuamente, y se debe velar por minimizar los errores que puedan interrumpir el flujo de ventas.

**AC2 Contar con un efectivo sistema logístico:** No basta con tener un amplio catálogo de productos y canales de venta atractivos si no se cuenta con la disponibilidad de productos necesaria. Los puntos de ventas deben recibir mercadería frecuentemente, en base a la rotación de inventario del periodo, para que no existan quiebres de stock y el cliente pueda encontrar el producto que busca.

De manera similar, no se completaría de manera satisfactoria una compra remota si tarda más de lo que se había acordado en ser recibida en el domicilio o no llegan los productos solicitados.

Finalmente, este sistema debe ser eficiente, ya que no solo debe completar sus tareas con eficacia, sino que debe hacerlo utilizando la menor cantidad de recursos posible, e idealmente, generar ahorros para la UEN.

**AC3 Capacitar y retener personal especializado:** Las competencias y el desempeño del personal para las tareas que demandan los cargos son fundamentales. Los colaboradores se deben capacitar y actualizar constantemente en protocolos y conocimientos técnicos que permitan, por ejemplo, entregar atención amable y personalizada, o ser capaces de asesorar profesionalmente a los clientes.

Finalmente, es necesaria la retención, a través de esquemas de incentivos monetarios y no monetarios equilibrados, por ejemplo, ofreciendo oportunidades de crecimiento profesional. Esto significa un ahorro de recursos para la UEN, ya que evita realizar procesos de búsqueda de nuevo personal que debe pasar por inducciones corporativas y otras capacitaciones iniciales.

**AC4 Fomentar una cultura orientada en el cliente:** La cultura organizacional es una herramienta de gran utilidad a la hora de alinear la estrategia con las distintas unidades de trabajo dentro de una organización, entregando un sentido de pertenencia y claridad del aporte de cada uno a un fin mayor.

En el caso de Farmacias Salcobrand, la cultura a inculcar actualmente es la que proviene del Holding, que se basa en cuatro pilares: pensar en el cliente primero, innovar para conseguir resultados, inspirar y movilizar el cambio y colaborar para lograr la excelencia.

Para lograr su implantación, se recurre a programas de capacitación, planes comunicacionales y esquemas de incentivos alineados con los comportamientos esperados.

**AC5 Generar nuevas alianzas sostenibles con organizaciones:** Como parte de la propuesta de optimización del modelo de negocios que busca fortalecer una imagen de marca confiable y que toma acciones de impacto positivo por la comunidad en la que está inserta, se plantea el objetivo de generar alianzas con organizaciones que trabajen por causas acorde al enfoque de la empresa, por ejemplo, instituciones de salud, fundaciones o programas de apoyo a pequeños empresarios. Además, se busca que estas alianzas sean sostenibles en el tiempo, es decir, que se logre construir una relación a largo plazo.

**AC6 Fortalecer los vínculos con los proveedores:** Para continuar ofreciendo las marcas de productos actuales y poder ampliar el catálogo, es necesario realizar acuerdos de mutuo beneficio, cumplir los acuerdos establecidos, y entregar fechas de pagos oportunas a los proveedores.

**PI1 Fortalecer la cobertura de los canales:** Se debe innovar constantemente en los canales por los que se toma contacto con el cliente, para fortalecer la experiencia que se le entrega y diferenciarse de los competidores.

Además, fortalecer la cobertura hace referencia a estar presentes por distintos medios para nuestros clientes. Para esto, debe ser prioridad la selección de localizaciones geográficas adecuadas y optimizar plataformas de compra remota (tanto propias como tercerizadas), además de, como se propuso como mejora al modelo de negocios, generar alianzas con *influencers* para posicionar la marca y los productos que oferta en plataformas como Youtube.

**P2 Asegurar la cadena de suministro:** Se deben evitar los quiebres de productos en los puntos de venta y es fundamental cumplir con los plazos acordados con los clientes respecto a tiempos y exactitud de las entregas por compras remotas.

Por ello, realizar de manera eficiente el almacenamiento y distribución de productos, registro de rotaciones de inventario y control de tiempos de entrega de compras remotas son tareas fundamentales para la propuesta de valor.

Finalmente, con esto se evita perder ventas debido a que el producto que se busca no está disponible.

**PI3 Garantizar excelencia en el servicio:** El servicio que se entrega al cliente debe ser amable, rápido y respetuoso, en toda instancia de contacto que se tenga con este.

Se debe capacitar a los equipos que tienen trato directo con los consumidores, para estandarizar protocolos de atención y fortalecer conocimientos técnicos que permitan entregar asesoramiento profesional respecto a los productos que se ofertan, enfermedades que se tratan y uso racional de los medicamentos prescritos.

Además, la gestión de reclamos es parte fundamental de la experiencia de compra, ya que determina que el cliente sienta que tiene la oportunidad de expresar sus disconformidades, y existe una entidad dispuesta a escucharlas y buscar soluciones. Esto, además, nos entrega *feedback* que será de utilidad para mejorar debilidades, e idealmente ahorrar costos en solucionar constantemente las mismas fallas.

Para que la gestión de reclamos sea óptima requiere ofrecer canales formales para que el cliente se pueda comunicar, y contar con un equipo capacitado en protocolos de atención, enfocados en buscar soluciones y derivar los casos según se requiera. Finalmente, es necesario controlar el tiempo de respuesta de los requerimientos, para revertir la que puede ser una mala experiencia para el cliente.

**PI4 Entregar y promocionar instancias de ayuda social participativa:** Para fortalecer la imagen de marca se plantea el objetivo de desarrollar y ejecutar programas de ayuda social y medioambiental, que permitan al consumidor ser partícipe.

Farmacias Salcobrand ya realiza algunas acciones en esta línea, por ejemplo, juntando aportes monetarios para Coaniquem a través de venta de productos solidarios, y recaudando vuelto de compras. Sin embargo, el objetivo apunta a ampliar las líneas de trabajo de este tipo, buscando temáticas variadas de interés del público objetivo y diversificar las formas en que se realizan los aportes, como exhibiendo productos de pymes.

Parte importante de este objetivo es la difusión de los programas, para que exista un reconocimiento de marca, por parte de los consumidores, asociado a las actividades de ayuda comunitaria.

**PI5 Identificar, seleccionar y comercializar nuevos productos y servicios:** Según lo planteado en la propuesta de valor, Farmacias Salcobrand ofrece contar con una variada e innovadora oferta de productos y servicios, considerando que el producto que se está transaccionando también entrega valor.

Por lo que se plantea el objetivo de buscar constantemente nuevas ofertas atractivas para nuestro público objetivo u otros segmentos a los que se quiera apuntar, que se comercialicen de manera efectiva, es decir, generando los ingresos que se proyectan para estos.

Para ello, se debe explorar tendencias del mercado, generar acuerdos con nuevos proveedores y lanzar nuevas líneas de forma continua, teniendo claridad de lo que nuestro cliente objetivo quiere, a través de estudios de mercado respecto a las tendencias del momento, y complementar la oferta de productos con la experiencia de compra, de manera que el cliente esté dispuesto a pagar un sobrepago a cambio de un servicio satisfactorio que cumpla sus expectativas.

**C1 Facilitar interacción con el negocio:** Se busca que el cliente pueda tomar contacto con la marca de manera fácil y amena, no sólo para concretar compras, sino que también para realizar consultas, reclamos o sugerencias respecto a productos, horarios de funcionamientos, políticas de devoluciones o disponibilidad de stock.

Este objetivo involucra todas las etapas del proceso de compra. La etapa previa, en la que el cliente está recopilando información respecto al producto que busca o el servicio que se ofrece, durante la compra, en que se acerca a alguno de los puntos de venta o realiza una compra online, y luego de utilizarlo, donde evaluará su funcionalidad y define sus percepciones del producto y la experiencia de compra en general.

Es de vital importancia que el proceso de compra sea sencillo, ya que evita perder ventas debido a procesos lentos y engorrosos.

**C2 Disminuir disconformidades con el servicio recibido:** En cualquiera de las etapas del proceso de compra, incluso, sin llegar a concretarla, el cliente evalúa la marca. Se busca con este objetivo, fortalecer la percepción positiva, mostrando que es satisfactorio preferirla frente a la competencia.

**C3. Consolidar la reputación corporativa:** En línea con la percepción positiva de la marca, se propone el objetivo de ser confiables.

Para lograrlo, las tareas a ejecutar tienen relación con la presencia en la comunidad con acciones de impacto positivo, la transparencia en las actividades diarias, el profesionalismo del servicio entregado y la predisposición a entregar soluciones efectivas.

**C4 Entregar productos y servicios atractivos:** Un objetivo de cara al cliente es que la oferta que se pone a su disposición sea de su interés y el precio que se cobra por éste se perciba razonable, por lo que no sólo el producto que se está transaccionando es el que entrega valor, sino que también lo hace la experiencia que engloba la compra.

Por ello, se debe tener claridad de lo que nuestros clientes objetivo quiere, a través de estudios de mercado respecto a las tendencias del momento, y complementar la oferta de productos con la experiencia de compra, de manera que el cliente esté dispuesto a pagar un sobreprecio a cambio de un servicio satisfactorio que cumpla sus expectativas.

**C5 Aumentar la participación de mercado:** Para llevar a cabo este objetivo se debe profundizar las relaciones con los clientes, consiguiendo así un aumento en la cuota de ventas. Para ello, se debe, por ejemplo, lograr realizar ventas cruzadas y ampliar los servicios adicionales.

Por otro lado, debe ser foco la retención de clientes, es decir, una vez que el consumidor ya concretó la compra es necesario lograr que regrese. Para ello es necesario cuidar de manera integral todos los aspectos involucrados en el proceso de compra, incluida la gestión de post-venta. Además, se plantea el diseño y ejecución de programas de beneficios que recompensen al cliente por realizar compras frecuentes.

**F1 Conseguir crecimiento de las ventas:** Considerando que se está en una industria competitiva, es necesario que la estrategia busque finalmente lograr captar ventas que, de otro modo, irían a la competencia.

**F2 Aumentar nuevas formas de ingreso:** En este caso, hablamos del objetivo final de la innovación en la oferta. La expansión del catálogo de productos y servicios para atraer clientes genera nuevas formas de ingreso que se pueden aprovechar.

**F3 Aumentar las utilidades:** A pesar de que todos los objetivos requieren inversión, no hay que dejar de lado que el objetivo final de la estrategia es generar valor para los accionistas. Por ello, en cada uno de los objetivos anteriores, se debe considerar la forma de hacerlo lo más eficientemente posible, es decir, con la menor cantidad de recursos posible.

## **7.2 Relaciones de causa-efecto**

Como se mencionó, los objetivos estratégicos que componen el mapa están unidos por relaciones de causa efecto que llevan los recursos intangibles a

generar valor financiero para la UEN. Estas relaciones se describen en la Tabla 19:

*Tabla 19: Relaciones de causa-efecto entre los objetivos de las perspectivas contenidas en el Mapa Estratégico propuesto para Farmacias Salcobrand*

Perspectiva	Objetivos Estratégicos		Descripción de la relación
	Causa	Efecto	
Aprendizaje y crecimiento	AC1. Contar con plataformas digitales y servicios informáticos continuos	PI1. Fortalecer la cobertura de los canales de venta	A través de plataformas digitales se entrega otro canal de ventas e interacción con el cliente, con la que se busca fortalecer la cobertura.
	AC2. Contar con un efectivo sistema logístico	PI2. Asegurar cadena de suministro	Se debe asegurar un flujo constante de mercadería en los puntos de venta, acorde a la rotación de inventario, que no genere quiebres ni <i>sobrestock</i> . Además, se debe asegurar cumplir con los plazos de entrega a domicilio acordados con el cliente que utiliza canales remotos de compra. De este modo, la cadena de suministro debe asegurar un efectivo sistema logístico.
	AC3. Capacitar y retener personal especializado	PI3. Garantizar excelencia en la atención	El personal a cargo de entregar servicio de cara al cliente debe cumplir protocolos que prioricen la solución de problemas de manera amable, respetuosa y profesional. Además, debe contar con las certificaciones sanitarias que exige la autoridad.
	AC4. Fomentar una cultura orientada en el cliente		Para garantizar un servicio excelente, se requiere que los colaboradores estén alineados con el objetivo de poner al cliente al centro de las actividades, buscando solucionar sus problemas según los protocolos como prioridad.
	AC5. Generar nuevas alianzas sostenibles con organizaciones	PI4. Entregar y promocionar instancias de ayuda social participativa	Como parte de la estrategia de fortalecer una imagen de marca confiable y consciente de la realidad en la que está inserta, el objetivo de generar alianzas con organizaciones sin fines de lucro apunta a la realización de campañas de ayuda social en donde los consumidores se puedan sentir partícipes.

*Fuente: Elaboración propia (Continúa en la página siguiente)*

	AC6. Fortalecer los vínculos con proveedores de productos y servicios	PI5. Identificar, seleccionar y comercializar nuevos productos y servicios	Para poder ofrecer una variada e innovadora oferta de productos es necesario mantener relaciones solidas con los proveedores con los que se trabaje, generando vínculos de mutuo beneficio, donde la empresa se mantenga abastecida y permitiendo que pueda optar a nuevas ofertas para sus consumidores, y los proveedores, por su lado, mantengan un negocio sostenible.
Perspectiva de procesos internos	PI1. Fortalecer la cobertura de los canales de venta	C1. Facilitar interacción con el negocio	Se busca que los canales por los que se toma contacto con los clientes sean accesibles tanto de manera física como remota, para que estos puedan realizar compras, sugerencias, reclamos o consultas de manera rápida y eficiente. Para ello, es prioritario el fortalecimiento y cobertura de estos canales.
	PI2. Asegurar cadena de suministro	C2. Disminuir disconformidades con el servicio recibido	Se debe evitar que el cliente no encuentre el producto por el que llega a la cadena, por lo que asegurando una cadena de suministro apropiada se evitan este tipo de disconformidades.
	PI3. Garantizar excelencia en la atención		El objetivo de lograr la entrega de atención de excelencia en cualquiera de los puntos de contacto que se entrega a los clientes y para cualquier requerimiento que tengan, es disminuir sus disconformidades respecto a la experiencia de interacción con la marca.  Hay que estar preparados para cualquier instancia en la que el cliente tenga un reclamo respecto al servicio recibido o producto adquirido, para revertir una mala experiencia y no impactar negativamente en la imagen de marca.
	PI3. Garantizar excelencia en la atención	C3. Consolidar la reputación corporativa	Lograr que el cliente sienta que, aunque puedan existir instancias de insatisfacción con respecto a la experiencia de interacción con la marca, sus reclamos serán escuchados y solucionados de manera eficiente y oportuna.
	PI4. Entregar y promocionar instancias de ayuda social participativa		En línea con la propuesta de generar una imagen de marca confiable, un objetivo es la entrega de instancias en las que los consumidores puedan ver de manera tangible el aporte de la empresa con la comunidad, y permitirles ser partícipe de ellas.
	PI5. Identificar, seleccionar y comercializar nuevos productos y servicios	C4. Ofrecer productos y servicios atractivos	Para ofrecer un <i>mix</i> de productos variado e innovador que sea atractivo para los clientes se debe realizar una búsqueda enfocada en los intereses del público objetivo. Para ello, un objetivo de procesos internos es la identificación, selección y posterior comercialización de estos productos y servicios.
Perspectiva del cliente	C1. Facilitar interacción con el negocio	C5. Aumentar participación de mercado	Para aumentar la participación de mercado es necesario profundizar las relaciones con los clientes, lograr su retención y con ello aumentar la cuota de ventas. Para ello, se debe facilitar la interacción con el negocio, disminuir potenciales disconformidades y fortalecer la reputación corporativa.
	C2. Disminuir disconformidades con el servicio recibido		
	C3. Consolidar la reputación corporativa		

Fuente: Elaboración propia (Continúa en la página siguiente)

	C4. Aumentar la participación de mercado	C5. Aumentar participación de mercado	Al igual que en el caso anterior, para lograr el aumento en la participación de mercado, es necesario que los productos y servicios ofrecidos sean de interés del público objetivo.
	C4. Aumentar la participación de mercado	F1. Conseguir crecimiento de las ventas	Para conseguir aumentar el crecimiento de las ventas, se debe lograr que los clientes potencien la participación de mercado a través de que realicen compras más frecuentes, y sean voceros y promotores de la marca.
Perspectiva Financiera	F2. Aumentar nuevas formas de ingreso	F1. Conseguir crecimiento de las ventas	Aumentar el crecimiento de las ventas requiere que los clientes reconozcan la variada e innovadora oferta de productos de la UEN, por ello un objetivo estratégico es aprovechar nuevas formas de ingreso.
	F1. Conseguir crecimiento de las ventas	F3. Aumentar las utilidades	Es importante tener presente que el objetivo final de la estrategia es generar valor para los accionistas, es decir, que las inversiones realizadas para dar cumplimiento a los objetivos de las demás perspectivas generen un apropiado retorno.

Fuente: Elaboración propia (Continuación)

De este modo, a través de los diecinueve objetivos planteados en el mapa estratégico, divididos en sus cuatro perspectivas y asociados a través de relaciones de causa-efecto, se genera una estructura para posteriormente integrar las estrategias y operaciones de las diversas unidades de la organización, a través de los temas estratégicos propuestos: Experiencia de compra, imagen de marca e innovación en la oferta.

El siguiente paso para una apropiada ejecución de la estrategia de la UEN, es monitorear el logro de estos objetivos estratégicos, y la implementación de las iniciativas estratégicas, para lo cual se debe diseñar un sistema de medición del desempeño, compuesto por un conjunto de indicadores, según lo detallado en el capítulo siguiente.



## 8 Capítulo VIII: DISEÑO DEL SISTEMA DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO

En esta sección, se presenta un sistema de medición del desempeño para monitorear una apropiada ejecución de la estrategia de la UEN, a través del logro de los objetivos estratégicos definidos en el capítulo anterior y la implementación de iniciativas estratégicas, que representan el cómo lograr los objetivos. Para fines de este proyecto, este sistema será presentado a través de un Cuadro de Mando Integral (CMI) o *Balance Scorecard (BSC)*, expuesto por Robert Kaplan y David Norton en el libro "*The Balance Scorecard: Translating Strategy into action*".

Según Kaplan y Norton, la construcción de un CMI debería animar a las unidades del negocio a vincular sus objetivos con la estrategia de la organización. Debe contar la historia de la estrategia, empezando por los objetivos financieros a largo plazo y vinculándolos a la secuencia de acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos y finalmente con los empleados y los sistemas para entregar la deseada actuación económica a largo plazo. *ex premium*. De este modo actúa articulando y comunicando la estrategia empresarial, para coordinar o alinear las iniciativas individuales, de la organización y multidepartamentales, a fin de conseguir un objetivo común, pero no es un sistema de control, ni de evaluación de la actuación pasada (Kaplan y Norton, 2009).

El CMI se compone por un conjunto de indicadores, que son medidas estándar que se usan para evaluar y comunicar los resultados obtenidos en comparación con los esperados. Estos deben reflejar lo más fielmente posible el desempeño en la variable que intenta medir (precisión) y poseer una meta, definida para que sea posible saber si cada objetivo se está alcanzando o no.

Los indicadores deben ser presentados de manera tal que, en su conjunto, permitan visualizar de manera clara el control integral de la ejecución de la estrategia. A cada objetivo estratégico se le asocia al menos un indicador y una meta con niveles de éxito y fracaso.

Finalmente, una vez traducida la estrategia en temas estratégicos, objetivos, indicadores y metas que representan *qué* se desea lograr en la organización, es necesario plantear el *cómo* hacerlo, que es donde se utilizan las iniciativas estratégicas. Estas, son grupos de proyectos discrecionales de duración limitada, no incluidos en las actividades operacionales cotidianas de la organización, diseñados para ayudarla alcanzar el desempeño deseado. Así, combinando todos los elementos anteriores, se vincula la estrategia a largo plazo con los planes de acción inmediatos (Kaplan y Norton, 2012).

Según el marco teórico expuesto, se presenta, en la Tabla 20 la siguiente propuesta de CMI para la UEN Farmacias Salcobrand, el cual introduce algunas iniciativas estratégicas y métricas de desempeño para dar cumplimiento a cada uno de los objetivos estratégicos planteados en el capítulo anterior.

Tabla 20: Cuadro de Mando Integral propuesto para la UEN Farmacias Salcobrand

Pp.	Id	Objetivo Estratégico	Nombre del indicador	Métrica	Meta	Frecuencia	Iniciativa
Financiera	F1	Conseguir crecimiento de las ventas	Variación de Ventas netas	$((\text{Ingreso por ventas netas año T} - \text{Ingreso por ventas netas año T-1}) / \text{Ingreso por ventas netas año T-1}) \cdot 100$	$\geq 4,5\%$	Semestral	
	F2	Aumentar nuevas formas de ingreso	Participación porcentual de las líneas nuevas de productos* y servicios ofertados en las ventas netas totales	$(\text{Ingreso por ventas exclusivamente de líneas nuevas de productos} / \text{ingreso por venta total}) \cdot 100$	$\geq 10\%$	Semestral	
	F3	Aumentar las utilidades	Utilidad operacional	$((\text{Ingreso por ventas año t} - \text{Coste operacional año t}) / \text{ventas año t}) - ((\text{Ingreso por ventas año t-1} - \text{Coste de operacional año t-1}) / \text{Ingreso por ventas año t-1}) \cdot 100$	$\geq 2\%$	Semestral	Plan de contención de costos asociado a incentivos
Clientes	C1	Facilitar interacción con el negocio	Porcentaje de compras online en las que se califica como sencillo**	$(\text{Compras consideradas sencillas} / \text{respuestas totales} \cdot 100)$	$\geq 70\%$	Trimestral	Optimizar el proceso de compra online según el <i>feedback</i> recibido
			Porcentaje de llamadas al servicio telefónico en las que se resuelven requerimientos***	$(\text{Llamadas en las que se resuelven requerimientos} / \text{llamadas totales}) \cdot 100$	$\geq 70\%$	Trimestral	Diseñar e implementar un protocolo que priorice los requerimientos más frecuentes, para optimizar la resolutivead

\* Línea nueva de productos se define como aquella incorporada al catálogo de la oferta en los últimos dos años.

\*\* Según respuesta a la pregunta “¿Considera que el proceso de compra fue sencillo?” aplicada automáticamente al finalizar la compra.

\*\*\*Según respuestas a la pregunta “¿En esta llamada se resolvió su requerimiento?” aplicada automáticamente al finalizar la llamada.

Fuente: Elaboración propia (Continúa en la página siguiente)

Clientes	C2	Disminuir disconformidades con el servicio recibido	Porcentaje de reclamos asociados al servicio (atención) recibido del total de reclamos recibidos	$(\text{N}^\circ \text{ de reclamos asociados a atención recibida durante periodo } t / \text{N}^\circ \text{ total reclamos periodo } t) * 100$	$\leq 10\%$	Trimestral	Entregar instancias de felicitación por parte de los clientes y dar reconocimientos a colaboradores que destaquen por su atención
	C3	Consolidar la reputación corporativa	Posición en el Ranking Merco*	Resultados publicados de Ranking Merco	$\geq 100$	Anual	Elaborar una escala de severidad de reclamos y medidas de contingencia que prioricen aquellos que pudieran escalar
			Porcentaje de reclamos que escala a mediación de instituciones externas**	$(\text{Cantidad de reclamos que escalan} / \text{Cantidad de reclamos totales}) * 100$	$< 2\%$	Semestral	
	C4	Entregar productos y servicios atractivos	Cantidad de nuevas líneas lanzadas con venta $>90\%$ de la venta proyectadas	Cantidad absoluta de nuevas líneas comercializadas con venta $>90\%$ de la venta proyectada	$\geq 6$	Anual	
	C5	Aumentar participación de mercado	Variación de participación de mercado	$((\text{Participación de mercado año } T - \text{Participación de mercado año } T-1) / \text{Participación de mercado año } T-1) * 100$	$\geq 2\%$	Anual	Fortalecer la gestión de alianzas estratégicas que permitan entregar beneficios a los clientes.
Procesos internos	PI1	Fortalecer la cobertura de los canales de venta	Porcentaje de sucursales funcionando en ubicaciones estratégicas sobre 10 meses del año	$(\text{N}^\circ \text{ de sucursales operativas } >10 \text{ meses en periodo } T / \text{N}^\circ \text{ total de sucursales instaladas en periodo } T) * 100$	$\geq 95\%$	Semestral	Establecer planes de mantenciones preventivas para los canales de ventas
			Porcentaje de pérdida estimada de ingresos potenciales por caídas de sistema en plataforma online	$(\text{Pérdida de ingresos estimado por transacciones fallidas} / \text{Ingresos totales potenciales registradas por plataforma online}) * 100$	$< 5\%$	Semestral	

\* El Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (Merco) es un instrumento de evaluación reputacional de referencia en el mundo (Merco, 2020). La meta corresponde a ubicarse entre las 100 primeras empresas del Ranking.

\*\* Algunas de estas instituciones externas son SERNAC o Superintendencia de Salud

Fuente: Elaboración propia (Continúa en la página siguiente)

Procesos internos	PI2	Asegurar cadena de suministro	Porcentaje de productos críticos* con quiebres de stock en locales	(Productos críticos que presentan quiebre de stock en locales / Productos totales) *100%	<20%	Trimestral	Optimizar el monitoreo continuo y en tiempo real vía GPS para que tanto clientes como jefes de local hagan seguimiento de sus despachos
			Porcentaje de entregas a tiempo** de pedidos a domicilio	(Nº de entregas a domicilio a tiempo / Nº de entregas totales) * 100	>95%	Semestral	
	PI3	Garantizar excelencia en la atención	Promedio de Notas en el ítem 1 (“Auxiliar de Farmacia”) en la Evaluación de calidad de servicio (Ver Anexo 3) donde cada respuesta “SI” representa un punto	Sumatoria de notas (escala 0 a 18) en todas las evaluaciones aplicadas / Cantidad total de evaluaciones aplicadas	>=14	Semestral	-Entregar incentivos a los Auxiliares de Farmacia según las puntuaciones obtenidas -Capacitar continuamente a los colaboradores
			NPS (Ver Anexo 6)	% promotores- % detractores (Ver Anexo 6)	>=60%	Semestral	
	PI4	Entregar y promocionar instancias de ayuda social participativa	Porcentaje de campañas de beneficencia que cumplen objetivos iniciales	(Campañas que cumplen objetivos/Total campañas ejecutadas)*100	>95%	Anual	
	PI5	Identificar, seleccionar y comercializar nuevos productos y servicios	Porcentaje de proyectos de innovación abierta que se concreta en ventas	Proyectos que se concretan en ventas/ Proyectos totales *100	>90%	Anual	Optimizar convocatorias de proveedores con productos innovadores gestionados por el área de innovación abierta

\*Se consideran críticos aquellos con obligatoriedad legal de tenerlos en stock, aquellos más solicitados y los que generen un mayor margen.

\*\*Se define “entrega a tiempo” como aquella que cumple el compromiso de plazo acordado al realizar la compra

Fuente: Elaboración propia (Continúa en la página siguiente)

Aprendizaje y crecimiento	AC1	Contar con plataformas digitales y servicios informáticos continuos	Porcentaje de tiempo de caídas de sistemas durante transacciones	Tiempo de caídas de sistemas durante transacciones / Tiempo total estimado de uso de sistemas para transacciones *100	< 5%	Trimestral	
	AC2	Contar con un efectivo sistema logístico	Tiempo promedio diario de desfase entre rebaja física de producto y recepción de información para reposición	Sumatoria (Hora de recepción de información diaria - Hora en que se rebaja físicamente el producto diario)/rebajas físicas diarias totales	< 12 horas	Trimestral	
	AC3	Capacitar y retener personal especializado	Porcentaje de colaboradores con promedio de evaluación de desempeño >80% (Ver Anexo 4)	(Nº de colaboradores con evaluación >80% / Nº de colaboradores totales) * 100	>85%	Anual	- Diseñar y ejecutar un programa de capacitaciones y actualizaciones de conocimientos
			Rotación de personal especializado*	Número de renuncias o despidos de personal especializado /Número promedio de empleados especializados anual	<8%	Anual	-Entregar incentivo a los colaboradores con buenos resultados en la Evaluación de Desempeño
			Porcentaje de colaboradores que obtienen nota sobre 5 (Escala 1 a 7) en evaluación aplicada luego de una capacitación	(Cantidad de colaboradores que obtienen nota sobre 5/ Cantidad total de colaboradores que realizan evaluación) *100	>=90%	Trimestral	

Fuente: Elaboración propia (Continúa en la página siguiente)

Aprendizaje y crecimiento	AC4	Fomentar una cultura orientada en el cliente	Porcentaje de colaboradores que responde SI a ambas preguntas del ítem 5 (Experiencia Clientes) de la Encuesta de Clima (Anexo 5)	Cantidad de colaboradores que responde SI a ambas preguntas / Cantidad total de Encuesta de Clima aplicadas *100	>80%	Anual	
	AC5	Generar nuevas alianzas sostenibles con organizaciones	Cantidad de nuevas alianzas sostenibles con Organizaciones sin Fines de Lucro	Cantidad absoluta de nuevas alianzas sostenibles	>=1	Semestral	
	AC6	Fortalecer los vínculos con los proveedores	Porcentaje de renovación de contratos con proveedores que se pronosticaba relación a largo plazo*	(Cantidad de contratos que se renuevan con proveedores que se pronosticaba relación a largo plazo / Cantidad total de Contratos) *100	>98%	Anual	Fortalecer la gestión de contratos

\*Relación a largo plazo hace referencia a aquellos contratos con duración pronosticada mayor a un periodo, excluyendo acuerdos de trabajos o ventas ocasionales, cuya renovación no estaba contemplada

*Fuente: Elaboración propia (continuación)*

## **8.1 Explicación de las principales iniciativas estratégicas incorporadas en el CMI**

En este apartado, se evalúan las iniciativas propuestas dentro del Cuadro de Mando Integral (Tabla 20), para poder alcanzar las metas. Las iniciativas son los programas, actividades, proyectos y acciones, de duración limitada, que deben desarrollarse para alcanzar los desempeños y metas fijadas. Estas deben llevarse a cabo a través de un proceso de identificación y priorización, donde se debe tener presente, entre otros factores, la vinculación con la estrategia, el costo/beneficio y el tiempo necesario para completarse (Martínez y Milla, 2005).

Según esto, se describen las principales iniciativas, agrupadas según las cuatro perspectivas definidas en el mapa estratégico organizacional (Ilustración 17), enfocándose en el impacto que tienen sobre el objetivo planteado.

### **Iniciativas para la perspectiva Financiera**

- Plan de contención de costos asociado a incentivos

Esta iniciativa es relevante ya que en la propuesta no hay explícitamente objetivos asociados a la contención de costos, sino más bien, se trata de objetivos que requieren inversiones para realizar mejoras.

A pesar de ello, no hay que dejar de lado que el objetivo final de la estrategia es generar valor para los accionistas. Por ello, se debe considerar la forma de hacerla realidad lo más eficientemente posible.

Un plan de contención de costos para cada área, en donde existan incentivos en forma de bonos para los gerentes, por trabajar dentro del presupuesto asignado, es una forma de dirigir los desempeños hacia este fin.

### **Iniciativas para la perspectiva de Clientes**

- Optimizar el proceso de compra online según el *feedback* recibido

Actualmente, es de vital importancia para un negocio contar con una plataforma online sencilla de utilizar y con una interfaz amigable para el usuario, que permita entregar la mejor experiencia de compra posible, evitando perder ventas debido a procesos lentos y engorrosos.

Según los intereses del cliente objetivo, que es posible obtener a través de una breve encuesta al finalizar la compra, donde, además de preguntar: “¿Considera que el proceso de compra fue sencillo?” que es de gran utilidad, se deje un espacio para sugerencias, es posible obtener información muy relevante respecto a qué se puede optimizar en la plataforma.

Existen una serie de complementos que se pueden aplicar en el proceso de compra online que pueden atraer clientes, como son realizar sugerencias de productos según los patrones de compra previos aprovechando la instancia para lograr ventas cruzadas, dar instancia de opinar y puntuar los productos para que otros usuarios hagan uso de esta información, permitir que los clientes registren

su información personal y productos favoritos, para no tener que rellenar formularios cada vez que realizan una compra, facilitando el proceso.

Por ello, el área informática debe generar una plataforma amigable, trabajando de la mano con el área de experiencia de clientes para utilizar el *feedback* necesario e ir mejorándola continuamente.

- Diseñar e implementar un protocolo que priorice los requerimientos más frecuentes, para optimizar la resolutiveidad

Muchas veces, los servicios de interacción con la atención telefónica son engorrosos y frustrantes, ya que la persona que responde al requerimiento no tiene todos los accesos para solucionar el caso, debiendo escalarlo y dejarlo como requerimiento pendiente, con un número de seguimiento y plazos estimados de respuesta.

Se propone diseñar un protocolo que aumente la resolutiveidad de los casos en la primera llamada, dando mayores accesos a los operadores de *call center*, para lo cual se puede comenzar priorizando los requerimientos más frecuentes y los más engorrosos de solucionar, con el objetivo de evitar dejar pendiente los casos, y mejorar la experiencia con el servicio telefónico.

Para ello es necesario monitorear los casos, clasificarlos por frecuencia y duración para solucionarlos, además de considerar los procedimientos utilizados comúnmente para dar respuesta y evaluar los conocimientos de los colaboradores, capacitándolos en cada actualización de protocolo que se realice.

Por ello el indicador seleccionado se relaciona a la pregunta “¿En esta llamada se resolvió su requerimiento?” buscando aumentar gradualmente su porcentaje.

- Entregar instancias de felicitación por parte de los clientes y dar reconocimientos a los colaboradores que destaquen por su atención

Se propone incentivar a los clientes a felicitar y agradecer cuando el servicio por parte de un colaborador fue agradable, sumando recompensas en vez de sanciones por disconformidades por el servicio recibido.

Para ello se puede utilizar el libro de “reclamos, felicitaciones y sugerencias” que está disponible en cada punto de venta, y un espacio de comentarios en la encuesta NPS, donde viene la información de quien fue el vendedor que realizó la atención.

Para su implementación, se podría considerar, por ejemplo, que un registro en el libro signifique un inmediato reconocimiento entregado frente a sus pares, al igual que un promedio de nota sobre 8 a nivel mensual.

Los reconocimientos son parte de un esquema de incentivos multifactorial para la fuerza de ventas, dado que, una brecha de alineamiento detectada es la falta de conocimiento, y por lo tanto, interés, en colaborar con la recopilación de datos para el indicador NPS. Según Anthony y Govindarajan (2001) los individuos se motivan a través de la retroalimentación, ya que se asocia a un sentido de logro y



realización a los colaboradores, por lo que su implementación se considera de utilidad en este caso.

Además, el reconocimiento se asocia a uno de los ejes de la cultura corporativa que se busca implementar: “Poner al cliente en el centro”, por lo que impacta en un cambio de mentalidad a través de ritos y símbolos, sobre todo si este reconocimiento se hace de manera pública.

- Elaborar una escala de severidad de reclamos y medidas de contingencia que prioricen aquellos que pudieran escalar

Existen reclamos que pueden llegar a impactar seriamente la reputación corporativa de la empresa, por ejemplo, aquellos relacionados con incumplimientos de dispensación de medicamentos GES asociados a Isapres, en donde hay obligatoriedad legal de contar con el stock para los pacientes, pudiendo llegar a escalar a denuncias en la Superintendencia de salud.

Por otro lado, hay reclamos que podemos considerar parte de la cotidianidad, como disconformidades con el servicio recibido o considerar que el local estaba desordenado.

Para dar la urgencia que ameritan ciertos reclamos, es necesario que el área de Servicio al Cliente tenga una escala de severidad, que considere la mayor probabilidad de que escale a instancias fuera del control de la compañía, y evitar que se llegue a esto, a través de protocolos de rápida contención.

Por ejemplo, de faltar un medicamento GES para un cliente, el jefe de local debe dar las disculpas del caso, tomar los datos del cliente y comunicarse inmediatamente con el área de abastecimiento, explicando claramente la gravedad del caso. Estos deben rápidamente conseguir el medicamento, ya sea contactándose con cualquier local que lo tenga en stock, con el laboratorio distribuidor, o incluso, de ser necesario, comprarlo en otra cadena.

Una vez que el medicamento llegue al local, el jefe de la sucursal debe inmediatamente ponerse en contacto con el cliente para que haga el retiro, o para mejorar la experiencia, enviarlo a su domicilio.

Esto no asegura completamente que se evite el reclamo, pero al menos son medidas de contención que se pueden aplicar.

Respecto a los reclamos asociados a la cotidianidad, una llamada de Servicio al Cliente pidiendo las disculpas del caso, puede bastar para contener un escalamiento.

- Fortalecer la gestión de alianzas estratégicas que permitan entregar beneficios a los clientes

Dado que gran parte de los clientes que se acercan a la cadena es porque cuentan con algún convenio o beneficio, crear y mantener alianzas con Isapres, Cajas de compensación, Instituciones bancarias, Casas comerciales, Proveedores, entre otros, va a impactar en un aumento del flujo de clientes, y, por tanto, en la participación de mercado.

Para fortalecer la gestión de estas alianzas se propone contar con un área responsable de detectar nuevas oportunidades de negocio, ampliar el portafolio ya existente y fidelizar la cartera de socios existentes, a través de negociaciones de acuerdos comerciales de mutuo beneficio.

### **Iniciativas para la perspectiva de Procesos Internos**

- Establecer planes de mantenciones preventivas para los canales de venta

Tanto los puntos de venta físicos como la plataforma online son los canales de venta con los que cuenta Farmacias Salcobrand, por lo que su continuidad operacional es indispensable. Su fortalecimiento y cobertura deben ser foco y objetivo estratégico.

Por ello, se propone el establecimiento de planes de mantención preventiva para ambos canales de venta, en los que se hagan oportunamente levantamientos de posibles fallas y se atiendan a tiempo potenciales situaciones que impacten su continuidad operacional.

Esto no necesariamente la asegura totalmente, pero se busca tener medidas de contención que minimicen fallas.

- Optimizar el monitoreo continuo y en tiempo real vía GPS para que tanto clientes como jefes de local hagan seguimiento de sus despachos

Para evitar que los despachos se realicen de forma errática e incierta, y se logre abastecer a tiempo, es de gran ayuda implementar una herramienta de seguimiento minuto a minuto, sobre todo considerando que ya existe la tecnología para realizarlo de esa forma, sin que sea necesario preguntar al conductor dónde se encuentra y a qué hora estima estar realizando la entrega.

De este modo, un jefe de local o un cliente en su domicilio puede verificar dónde está exactamente su pedido y realizar un levantamiento oportuno si detecta retrasos.

- Entregar incentivos a los Auxiliares de Farmacia según las puntuaciones obtenidas (en NPS y Evaluación de calidad de Servicio)

Como ya se mencionó anteriormente, una brecha de alineamiento estratégico identificada es que el indicador NPS, al cual se le da énfasis a nivel corporativo, pudiera no ser un reflejo fiel de la realidad, dado que la fuerza de ventas no tiene incentivos para recopilar la información. Por ello, parte de la propuesta de solución para ello es un esquema de incentivos que incluya el puntaje obtenido en este indicador, lo que los motivaría a trabajar en brindar una mejor atención.

Este incentivo puede, por ejemplo, corresponder a un bono del 5% de su sueldo base de manera trimestral, a cada colaborador que consiga un promedio sobre 8 en NPS esos tres meses y nota >60% en la Evaluación de Calidad de Servicio.

- Capacitar continuamente a los colaboradores

De manera complementaria a la iniciativa anterior, es necesario capacitar a los colaboradores en los protocolos de servicio, para que exista claridad de los ítems que serán evaluados tanto en el NPS como en la Evaluación de Calidad de Servicio, la cual tiene un ítem específico asociados a los Auxiliares de Farmacia y otro dirigido a los Asistentes de Sala, llamado “Mejor escenario”.

Es necesario alinear a los colaboradores con el servicio que se quiere entregar, para lo cual no basta con una capacitación introductoria, sino que debe ser repetido en distintas instancias. Se propone realizar videos e infografías que repitan *tips* para mejorar el servicio y estado del local, además de monitorear y dar *feedback* de manera semanal de las calificaciones que se están obteniendo, para motivar a la obtención del bono trimestral.

Esto apoya también el inculcar la cultura empresarial de poner al cliente al centro y enseñar la estrategia de brindar la mejor experiencia, lo cual, según Kaplan y Norton, ayuda a que los colaboradores puedan relacionar sus actividades diarias con una ejecución exitosa de la misma.

- Optimizar convocatorias de proveedores de productos innovadores gestionados por el área de innovación abierta

El área de innovación abierta es la encargada de gestionar el proceso de identificación, selección y comercialización de nuevos productos y servicios, coordinando las Cartas Gantt para cada convocatoria, y entregándole responsabilidades a las áreas correspondientes para apoyar el proceso.

Todo comienza un proceso de convocatoria abierta, que busca la llegada de múltiples proveedores, de donde se puedan seleccionar productos innovadores que generen valor para el público objetivo.

Optimizar este proceso ayudaría como un primer filtro, acelerando el proceso necesario para la implementación. Esto se puede hacer difundiendo en los medios correctos, donde se reúnan emprendedores serios, que tengan productos con los registros necesarios, y realizando infografías claras con los requisitos de productos que se buscan.

### **Iniciativas para la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

- Entregar bono a los Asistentes de Sala por las puntuaciones obtenidas en el ítem 2.1 (“Orden, limpieza y accesibilidad”) en las Evaluaciones de calidad de servicio aplicadas por cliente incógnito

Parte de la experiencia de visitar un punto de venta, es el estado en el que se encuentra la infraestructura. Los espacios negociados de exhibición, precios correctamente asignados, limpieza de estanterías y pisos, entre otros aspectos son fundamentales para mejorar la conformidad y agrado de la visita.

Por este motivo, esto se califica en la Evaluación de calidad de Servicio aplicadas por clientes incógnitos, el ítem “Mejor escenario”, con el objetivo de obtener *feedback* al respecto.

Los encargados de la mantención de estos puntos son los Asistentes de Sala de cada local, que, al igual que ocurre con el resto de los colaboradores, si no tienen incentivos o no conocen el real aporte de su labor a la estrategia empresarial, no tendrán el nivel de motivación necesario para la realización óptima de sus funciones.

Así, se propone la entrega de un Bono a los Asistentes de sala por la nota obtenida trimestralmente en este ítem de la encuesta, que puede ser un 5% del sueldo base si obtienen una nota promedio en esos tres meses >60%.

- Diseñar y ejecutar un programa de capacitaciones y actualizaciones de conocimientos

Respecto al objetivo de capacitar al personal, se debe tener en consideración que se trata de un proceso continuo, dado que la estrategia corporativa es dinámica, la oferta de productos es innovadora y constantemente se están implementando proyectos de mejora de servicio. De este modo, esta iniciativa apunta a mantener actualizados los conocimientos transversales de los colaboradores en materias técnicas, de estrategia corporativa, sanitarias, de lanzamientos y campañas de productos, entre otras.

Esta iniciativa impacta también en la imagen de marca, ya que cuando es personal se muestra profesional y es capaz de asesorar respecto a opciones de productos de manera amable, se va creando un vínculo de confianza con el cliente.

Una manera de facilitar la realización de estas capacitaciones es la utilización de herramientas virtuales, es decir, clases online, *webinars*, breves infografías, entre otras, que permiten capacitar masivamente y a distancia, considerando la cobertura geográfica de la cadena.

- Entregar incentivo a los colaboradores con buenos resultados en la Evaluación de Desempeño

La Evaluación de Desempeño (Anexo 4) entrega anualmente información relevante respecto al trabajo que están realizando los colaboradores, y con ello se puede indagar respecto a si son los más idóneos para el puesto en el que están, las principales mejoras o déficits de sus desempeños respecto a versiones anteriores de la evaluación, cumplimiento de los planes de acción que se les propusieron, y revisar la efectividad de las medidas que se están tomando para mejorar las competencias de los colaboradores, por ejemplo, programas de capacitación.

Cada jefe tendrá a cargo revisar los resultados de sus subordinados directos, y tendrá la obligación de reunirse con cada uno para entregar *feedback* de su desempeño el último período, junto con un plan de acción para lograr mejoras en los puntos que se detecten oportunidades para ello, con posterior seguimiento de los avances de estos, pero esto no asegura que haya un esfuerzo por mejorar su desempeño, y por tanto, actualizarse realmente según las capacitaciones que se implementan.

Por ello, para alinear los esfuerzos por actualizar a los colaboradores, capacitarlos y mejorar su desempeño, se propone un incentivo monetario anual, de un 5% del sueldo base.

- Fortalecer la gestión de contratos

En la búsqueda de fortalecer los vínculos con los proveedores, se propone crear un área especializada en ello, que gestione eficientemente la distribución, asegurando el abastecimiento y aportando al cumplimiento de indicadores.

Las principales funciones de esta área serían gestionar con los proveedores que dispongan los productos, monitorear la información de los contratos, gestionar y monitorear la distribución y recepción de los productos, facilitar la coordinación con los proveedores, supervisar la ejecución de los plazos y acuerdos y elaborar informes de gestión.

Con ello se busca mejorar las relaciones con los proveedores, manteniendo un alto porcentaje de renovación de contratos.

## 9 Capítulo IX: DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA

Una vez diseñados el mapa estratégico y el Cuadro de Mando integral como herramientas de control estratégico a nivel corporativo para la UEN Farmacias Salcobrand, es necesario realizar una vinculación con las diversas áreas de la compañía, para que estas puedan identificar, en las herramientas ya mencionadas, la manera en la cual sus funciones pudieran influir en el logro de los objetivos estratégicos, ya que, sin que todo el personal entienda la estrategia y esté motivado para lograrla, es muy poco probable que la ejecución de la estrategia sea exitosa (Kaplan y Norton, 2012).

Esto es parte del proceso de Alineación de la Organización según el Sistema de Gestión “Execution Premium”, presentado en la Ilustración 2: Sistema de Gestión “Execution Premium”

Con este fin, se realiza una aplicación en cascada del Cuadro de Mando Integral, presentado en el Capítulo 8, lo que significa desarrollar Cuadros de Mando en los distintos niveles de la empresa, en línea con el corporativo, identificando los objetivos e indicadores estratégicos que las unidades de niveles inferiores usarán para controlar su progreso en la contribución hacia los objetivos generales de la empresa, pudiendo estos ser los mismos del CMI corporativo, o incluyendo medidas que reflejan las oportunidades y retos específicos de su nivel (Martínez y Milla, 2005).

Para ello, en una primera instancia, en este capítulo se revisa el organigrama de la UEN Farmacias Salcobrand, para aclarar los niveles jerárquicos existentes, las principales funciones que tiene cada cargo de la primera línea de la UEN, y qué objetivos o propósitos generales relevantes cumplen, a través de sus funciones y relaciones horizontales, destacando cuáles son críticos para el éxito del negocio y la estrategia.

Posteriormente, como parte del proceso de desdoblamiento estratégico, se describe de manera gráfica el conjunto de actividades que fluyen desde la generación de una idea hasta el cumplimiento del atributo de la propuesta de valor seleccionado para continuar el desdoblamiento: “ofrecer una variada e innovadora oferta de productos y servicios” identificando, además, las unidades funcionales que participan en la gestión de dichas actividades.

A partir del flujo de actividades descrito en el apartado anterior, se diseñan tableros de control para las unidades “Gerencia de Experiencia y Planificación Comercial” y “Gerencia de Ventas Retail”, dada la criticidad de sus funciones para la propuesta de valor.

Finalmente, se explican los principales desafíos que la organización necesita resolver en términos de alineamiento y coordinación de las funciones seleccionadas, para lograr los objetivos estratégicos. A partir de lo anterior, se abordan los principales conflictos organizacionales que se intentarán resolver.

## 9.1 Explicación de las funciones de Farmacias Salcobrand

En la presente sección, se revisa el organigrama de la UEN Farmacias Salcobrand, para aclarar los niveles jerárquicos existentes desde la Gerencia General del Holding, hasta los niveles operativos.

Como ya se expuso en la Ilustración 5, el Holding Empresas SB posee una estructura funcional, con ocho cargos en la primera línea gerencial, que responden directo al gerente general y cuyas principales funciones generales se indican en la Tabla 2.

Entre estos cargos gerenciales se encuentra la Gerencia de Salcobrand, correspondiente a la primera autoridad de la UEN Farmacias Salcobrand, y que, por su parte, posee otras ocho gerencias a su cargo, con estructura funcional, según lo ya expuesto en la Ilustración 7 y cuyas principales funciones de detallan en la Tabla 4.

Así, a modo general, las jerarquías organizacionales son:

- Gerente General: Autoridad máxima de la organización Empresas SB.
- Gerencias Empresas SB: Ocho unidades, entre las que se encuentran algunas compartidas para todas las filiales del Holding (como la de Logística o Informática) y que responden directamente al Gerente General. Entre estas, se encuentra la Gerencia de Salcobrand (*Primer nivel Jerárquico de la UEN*).
- Gerencias UEN Farmacias Salcobrand (*Segundo nivel Jerárquico de la UEN*): Ocho unidades que responden al Gerente de Salcobrand y poseen a su cargo diversas jefaturas.
- Jefaturas UEN Farmacias Salcobrand (*Tercer nivel jerárquico de la UEN*): Cada unidad funcional cuenta con jefaturas o encargados que supervisan las operaciones diarias y reportan a sus superiores directos, ya sean gerentes u otras jefaturas superiores de área.
- Colaboradores con funciones operativas (*Cuarto nivel jerárquico de la UEN*): A cargo de la jefatura correspondiente, según la unidad operacional, se encuentran una serie de colaboradores que forman equipos multidisciplinarios. Están aquí los analistas, *planners*, vendedores, entre otros.

De estas ocho Gerencias, se consideran críticas para el cumplimiento de la propuesta de valor:

- Gerencia de ventas retail: A través de la coordinación de operaciones de retail y negocios estratégicos, llega hasta las jefaturas comerciales y de puntos de ventas, donde finalmente se implementa la estrategia y se muestra de cara al cliente, de manera sistemáticamente homogénea. Tiene a cargo el monitoreo de las ventas e ingresos de cada sucursal, evaluar sus desempeños para la búsqueda de optimizaciones, establecer metas de ventas para las sucursales y zonas (distritos) que las agrupan, reportar oportunamente los resultados y avances e incluso recomendar la discontinuación operacional de alguna.

- Gerencia comercial Consumo y *Trade Marketing*: Coordina una serie de *category managers* que están a cargo, entre otras funciones, del Store Planning (*layout*, diseño visual y exhibiciones) que son parte de la experiencia que se ofrece al cliente al interactuar con los puntos de venta.
- Gerencia de Experiencia y planificación comercial: Bajo esta gerencia hay proyectos de experiencia de clientes e innovación corporativa, que apuntan directamente a los ítems de la propuesta de valor: Experiencia de compra e innovación en la oferta.  
Tiene entre sus funciones realizar monitoreos del ambiente externo e interno en búsqueda de oportunidades de innovación, tanto para la oferta, como para la optimización operacional.  
Vela por la entrega de un servicio excepcional hacia el cliente, tomando en consideración sus necesidades, por lo que la utilización asertiva del *feedback* está entre sus prioridades, para ello el foco está en la medición de lealtad, a través de la encuesta NPS. Además, coordina las áreas de Back Office y locales para lograr el impacto necesario en la experiencia del cliente final. Para esto, una de sus herramientas es la promoción del ítem “Poner al cliente en centro” en la cultura de la empresa, a través de instancias de comunicación con los colaboradores, donde estos también puedan aportar con *feedback*.
- Gerencia de Marketing, Inteligencia de clientes y Canales digitales: Se encarga de analizar la respuesta de los clientes frente a las distintas propuestas de experiencia, imagen de marca e innovación en la oferta, para buscar nuevas formas de acercarse a ellos. Se encarga de que todas las propuestas sean difundidas y lleguen al cliente objetivo

Además, se considera indispensable la Subgerencia de Gestión de inventario, que además de responder a la Gerencia de Salcobrand, trabaja para la Gerencia de logística del Holding. Sus principales funciones son mantención de inventarios administrados por el proveedor y gestión de la cadena de suministro para ambas categorías de la oferta: medicamentos y consumo masivo, lo que como ya se ha mencionado, es un objetivo estratégico de la UEN. Esta subgerencia responde a la Gerencia de Logística, a través de tareas asociadas a las entregas de *e-commerce*, Centro de distribución, despachos y control de calidad.

Estas áreas trabajan en conjunto para el cumplimiento de la propuesta de valor, y como se muestra a continuación, existe un flujo de trabajo en el que participan todas ellas de manera horizontal. Se da foco a la propuesta de “ofrecer una variada e innovadora oferta de productos y servicios”

## 9.2 Flujo de actividades para la implementación de nuevos productos

En el presente apartado, se describe de manera gráfica el conjunto de actividades que van desde los recursos hasta el cumplimiento del atributo de la propuesta de valor “variada e innovadora oferta de productos”, es decir, el proceso que ocurre para incorporar un producto nuevo a la oferta de valor de Farmacias Salcobrand, tomando como punto de partida el área de innovación, hasta llegar al área comercial, siendo los primeros, los que están a cargo de la gestión del proceso interárea.



El proceso comienza en el Área de Innovación Abierta, que es parte de la Gerencia de Experiencia y Planificación Comercial, y dentro de sus funciones, está la búsqueda de nuevos productos que aportarán a la propuesta de valor, a través de procesos de convocatoria en un ecosistema innovador.

Una vez realizada una convocatoria de proveedores (Proyecto Store) desde área innovación, hay un proceso de selección de propuestas, en las que participa un comité interdepartamental que involucra, además de la ya mencionada Gerencia, a representantes de las Gerencias Comercial Consumo y *Trade Marketing* y de Ventas Retail, no excluyendo otras de la UEN o el Holding, que pudieran aplicar en algún proceso de selección particular.

Una vez que el comité decide qué productos aportan a la propuesta de valor de la UEN, se implementa un plan piloto en un Punto de Ventas, para lo que es necesaria la coordinación del área de innovación abierta con el área operacional de la Gerencia de Ventas Retail SB.

Luego de un período de seguimiento de ventas, el área Comercial, también perteneciente a la Gerencia de Ventas Retail SB, entrega un reporte al comité interdepartamental para evaluar si se implementa el producto como parte de la oferta oficial del catálogo de la UEN.

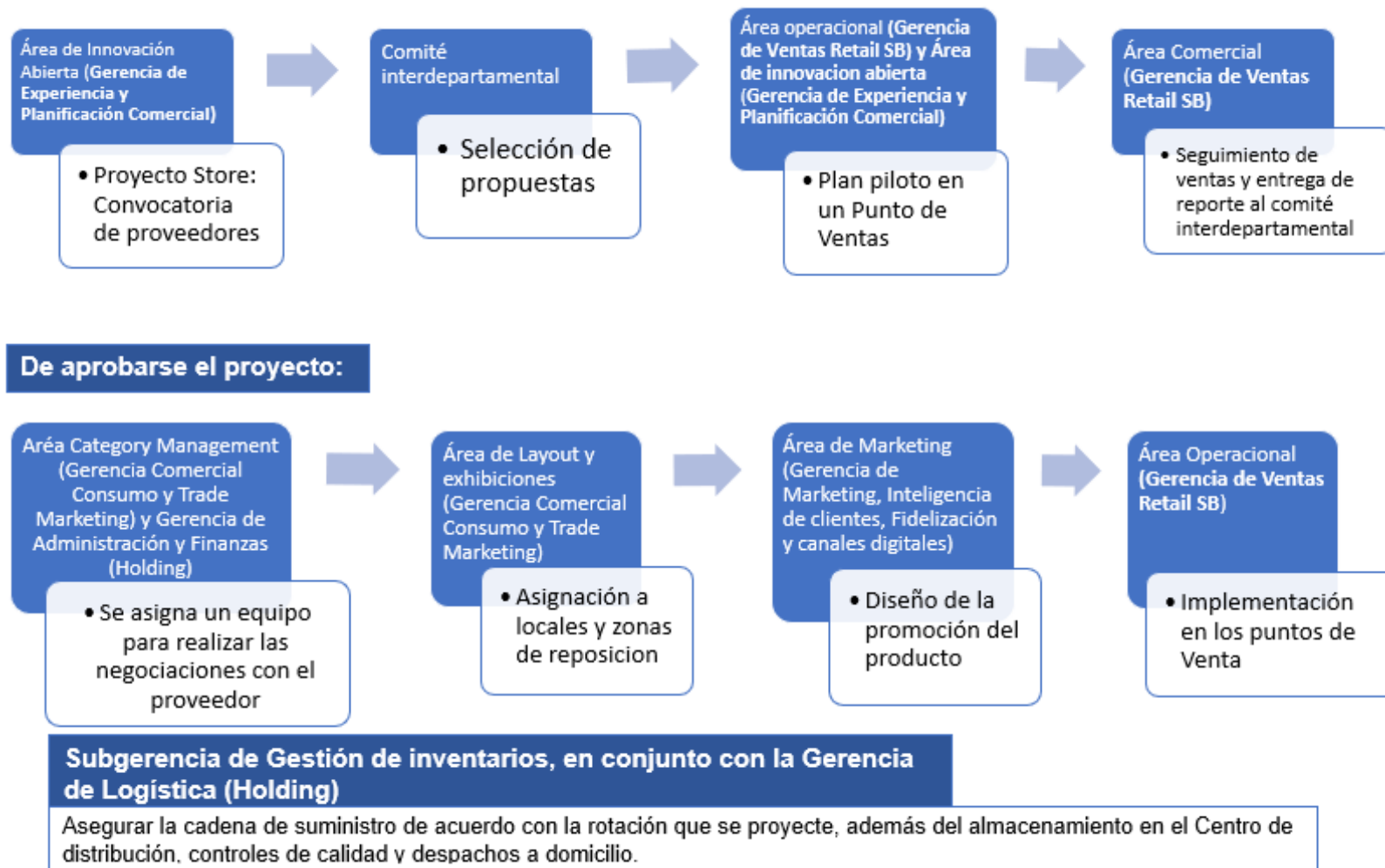
De ser así, se asigna un equipo desde el área de Category Management (Gerencia Comercial Consumo y *Trade Marketing*), para que, en conjunto con la Gerencia de Administración y Finanzas del Holding, se realicen las negociaciones de precios, cantidades a transaccionar, y acuerdos de exhibiciones con el proveedor.

La exhibición es planificada desde el área de Layout y exhibiciones (Gerencia Comercial y *Trade Marketing*), lo que involucra, por ejemplo, a qué locales se asigna el producto y en qué zonas dentro de la distribución se les dará el espacio negociado. La promoción del producto es diseñada por el área de Marketing (Gerencia de Marketing, Inteligencia de clientes, Fidelización y canales digitales) y finalmente implementada por personal de los Puntos de Ventas.

Finalmente, el producto pasa a ser implementado en los Puntos de Ventas, donde los Jefes de Local deberán supervisar los movimientos diarios de los productos, gestionar su inventario y hacer reportes del comportamiento observado del consumidor respecto a esta nueva oferta. Siendo la Subgerencia de Gestión de inventarios, que trabaja en conjunto con la Gerencia de Logística del Holding, los encargados de la cadena de suministro de acuerdo con la rotación que se proyecte, además del almacenamiento en el Centro de distribución, controles de calidad y despachos a domicilio.

En la Ilustración 18, se presenta un flujograma que resume el proceso descrito:

Ilustración 18: Flujograma para la implementación de nuevos productos desde el Área Innovación Abierta



Fuente: Elaboración propia según información proporcionada por Empresas SB

### 9.3 Selección de las funciones a analizar

En este apartado, se expone las unidades seleccionadas para realizar el despliegue estratégico, esto basado en su impacto concreto en la propuesta de valor: “ofrecer una variada e innovadora oferta de productos y servicios”, a partir de lo expuesto en flujo de actividades descritas en el apartado anterior.

Hasta el momento, se ha puesto énfasis en la primera línea de la UEN Farmacias Salcobrand, es decir, su segundo nivel jerárquico o Gerencias, y las herramientas de control propuestas se han enfocado en estas, dado que los objetivos generales de estas unidades son los que se deben cumplir para el éxito del negocio y la estrategia.

Pero, para lograr el involucramiento de los colaboradores con la estrategia, es necesario que se sientan identificados con los objetivos presentados, y como sus funciones diarias aportan al cumplimiento de estos.

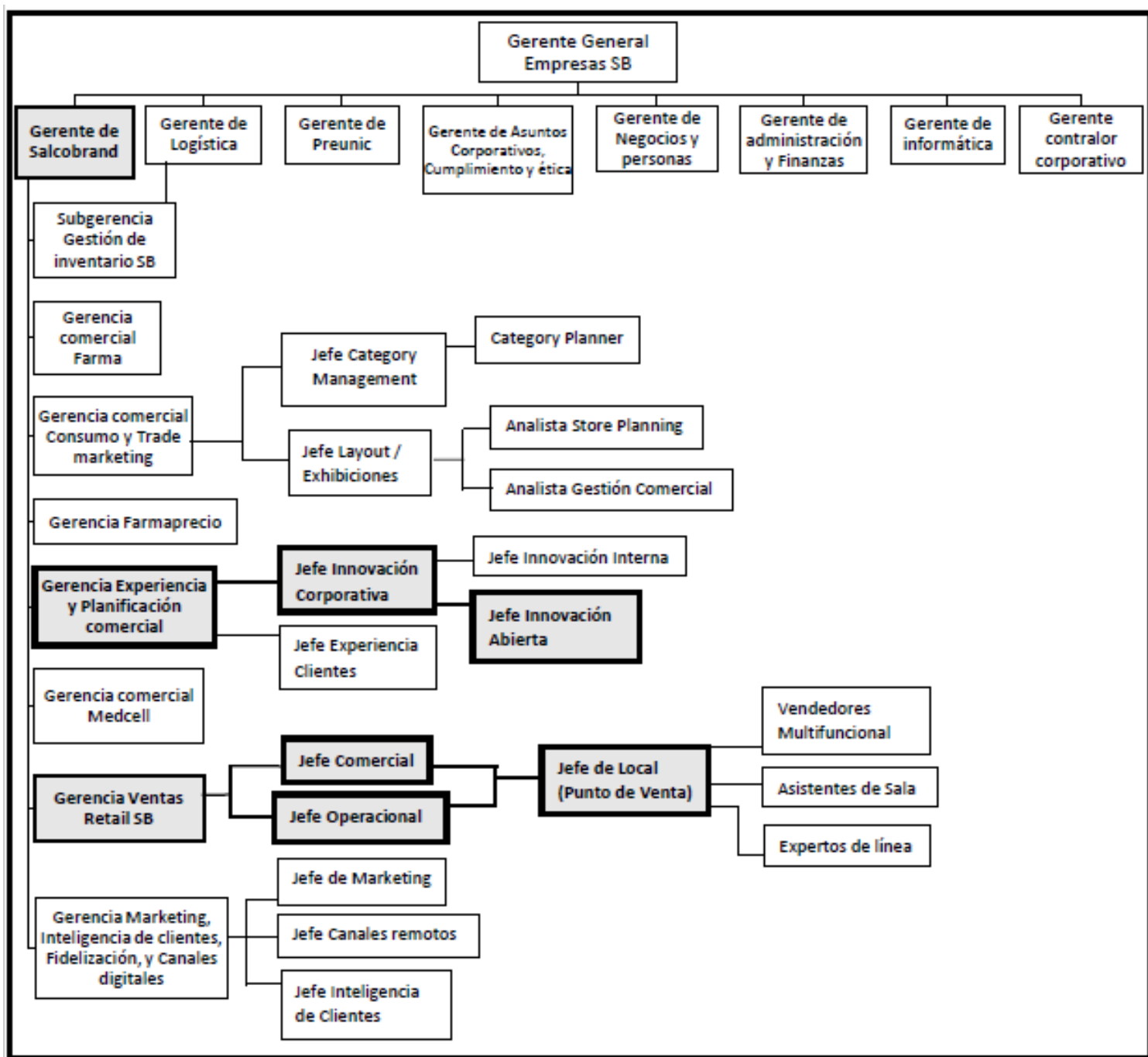
Para ello, se realiza un desdoblamiento estratégico, a través del diseño de tableros de control para las unidades:

- Gerencia Experiencia y Planificación comercial: Contiene los Proyectos de experiencia de clientes e Innovación corporativa, siendo esta última de donde provienen las propuestas de nuevos productos para la oferta de valor. Incluye dentro de sus funciones la experiencia de los colaboradores.
- Gerencia Ventas Retail SB: Esta gerencia contiene las áreas de coordinación de estándar comercial, operacionales retail y negocios estratégicos. Aquí se encuentran finalmente Jefaturas Comerciales, que están encargadas de la implementación final de los productos seleccionados.

Como se mostró en el apartado anterior, estas gerencias deben trabajar en conjunto, entre sí y con otras áreas de la compañía, tanto de la UEN como del Holding, dándose una serie de relaciones horizontales, que se ahondan en el siguiente apartado.

La Ilustración 19 contiene un resumen del organigrama que enfatiza las áreas que se analizan con mayor profundidad, según su relación con la propuesta de valor: “variada e innovadora oferta de productos y servicios”. La estructura completa bajo la Gerencia de Salcobrand se encuentra en el Anexo 1.

Ilustración 19 Resumen del organigrama de Empresas SB y UEN Farmacias Salcobrand, destacando las áreas que se analizan con mayor profundidad



Fuente: Elaboración propia según información proporcionada por Empresas SB

## 10 Capítulo X: DEFINICIÓN DE LOS DESEMPEÑOS DE LAS UNIDADES FUNCIONALES

En este capítulo, sobre la base de los análisis precedentes, se definen y presentan en la Tabla 21 los objetivos estratégicos y operacionales de las unidades seleccionadas, junto con los desempeños necesarios para lograrlos, de manera tal que, en su conjunto, permitan visualizar de manera integrada los desempeños claves de las unidades escogidas para impactar en los objetivos organizacionales.

Esto, como un primer paso para el diseño de un sistema de medición del desempeño, que monitoree adecuadamente las operaciones de las unidades funcionales elegidas, en pos de coordinar las actividades de creación de valor en estas unidades organizacionales.

*Tabla 21 Objetivos y desempeños necesarios en las Gerencias Experiencia y Planificación comercial y Ventas Retail SB para impactar en los Objetivos estratégicos de Farmacias Salcobrand*

N°	Objetivo estratégico UEN	Gerencia Experiencia y Planificación comercial	Gerencia Ventas Retail SB
F1	Conseguir crecimiento de las ventas	El objetivo estratégico del área que impacta es lograr la lealtad de los consumidores, para que regresen y hagan más compras.	Monitorear y hacer seguimiento de ventas por sucursal para detectar posibles oportunidades de mejoras de desempeños.
F2	Aumentar nuevas formas de ingreso	Atraer proveedores que ofrezcan productos innovadores que generen ingresos. Para ello debe coordinar las áreas involucradas en el flujo de procesos desde realizar convocatorias abiertas hasta la implementación de la oferta en las sucursales.	Participar en el proceso de selección de nuevos productos aportando el enfoque comercial. Además, generar oportunidades de aumentar las ventas a través de campañas promocionales o detectando instancias de posibles ventas cruzadas.
F3	Aumentar las utilidades	Impacta al realizar sus funciones cumpliendo el presupuesto destinado.	Realizar sus funciones cumpliendo el presupuesto destinado, y velar por mantener el Margen bruto positivo de las sucursales.
C1	Facilitar interacción con el negocio	Generar instancias para que el cliente pueda expresarse respecto a su experiencia de interacción. Por ejemplo, a través de preguntas abiertas donde puedan hacerse comentarios en la encuesta NPS (Anexo 6).	Verificar que las implementaciones en los puntos de ventas sean apropiadas, especialmente las relacionadas con campañas de ventas. Esto se puede monitorear a través del ítem 2.2 de la Encuesta del cliente incógnito (Anexo 3)

*Fuente: Elaboración propia (continúa en la página siguiente)*

C2	Disminuir disconformidades con el servicio recibido	Generar proyectos que mejoren el servicio entregado utilizando el <i>feedback</i> de los clientes para buscar los motivos de las disconformidades.	Velar por la implementación de los proyectos de mejora de servicio, provenientes del área de Experiencia de clientes.
C3	Consolidar la reputación corporativa	Utilizar la información del <i>feedback</i> de clientes, respecto al ítem de recomendación en la Encuesta NPS (Anexo 6) para generar proyectos que los acerquen a la UEN	No impacta directamente, pero el control operacional de los protocolos de servicio puede ayudar a subir la nota NPS.
C4	Aumentar participación de mercado	Al procesar el <i>feedback</i> entregado por los clientes para generar mejoras de servicio e innovación en la oferta, impacta en la lealtad del cliente, buscando con ello su regreso a comprar.	Monitorear y hacer seguimiento de ventas por sucursal para detectar posibles oportunidades de mejorar desempeños.
PI1	Fortalecer la cobertura de los canales	No impacta	Monitorear y reportar los Estados de Resultados de las distintas sucursales para evaluar su continuidad operacional.
PI2	Asegurar cadena de suministro	No impacta	Mantener un flujo de información oportuna con el área de gestión de inventario respecto a movimientos de productos.
PI3	Garantizar excelencia en la atención	El objetivo central de la unidad es entregar un servicio excepcional al cliente, tomando en consideración sus necesidades	Supervisar, hacer seguimiento y buscar una óptima implementación de los proyectos de mejora de servicio y protocolos de servicio, provenientes del área de Experiencia de clientes.
PI4	Entregar y promocionar instancias de ayuda social participativa	No impacta	No impacta
PI5	Identificar, seleccionar y comercializar nuevos productos y servicios	Atraer proveedores que ofrezcan productos innovadores, gestionar el proceso de selección.	Participar en el proceso de selección de nuevos productos y gestionar el proceso de plan piloto e implementaciones en locales.
AC1	Contar con plataformas digitales y servicio informático continuo	No impacta	No impacta
AC2	Contar con un efectivo sistema logístico	No impacta	No impacta

Fuente: Elaboración propia (continua en la página siguiente)

AC3	Capacitar y retener personal especializado	Mantener la motivación de los colaboradores con instancias donde sean escuchados, por ejemplo, a través de convocatorias de Innovación interna. Además, hacer seguimiento a la Encuesta de Clima (Anexo 5).	El área debe ser capaz de capacitar y retener el personal especializado de esta Gerencia, manteniendo la motivación e incentivando correctamente.
AC4	Fomentar una cultura orientada en el cliente	Lograr transmitir el mensaje “poner al cliente al centro” a los colaboradores. Se puede hacer seguimiento a la Encuesta de Clima (Anexo 5), en particular de los ítems 5 y 7.	Liderar los equipos de Punto de Venta con el mensaje cultural claro en toda instancia posible, al ser ellos quienes entregan finalmente el servicio y atención al cliente
AC5	Generar nuevas alianzas sostenibles con organizaciones sin fines de lucro	Es una tarea que se puede asignar al área de Experiencia en conjunto con el área de Marketing	No impacta
AC6	Fortalecer los vínculos con los proveedores	Ser el nexo con el ecosistema innovador, realizando convocatorias que lleven a acuerdos de mutuo beneficio con los proveedores.	El área operativa debe asegurar el cumplimiento de las implementaciones negociadas para los puntos de venta. Se puede hacer seguimiento del ítem 2.2 de la Encuesta del cliente incógnito (Anexo 3)

*Fuente: Elaboración propia (Continuación)*

## **11 Capítulo XI: DISEÑO DEL SISTEMA DE MEDICIÓN DE LAS UNIDADES**

En el presente apartado se expone un despliegue en cascada para dos unidades del segundo nivel jerárquico: la Gerencia de Experiencia y Planificación comercial y la Gerencia de Ventas Retail SB, que fueron escogidas dado su grado de influencia sobre la creación, entrega y captura de valor para los clientes, a través del ítem “Entregar una variada e innovadora oferta de productos”, cuyo proceso de actividades para concretizarse, se describe en la Ilustración 18.

El despliegue, consiste en desarrollar Tableros de Control para las unidades señaladas, a través del diseño de un sistema de medición del desempeño, compuesto por un conjunto de indicadores que permitan monitorear adecuadamente las operaciones de las unidades, contribuyendo a cumplir los objetivos estratégicos de más alto nivel, mientras se hace un esfuerzo por implementar la estrategia global para tener éxito en el entorno competitivo, por lo que comienza cuando se definen los temas y objetivos estratégicos (Kaplan y Norton, 2012), en este caso, planteados en la Ilustración 17: Mapa Estratégico propuesto para Farmacias Salcobrand (Capítulo 7).

A continuación, se presentan los Tableros de Control desarrollados, utilizando objetivos e indicadores para controlar su progreso en la contribución hacia los objetivos generales de la empresa, incluyendo medidas que reflejan las oportunidades y retos específicos de la unidad.

### **11.1 Tablero de control para la Gerencia de Experiencia y Planificación comercial**

A continuación, la Tabla 22 muestra el Tablero de control propuesto para la Gerencia de Experiencia y Planificación Comercial, formulado a partir de los objetivos y desempeños que permitirán a la gerencia contribuir con la estrategia de la UEN, según lo analizado en el capítulo 10, relacionado a los perfiles de cargo y los desempeños esperados para cumplir los objetivos y lo planteado en el Cuadro de Mando Integral, en la Tabla 20: Cuadro de Mando Integral propuesto para la UEN Farmacias Salcobrand.

Este Tablero consta de nueve objetivos estratégicos alineados, y se apoya de una serie de iniciativas estratégicas diseñadas para potenciar el cumplimiento de los objetivos, y disminuir las brechas detectadas en el alineamiento estratégico de la empresa, planteados en la justificación del proyecto (Ítem 1.2). Estas se presentan en el Tablero de Control y se explican posteriormente en detalle, en el punto 11.1.1

Además, se basa en el objetivo central del área, que es la generación de un servicio excepcional hacia el cliente, tomando en consideración sus necesidades, a fin de entregar experiencias memorables que incrementan su satisfacción y lealtad hacia la UEN. Por ello, uno de los resultados esperados para el área, y por lo tanto un objetivo estratégico es “Lograr la lealtad de los clientes”, asociado al objetivo organizacional de “Aumentar la participación de mercado” y por consiguiente “Conseguir crecimiento en las ventas”.



Por otro lado, se toma en consideración que esta Gerencia también engloba el área de innovación corporativa, que involucra Innovación interna, la cual tiene por objetivo la búsqueda de iniciativas, entre los colaboradores, para hacer más eficiente las operaciones diarias, y la innovación abierta, que es la encargada del flujo de procesos para lograr una oferta de productos y servicios que genere valor de manera innovadora, explorando directamente el mercado.

Por esta razón, otro de los resultados estratégicos esperados es “Entregar productos innovadores”, asociado al objetivo organizacional de “Identificar, seleccionar y comercializar nuevos productos y servicios” y por consiguiente “Aumentar nuevas formas de ingreso”.

También, esta área considera la creación de una cultura que ponga al cliente en el centro, acompañado de la preocupación porque los colaboradores se perciban valorados, para que esto se transmita en sus funciones diarias, por lo que en la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento se abordan estas materias.

Finalmente, otro resultado estratégico que se asignó al área es el cumplimiento presupuestario, ya que se asocia al objetivo organizacional de “Aumentar las utilidades”.

Estos objetivos y desempeños se buscan plasmar en el Tablero de control presentado en la Tabla 22, para posteriormente describir las iniciativas propuestas que conllevan al cumplimiento de estos.

Tabla 22 Tablero de Control propuesto para la Gerencia de Experiencia y Planificación Comercial

Pp.	Objetivo Estratégico	Nombre del indicador	Métrica	Meta	Frecuencia	Iniciativa
Resultados	Controlar los gastos del área	Cumplimiento porcentual de presupuesto de gastos	Gasto del área / Gasto presupuestado *100	100%	Semestral	Optimizar el sistema de monitoreo de gastos
	Lograr Lealtad de los clientes	Pregunta 1 de encuesta NPS (Ver Anexo 6)*	Nota de 0 a 10	>=9	Mensual	Diseñar y capacitar respecto a un sistema sencillo para la recopilación datos de encuestas NPS y su importancia
	Ofrecer productos y servicios atractivos	Cantidad de productos nuevos que son comercializados con cumplimiento de metas de venta	Cantidad de productos lanzados con cumplimiento de metas de venta	>=3	Semestral	
Procesos Internos	Convocar y seleccionar potenciales proveedores con productos y servicios innovadores	Cantidad de convocatorias abiertas en las que se consigan al menos 20 proveedores potenciales	Cantidad de convocatorias en las que se consigan al menos 20 proveedores	>=1	Semestral	Fortalecer campañas de difusión abierta
	Lograr la integración interáreas para el proceso de implementación de oferta innovadora	Porcentaje de avance según planificación de Carta Gantt de proyecto interáreas	(Avance de la carta Gantt en tiempo t / Avance pronosticado de la carta Gantt tiempo t) *100	>=90%	Mensual	Optimizar la gestión del flujo de procesos desde la convocatoria de proveedores hasta la implementación comercial
	Garantizar excelencia en la atención	Promedio de Notas en el ítem 1 ("Auxiliar de Farmacia") en la Evaluación de calidad de servicio (Ver Anexo 3) donde cada respuesta "SI" representa un punto	Sumatoria de notas (escala 0 a 18) en todas las evaluaciones aplicadas/ Cantidad total de evaluaciones aplicadas	>=14	Mensual	Elaborar un plan de capacitación continua a los colaboradores

\*Se considera que el NPS es el indicador más apropiado para medir lealtad, a pesar de que este es un concepto subjetivo, dificultando encontrar el indicador perfecto.

Fuente: Elaboración propia (continúa en la página siguiente)

Procesos Internos	Promover la innovación interna para la optimización de procesos	Cantidad de proyectos de innovación que se implementan con resultados esperados de optimización de procesos	Cantidad de proyectos que se implementan con éxito en los objetivos iniciales	>1	Semestral	Generar proyectos para implementar ideas innovadoras que optimicen las tareas cotidianas
Aprendizaje y Crecimiento	Fomentar una cultura orientada en el cliente	Porcentaje de colaboradores que responde SI a ambas preguntas del ítem 5 (Experiencia Clientes) de la Encuesta de Clima (Anexo 5)	Cantidad de colaboradores que responde SI a ambas preguntas / Cantidad total de Encuesta de Clima aplicadas *100	>80%	Anual	Diseñar e implementar un plan de cambio cultural que se pueda aplicar en distintas áreas
	Mantener la motivación de los empleados	Promedio de Notas en el ítem 1 (“Compromiso”) de la Encuesta de Clima (Anexo 5), donde cada respuesta “SI” equivale a un punto	Sumatoria de notas (escala 0 a 5) en todas las evaluaciones aplicadas/ Cantidad total de evaluaciones aplicadas	>=3	Anual	Optimizar la comunicación de los altos mandos con los empleados de áreas operacionales
	Generar nuevas alianzas sostenibles* con organizaciones sin fines de lucro (OSFL)	Cantidad de nuevas alianzas sostenibles con Organizaciones sin Fines de Lucro	Cantidad absoluta de nuevas alianzas sostenibles*	>=1	Semestral	
	Fortalecer los vínculos con proveedores de productos y servicios	Porcentaje de renovación de contratos con proveedores que se pronosticaba relación a largo plazo**	(Cantidad de contratos que se renuevan con proveedores que se pronosticaba relación a largo plazo / Cantidad total de Contratos) *100	>98%	Anual	

\*Sostenible quiere decir que durará al menos un año

\*\*Relación a largo plazo hace referencia a aquellos contratos con duración pronosticada mayor a un periodo, excluyendo acuerdos de trabajos o ventas ocasionales, cuya renovación no estaba contemplada

*Fuente: Elaboración propia*

### 11.1.1 Explicación de las principales iniciativas estratégicas para la Gerencia de Experiencia y planificación comercial

A continuación, se describen las iniciativas estratégicas propuestas dentro del Tablero de Control para la Gerencia de Experiencia y planificación comercial (Tabla 22), agrupadas según las cuatro perspectivas definidas, con foco en el impacto que tienen sobre el objetivo planteado.

#### Iniciativas para la perspectiva de Resultados

- Optimizar el sistema de monitoreo de gastos

Realizar monitoreo de gastos por proyecto puede abrir oportunidades de recortar algunos gastos, y cumplir el objetivo de trabajar sin salir del presupuesto asignado, impactando en el objetivo organizacional de “Aumentar las utilidades”.

En este proceso, se controlarían los costos monitoreando la situación del proyecto y reportando continuamente los gastos reales en los que se ha incurrido, según el presupuesto de este. De gastarse más de lo asignado, deberá ser autorizado por la Gerencia del área.

- Diseñar y capacitar respecto a un sistema sencillo para la recopilación datos de encuestas NPS y su importancia

Una de las brechas encontradas en el alineamiento estratégico con los cargos operativos, es su poco conocimiento del indicador NPS y su importancia para medir la satisfacción y lealtad del cliente con la cadena, elementos que finalmente impactan en los objetivos corporativos de “Aumentar la participación de mercado” y por consiguiente “Conseguir crecimiento en las ventas”.

Esto se suma a la falta de incentivos para la recopilación de datos de contacto de los clientes, para lo cual se propuso un esquema de recompensas de un bono del 5% de su sueldo base de manera trimestral, a cada colaborador que consiga un promedio sobre 8 en NPS esos tres meses y nota >60% en la Evaluación de Calidad de Servicio, asociado al objetivo estratégico “Garantizar excelencia en la atención” del Cuadro de mando integral para Farmacias Salcobrand (Capítulo 8).

Con esto se cubre una parte de la brecha, pero aún es necesario simplificar el proceso de captura de datos lo más posible y capacitar a los colaboradores al respecto, con el fin de que el proceso sea efectuado de manera expedita.

Los datos de contacto, principalmente el *email*, quedan asociados al rut del cliente que realiza la compra, para que la encuesta llegue por ese medio al día siguiente de visitar el local, por lo que ese es el dato que se necesita primordialmente.

Para realizar este proceso se propone elaborar un protocolo en el que el vendedor pregunte “¿Le gustaría evaluar la atención recibida a través de una encuesta?”, de recibir una respuesta afirmativa, se digitaría un comando simple

en la pantalla, para que de manera *touch* (tecnología ya implementada) se escriba el correo electrónico, posteriormente se solicite la firma de autorización de uso de datos, y con ello esté el proceso realizado.

Los respaldos firmados se enviarían al área de fidelización de clientes, por parte del jefe de local, y una vez recibidos, el cliente queda inscrito de forma permanente, por lo que no sería necesario inscribir el correo cada vez que visite una sucursal, lo cual se podría revisar con el mismo comando simple.

A través de las capacitaciones, que se recomienda realizar de manera repetida, respecto a este protocolo, su utilidad corporativa, resultados obtenidos, metas esperadas y los incentivos asociados, a través de herramientas de *e-learning*, visitas a los locales e implementación de infografías, se aclararía la utilidad del indicador y la recopilación de datos, reduciendo las brechas de incongruencia con los resultados reales para la atención al cliente que está efectivamente brindando la fuerza de ventas.

### **Iniciativas para la perspectiva de Procesos Internos**

- Fortalecer campañas de difusión abierta

Dado que la innovación en la oferta impacta directamente en los objetivos corporativos financiero de “Aumentar nuevas formas de ingreso”, es uno de los desempeños esenciales del área. Éste comienza con un llamado abierto a la comunidad, para que proveedores hagan sus propuestas a la compañía, es de vital importancia que este proceso, que es gestionado por el área de innovación abierta, a cargo de esta gerencia, sea realizado de manera eficiente y eficaz, logrando actuar como un primer filtro, que entregue como resultado candidatos con potencial, facilitando las etapas posteriores para la selección por parte de comités interáreas.

El proceso consiste en convocar a proveedores de pequeñas y medianas empresas que produzcan y/o comercialicen alimentos o productos cosméticos, autorizados por las instituciones sanitarias correspondientes, para que oferten a Farmacias Salcobrand su línea de productos.

El área también debe revisar que la propuesta de valor del proveedor sea atingente con la de la compañía (por ejemplo, un atractivo packaging sustentable), que muestren la seriedad correspondiente para hacer negocios con ellos, entre otros factores para realizar el filtro que corresponde.

La manera de realizar esta convocatoria es a través de llamados abiertos, donde el fuerte puede estar en publicidades en redes sociales e infografías en los puntos de venta, con requisitos y objetivos de la búsqueda claramente definidos, para evitar llegadas masivas de cientos de proveedores que no cumplen lo mínimo para participar del proceso.

Finalmente, para fortalecer el proceso, es importante que posterior a cada convocatoria se realice un análisis crítico de la misma, para buscar optimizaciones y evitar repetir errores en la próxima oportunidad.

- Optimizar la gestión del flujo de procesos desde la convocatoria de proveedores hasta la implementación comercial

Como se presentó anteriormente, el proceso de convocatoria abierta a la comunidad está a cargo del área de innovación abierta, pero ese es solo el primer paso para implementar un producto innovador en el catálogo de productos de Farmacias Salcobrand.

En la Ilustración 18, se puede ver que este proceso requiere la participación de distintas áreas, como son, las Gerencias de Ventas Retail, Comercial consumo y *Trade Marketing*, e incluso algunas del  *Holding*, como logística, por lo que se trata de un proceso integral que está gestionado, de principio a fin, por el área de innovación abierta.

Para lograr la integración de distintas áreas en un solo proyecto, y ver avances hasta el completo logro de éste, se deben organizar minuciosamente mesas de trabajo, asociadas a cartas Gantt para monitorear plazos y avances, para lo cual se propone designar un solo responsable del área mencionada, al cual se le entreguen incentivos por la línea de productos implementada, por ejemplo, a través de un reconocimiento público por el logro, lo cual aumentaría su motivación y sentimiento de realización.

Otro punto importante, es que todas las áreas participantes realicen este proceso de selección de representante, que se involucre en el proyecto y esté al tanto de los avances y reportes enviados por el encargado designado desde innovación abierta, y no lo cambien constantemente, ya que esto requeriría explicarle en qué se está trabajando, en qué etapa de avance están, entre otras actualizaciones que enlentecerían el proceso. Estos representantes pueden recibir un incentivo similar al propuesto para el representante de innovación abierta.

- Elaborar un plan de capacitación continua a los colaboradores

Para impulsar el objetivo del área “Generar un servicio excepcional hacia el cliente”, que viene alineado con el objetivo corporativo estratégico de “Garantizar excelencia en la atención”, es fundamental que los colaboradores entiendan la importancia de éstos, y su aporte individual para que se concreten.

El plan debe aplicarse de manera transversal a toda la fuerza de ventas, quienes son los que finalmente ponen en práctica los protocolos diseñados para la mejora del servicio y la reducción de las disconformidades asociadas a una mala atención.

Esta, como ya se ha recomendado para otras capacitaciones, debe aplicarse de manera reiterada, utilizando herramientas de *e-learning*, visitas a los Puntos de Ventas e infografías.

Dada la importancia de estas capacitaciones, según lo propuesto en el Cuadro de Mando Integral corporativo (Capítulo 8), se aplicarían evaluaciones consolidadas de manera trimestral, en las cuales el objetivo es que  $\geq 90\%$  de los colaboradores obtenga calificación  $>5$ , en una escala de 1 a 7, lo cual puede ir asociado a incentivos monetarios para los encargados de las capacitaciones, pertenecientes al área de experiencia de esta gerencia, además de ir de la mano con las Evaluaciones de NPS (Anexo 6) y Experiencia de Clientes (Anexo 3), indicadores a los cuales se les puede hacer seguimiento para correlacionar con el desempeño de los colaboradores que reciben capacitación.

- Generar proyectos para implementar ideas innovadoras que optimicen las tareas cotidianas

El área de innovación interna se encarga de seleccionar ideas propuestas por los colaboradores de las distintas áreas de Farmacias Salcobrand para optimizar sus labores diarias, ya sea para realizarlas de manera más eficiente, simple o expedita.

Estas ideas pasan por un comité interdepartamental que determina la factibilidad y aporte de esta, y finalmente puede llegar a ser implementada en la práctica, promoviendo la innovación interna para la optimización de procesos.

El proceso que se realiza es similar al que aplica el área de innovación abierta, e impacta, además de en la optimización en sí, en que los colaboradores se sientan escuchados y aumente su motivación.

Para aumentar el interés de los colaboradores por participar, se puede reconocer públicamente cuando su idea es ganadora y se pone en práctica, además de promocionar repetidamente y por distintos medios la actividad.

### **Iniciativas para la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

- Diseñar e implementar un plan de cambio cultural que se pueda aplicar en distintas áreas

Para que la estrategia propuesta pueda ser implementada de la forma correcta, es necesario que todos los colaboradores estén al tanto de esta y su aporte personal al cumplimiento de los objetivos estratégicos, para lo cual una herramienta que se puede utilizar es la cultura empresarial, que se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros de la organización, generando una identidad con algo que va más allá del interés individual y aumenta la estabilidad del sistema social.

Los pilares en los que se va a sustentar esta nueva cultura hacen relación con “Poner al cliente al centro” e “Innovar para conseguir resultados”.

Para que el cambio cultural sea efectivo, este plan del área de experiencia debe constar de varias etapas, como son las capacitaciones, los incentivos, y el monitoreo por medio del KPI mencionado en el Tablero de Control.

Se propone dar foco a la capacitación de los líderes de equipos, por ejemplo, a los jefes de local, a quienes transmitirles el mensaje cultural y su importancia en el desempeño de las funciones diarias, para que sean ellos quienes inculquen estos principios en sus desempeños y los transmitan a la fuerza de venta.

Respecto a los incentivos, se propone una modalidad no monetaria, basada en reconocimientos por parte de las jefaturas y ceremonias al cierre del año, en la que se destaquen los mejores colaboradores.

Estos reconocimientos deberán ser ingresados en una plataforma por los jefes de local, para realizar un monitoreo de su aplicación práctica y realizar la selección para premiar a fin de año. También se pueden realizar sorteos de manera periódica para motivar el uso de esta herramienta.

- Optimizar la comunicación de los altos mandos con los empleados de áreas operacionales

Otra brecha de alineamiento estratégico identificada es la dificultad de los altos mandos para comunicarse con los empleados de cargos operativos, es decir, bajar la información corporativa a toda la cadena es casi imposible.

Se propone el diseño de una aplicación telefónica, en la que cada colaborador pueda ingresar con su cuenta y recibir información y noticias directamente, sin intermediación de sus jefaturas.

Esta se puede utilizar, por ejemplo, para comunicar mensajes estratégicos y culturales, realizar capacitaciones y evaluaciones, enviar convocatorias, encuestas y reconocimientos, entre muchos otros usos.

## **11.2 Tablero de Control para la Gerencia de Ventas Retail SB**

A continuación, en la Tabla 23 se presenta el Tablero de Control diseñado para la Gerencia de Ventas Retail SB, la cual se compone del Área comercial y el Área de operaciones, cuyos objetivos se pueden son el logro de las metas de ventas y el aseguramiento de la continuidad operacional, respectivamente.

Para ello, el Área Comercial debe monitorear diariamente los movimientos de ventas consolidadas y por sucursal, generar metas que potencien la venta, motivar a los equipos manteniéndolos informados, reportar resultados a la Gerencia y apoyar el proceso de implementación de campañas comerciales, ventas cruzadas y selección de nuevos productos rentables para la oferta.

Por su parte, el Área de Operaciones, debe asegurar la continuidad operacional con acciones como verificar el cumplimiento de los horarios de funcionamiento y que los locales cuenten con la dotación requerida de personal.



A partir de estos objetivos y desempeños, la gerencia contribuye con el cumplimiento del atributo de valor seleccionado y la estrategia de la UEN. Esto se busca reflejar en el siguiente Tablero de Control:

Tabla 23: Tablero de Control propuesto para la Gerencia de Ventas Retail SB

Pp.	Objetivo Estratégico	Nombre del indicador	Métrica	Meta	Frecuencia	Iniciativa
Resultados	Cumplir meta de ventas	Porcentaje de cumplimiento de meta de venta	Ventas en pesos / meta de venta en pesos *100	100%	Mensual	Entregar incentivos a la fuerza de ventas basado en el logro de metas
	Lograr un Retorno positivo las sucursales	Margen bruto	(Sumatoria (Ingreso por ventas – Coste de Ventas) / Ingreso por ventas) de todas las sucursales) /Total de sucursales	100%	Semestral	Premiar a los jefes de local que logren un retorno positivo en su sucursal
	Consolidar la reputación corporativa a través de la excelencia en la atención	NPS (Ver Anexo 6)	% promotores- % detractores (Ver Anexo 6)	>60%	Mensual	Velar por la implementación de los proyectos de mejora de servicio
	Controlar los gastos del área	Cumplimiento porcentual de presupuesto de gastos	Gasto del área / Gasto presupuestado *100	100%	Anual	Optimizar el sistema de monitoreo de gastos
Procesos Internos	Apoyar el proceso de selección y comercialización nuevos productos rentables	Cantidad de proyectos que culminan en lanzamientos de productos nuevos en los que se participa activamente	Cantidad de proyectos en los que se participa activamente	>=1	Semestral	Seleccionar un representante del área Comercial que asista de manera fija el proceso
	Asegurar la continuidad operacional de las sucursales	Porcentaje de pérdida estimado de ingresos por discontinuidad operacional	(Pérdida de ingresos estimado por discontinuidad operacional periodo t /Ingresos por venta pronosticados para el periodo t) *100)	<10%	Semestral	Elaborar e implementar planes de contingencia para los incidentes más comunes que impiden la operación de las sucursales

Fuente: Elaboración propia (Continúa en la página siguiente)

	Atraer clientes con la implementación de campañas y ofertas	Variación porcentual de unidades de productos durante campaña	(Ventas de un producto en periodo de campaña- Ventas del mismo producto en periodo sin campaña / Ventas del mismo producto en periodo sin campaña) *100	$\geq 10\%$	Semestral	Capacitar respecto a las implementaciones y búsqueda de oportunidades de ventas cruzadas
	Asegurar cadena de suministro	Porcentaje de productos con quiebres de stock en locales	(Productos que presentan quiebre de stock en locales / Productos totales) *100%	$< 20\%$	Semestral	Optimizar levantamientos de irregularidades en los repartos por parte de los Jefes de Local
Aprendizaje y Crecimiento	Asegurar el cumplimiento de los acuerdos comerciales con los proveedores	Porcentaje de incumplimientos	(Incumplimiento de acuerdos/Acuerdos totales) * 100	$< 5\%$	Anual	Verificar continuamente la implementación de exhibiciones y campañas en los locales
	Capacitar personal especializado	Porcentaje de colaboradores que obtienen nota sobre 5 (Escala 1 a 7) en evaluación aplicada luego de una capacitación	(Cantidad de colaboradores que obtienen nota sobre 5 / Cantidad total de colaboradores que participaron en la capacitación) *100	$\geq 90\%$	Mensual	Programar actualizaciones continuas para los colaboradores
	Fomentar una cultura orientada en el cliente	Promedio de Notas en el ítem 5 (“Experiencia clientes”) de la Encuesta de Clima (Anexo 5) donde cada respuesta “SI” equivale a un punto	Sumatoria de notas (escala 0 a 2) en el ítem 5 de la Encuesta de Clima aplicadas/ Cantidad total de Encuesta de Clima aplicadas	$> 1$	Anual	Implementar el plan de cambio cultural proveniente del área de experiencia

Fuente: Elaboración propia (Continuación)

## 11.2.1 Explicación de las principales iniciativas estratégicas para la Gerencia de Ventas Retail SB

### Iniciativas para la perspectiva de Resultados

- Entregar incentivos a la fuerza de ventas basado en el logro de metas

Uno de los objetivos principales de esta Gerencia es el cumplimiento de meta de ventas en todas las sucursales de la UEN, para lograr el cumplimiento del objetivo organizacional “Conseguir crecimiento en las ventas”. Para lograrlo, el área comercial, dividida en distritos de sucursales, monitorea diariamente, en detalle, el avance de metas, e informa a los jefes de local correspondientes, si deben mejorar su desempeño.

Para optimizar el cumplimiento de este objetivo, e impactar en la estrategia corporativa, se propone entregar incentivos a la fuerza de ventas basado en el logro de metas. Estos incentivos podrían apuntar a los jefes de local, en forma de bono al lograr el cumplimiento, y a los vendedores, a través de comisiones por los productos vendidos.

- Premiar a los jefes de local que logren un retorno positivo en su sucursal

De momento no existen incentivos por el retorno de la sucursal, sino que solo los hay por ventas netas, lo que significa que el punto de ventas puede estar gastando demasiado, disminuyendo sus utilidades.

Se considera que falta el uso de un KPI que sea comunicado con regularidad y recompensado por su logro, ya que queda una incongruencia entre lo que se está midiendo y los objetivos empresariales.

Otro tipo de incentivo, del que ya se ha hablado, son los reconocimientos públicos, que aumentan la motivación de los empleados al darles un sentido de logro, y les hace sentir que su trabajo aporta a algo mayor, por lo que aumentarán su esfuerzo, dirigido al objetivo buscado. Por ello, se propone dar este incentivo a los jefes de local que logren trimestralmente retornos positivos en sus respectivas sucursales, impactando en el aumento de las utilidades, que es un objetivo estratégico corporativo.

- Velar por la implementación de los proyectos de mejora de servicio, supervisadas con fiscalizaciones en terreno

El control operacional de la correcta aplicación de los protocolos de servicio provenientes del área de Experiencia de clientes ayuda a subir la nota NPS, indicador que refleja la disposición del cliente a recomendar el punto de ventas, correlacionado a la confianza que del consumidor por la marca y por tanto, consolidar la reputación corporativa.

Aunque es un impacto indirecto, ya que esta Gerencia no diseña los protocolos, velar por su implementación de cara al cliente es fundamental para su correcto funcionamiento.

Ya se habló anteriormente de la brecha en los puntos de ventas con el conocimiento del indicador NPS y su importancia para medir la satisfacción y lealtad del cliente, que impacta en los objetivos estratégicos de “Aumentar la participación de mercado” y por consiguiente “Conseguir crecimiento en las ventas”, pero no aborda si se está efectivamente solicitando los datos de todos los clientes posibles, por lo que se propone, para que esta gerencia tenga mayor control, agregar en la Encuesta de Experiencia de Servicio (o Cliente Incógnito, Anexo 3): ¿El vendedor pidió correo electrónico u otro dato de contacto?”

Con ello es posible, para los jefes de distrito comercial, monitorear la correcta aplicación de protocolos y entregar reportes a los jefes de local para que mejoren el desempeño de sus equipos.

- Optimizar el sistema de monitoreo de gastos

Ya se habló en la el punto 11.1.1 (Explicación de las principales iniciativas estratégicas para la Gerencia de Experiencia y planificación comercial), que realizar monitoreo de gastos puede abrir oportunidades de recortar algunos, y cumplir el objetivo de trabajar sin salir del presupuesto asignado, impactando en el objetivo organizacional de Aumentar las utilidades.

En este caso, el foco estaría en los gastos por sucursal, para el cual, de momento no existe un KPI que se permita su control, de manera conjunta con los jefes de local, es decir, en terreno.

Este KPI, puede ser monitoreado y reportado a los jefes de local de manera mensual, o incluso más seguido para aquellas sucursales que muestren bajo desempeño, y tener la métrica y meta del área, quedando en verde aquellas que cumplan la meta 98-102%:

$$\text{Gasto de la sucursal/Gasto presupuestado} * 100$$

Con esto, también disminuye la brecha identificada respecto a tener indicadores que en la práctica, dejan brechas de incongruencia con lo que se quiere medir para los objetivos empresariales.

### **Iniciativas para la perspectiva de Procesos Internos**

- Seleccionar un representante del área Comercial que asista de manera fija el proceso

La propuesta para la Gerencia de Experiencia y Planificación Comercial (Tabla 22 Tablero de Control propuesto para la Gerencia de Experiencia y Planificación Comercial, respecto a optimizar la gestión del flujo de procesos para la implementación de una línea nueva de productos, debe ser apoyada por diversas áreas, entre las cuales se encuentran el área operacional y comercial de la presente gerencia.

En este caso, se propone la selección de un representante de la Gerencia, que se involucre en el proyecto, esté al tanto de los avances y los reporte al resto de las áreas. El área operacional, necesita conocer el estado de la ejecución de los planes piloto, y el área comercial debe estar al tanto del seguimiento de las ventas, sin olvidar que el comité interdepartamental requiere toda la información para decidir si se implementa la línea de productos. El Flujograma completo se muestra en la Ilustración 18.

- Elaborar e implementar planes de contingencia para los incidentes más comunes que impiden la operación de las sucursales

Existen percances que impiden la operación de las sucursales de manera más frecuente que otros, lo cual se relaciona con la pérdida de ingresos, y podrían solucionarse rápidamente o incluso evitar, si se tienen protocolos de acción.

Por ello, la iniciativa estratégica en este punto es elaborar protocolos y planes de contingencia para los incidentes más comunes que impiden la operación. Esto requiere un monitoreo periódico de los tiempos de pérdida de continuidad operacional de las sucursales, y los motivos causantes, por lo que se necesita del apoyo de los jefes de local para que hagan levantamientos oportunamente y se solucionen de manera expedita.

Algunos de los motivos frecuentes que se pueden presentar son: falta de dotación por licencias, para lo cual se puede llevar personal de un local a otro y cubrir las vacantes necesarias; caídas de sistemas, para lo cual puede existir una línea directa entre puntos de venta y servicio informático, y cosas tan cotidianas como el olvido de llaves, que puede solucionarse contando con un servicio de mantenimiento 24/7.

- Capacitar respecto a las implementaciones y búsqueda de oportunidades de ventas cruzadas

Un objetivo estratégico de esta gerencia es la atracción de clientes a través de campañas y ofertas, y con ello aumentar las ventas, que es un objetivo estratégico a nivel corporativo.

Estas campañas no siempre serán el motivo por el cual el público se acerque a la sucursal, por lo que es importante implementar gráficas para que estos se informen, tanto al pasar por fuera de un punto de ventas, como adentro de los mismos. Además, es indispensable que la fuerza de ventas se encuentre actualizada al respecto, y pueda ofrecerlas, buscando oportunidades de ventas cruzadas, es decir, vender productos que son complementarios entre sí.

Este tipo de actualizaciones debe realizarse de manera continua por parte del área comercial, dando a conocer el contenido y la vigencia de las promociones para que también sean repetidas verbalmente a los clientes, por los vendedores.

Para ello, se pueden utilizar herramientas ya propuestas, como la comunicación directa de los altos mandos con los vendedores a través de una aplicación diseñada para ello y capacitaciones breves a través de visitas a los locales.

- Optimizar levantamientos de irregularidades en los repartos por parte de los Jefes de Local

Una parte del objetivo estratégico corporativo Asegurar la cadena de suministro, hace referencia a los quiebres de stock en locales, lo cual depende de la Gerencia de logística del Holding y los transportistas (externos) asignados.

La recepción en los Puntos de Venta la realiza el jefe de local en conjunto con el asistente de sala y un representante del transportista, dentro de una ventana horaria asignada previamente que se repite de manera semanal.

Quienes están a cargo del inventario de cada sucursal son los jefes de local, quienes deben supervisar tomas de inventarios semanales, realizar ajustes en caso de robos menores, solicitar productos adicionales que se necesiten, entre otras funciones, a la cual se propone adicionar la realización de levantamientos oportunos en los repartos por parte de los jefes de local, para que no pase de un par de horas antes de que el área logística y de gestión de inventarios esta al tanto de la situación y pueda regularizarla con el transportista.

Actualmente, al hallarse una irregularidad en el reparto o quiebres de stock, se deben enviar correos electrónicos, que muchas veces se deriva a distintos encargados hasta llegar al responsable que pueda solucionar el problema, por ejemplo, retrasos horarios, bultos faltantes o adulterados, entre otras.

Esto podría ser a través de una línea telefónica directa con el área de gestión de inventario, en la que existan protocolos que aumenten la resolutivez, y lo más importante, registros para sacar conclusiones de cuáles son los transportistas que muestran más irregularidades y de esta forma no renovar el contrato. Además, con este registro se puede concluir cuales son las irregularidades más comunes y con esta información, redactar el protocolo de contingencias.

### **Iniciativas para la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

- Verificar continuamente la implementación de exhibiciones y campañas en los locales

Conteniendo el área operacional de los puntos de ventas, esta Gerencia aporta al aseguramiento de que se cumplan los acuerdos comerciales que se han realizado con proveedores, respecto a exhibiciones de campañas y lanzamientos de nuevos productos, compra de espacio en anaqueles o acuerdos de exhibir la marca de distintas formas en los locales, ayudando a fortalecer las alianzas con estos, e impactando en el aumento de ventas.

Una forma de llevar un control continuo de lo que se exhibe en locales, es a través de visitas en terreno por parte de representantes del área comercial, de manera periódica y esporádica. Se puede asociar también un KPI para

monitorear el cumplimiento y asignar bonos a los asistentes de sala que cumplan sobre un 90% con las exhibiciones correspondientes a su sucursal.

El monitoreo debe ser acompañado de reportes a los jefes de distrito operacionales que deben bajar la información a los jefes de locales, ya sea para felicitarlos por un buen desempeño o para motivarlos a la mejora, enfatizando que malos resultados afectan directamente la remuneración de los asistentes de sala.

- Programar actualizaciones continuas para los colaboradores

Dado que los protocolos de atención sufren modificaciones para optimizarlos según el *feedback* de los clientes, es importante que la fuerza de ventas esté actualizada de los cambios, más aún si consideramos que están impactando al objetivo estratégico corporativo de garantizar excelencia en la atención, y que está directamente alineado con sus intereses personales, al asociarlo a un bono por cumplimiento de metas NPS y de la Encuesta de Calidad de servicio.

Por otro lado, existen modificaciones sanitarias, desde el Instituto de Salud pública, respecto a condiciones de ventas de medicamentos, convenios GES o prescripciones, que están presente en la cotidianidad de los colaboradores, y de cometerse errores, pudieran significar reclamos o demandas a la empresa.

Además, las campañas y ofertas acordadas con los proveedores tienen fechas de caducidad y entregan, durante su duración, la oportunidad de generar ventas cruzadas con otros productos que los clientes estén adquiriendo, impactando en el objetivo corporativo de conseguir crecimiento en las ventas.

Finalmente, es común el lanzamiento de nuevos productos, buscando aumentar nuevas formas de ingreso, asociado a la búsqueda de innovación en la oferta. Esto ocurre, como ya se ha mencionado, a través de búsqueda abierta por el área de innovación, pero también entre otras filiales de la compañía, principalmente Medcell, que genera los productos de marca propia, que dejan un mayor margen de ganancia.

Todos estos motivos, obligan al área comercial a programar actualizaciones continuas, que pueden realizarse con las herramientas que ya se han expuestos: visitas en terreno, o modalidad online.

- Implementar el plan de cambio cultural proveniente del área de experiencia

A pesar de que el área directamente a cargo de gestionar el cambio cultural, toda la compañía debe alinearse respecto a esta y los valores que incluye.

Dado que la gerencia de ventas retail Sb tiene a su cargo una gran cantidad de colaboradores, es importante su apoyo en este proceso.

Ya se han mencionado propuestas de sistemas de reconocimientos a los jefes de local, esto, y todo reconocimiento entregado, debe ser relacionado con alguno de los valores corporativos, en este caso aportando a la activación de líderes de equipo, incentivando que hagan bajada de estos valores.



Por otro lado, el esquema de incentivos multifactorial propuesto para la fuerza de ventas y los asistentes de sala, asociado a las capacitaciones que se les realizarán van alineados a la importancia del indicador NPS en sus funciones diarias, deben ir reforzados con el mensaje “Ponemos al cliente en el centro”.

## **12 Capítulo XII: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y ESQUEMA DE INCENTIVOS**

Hasta el momento, se han presentado herramientas para alinear las distintas áreas y unidades de la UEN Farmacias Salcobrand con la estrategia organizacional propuesta, para que la empresa enfrente de mejor manera el entorno en el que se encuentra inmerso. Sin embargo, una ejecución efectiva de esta, exige que los empleados se comprometan personalmente en ayudar al cumplimiento de los distintos objetivos planteados (Kaplan y Norton, 2012).

Por ello, en este capítulo, se analiza las motivaciones de los individuos en un contexto laboral, y cómo las compensaciones que la organización entrega de recompensa al cumplimiento de objetivos, impactan en el desempeño de los Gerentes de las Unidades seleccionadas.

Además, se analizará el esquema de incentivos actual, y en base a ello, se plantea, para cada unidad seleccionada, un esquema orientado a alinear desempeños definidos con la estrategia organizacional.

### **12.1 Identificación de los desempeños claves a recompensar**

A continuación, se especifican aquellos desempeños que serán recompensados para el segundo nivel jerárquico de la UEN (Gerentes) en el caso que se hayan alcanzado los objetivos definidos en los Tableros de Control para cada unidad seleccionada en el Apartado 9.3.

#### **12.1.1 Desempeños Claves a Recompensar para Gerente de Experiencia y Planificación Comercial**

- Asegurar el control presupuestario. Por ejemplo, monitoreando los gastos, garantizando el desarrollo de reportes directos y acompañarlos de planes de seguimiento.
- Elaborar y capacitar a los equipos en proyectos de servicio al cliente y dar seguimiento a los mismos, por ejemplo, definir y desarrollar protocolos y procesos de atención que faciliten los desempeños de los colaboradores para brindar la mejor experiencia de servicio.
- Identificar nuevas oportunidades comerciales, estableciendo lazos con proveedores potenciales y gestionando el proceso interárea requerido para implementar nuevos productos nuevos en la oferta (innovación abierta).
- Analizar el *feedback* del cliente obtenido desde las encuestas, gestionando los indicadores de experiencia y reclamos, para optimizar la experiencia del consumidor y lograr su lealtad.

- Promover la cultura de “Poner al cliente al centro” en toda la organización para que las distintas áreas y colaboradores estén centrados en generar experiencias memorables en los clientes.
- Promover la innovación interna, dando a los colaboradores la oportunidad de expresarse y dar ideas para optimizar sus labores diarias, aumentando su compromiso con la empresa.

### **12.1.2 Desempeños Claves a Recompensar para Gerente de Ventas Retail SB**

- Asegurar el logro de objetivos, a través de cumplimiento de metas de ventas, retorno positivo en locales y control presupuestario. Por ejemplo, garantizando el desarrollo de reportes directos y acompañarlos de planes de seguimiento del desempeño de las fuerzas de venta y cumplimientos de metas.
- Garantizar el desarrollo de las marcas y categorías, creando, desarrollando y ejecutando planes de comercialización a mediano y largo plazo, tanto con nuevos proveedores como con nuevos, para garantizar el crecimiento de la participación de mercado.
- Liderar las jefaturas operacional y comercial y los equipos a cargo de estos, planificando sus rutas de trabajo hacia el cumplimiento de metas, por ejemplo, a través de capacitaciones y actualizaciones que sigan los lineamientos culturales de la organización.
- Asegurar la continuidad operacional de las sucursales.
- Apoyar la investigación de mercados, realizando un seguimiento de las necesidades y satisfacción de los clientes, promoviendo la fidelización, retención y lealtad de estos, a través de revisiones atentas de los reportes de *feedback* de los consumidores, apoyando así a consolidar la reputación corporativa.

## **12.2 Descripción de los esquemas de incentivos actuales**

En este apartado, se hará una descripción y análisis crítico de la situación actual de los sistemas de compensación vigentes para los Gerentes de las unidades seleccionadas de la UEN Farmacias Salcobrand.

En general, lo que se quiere lograr con un esquema de incentivos, es que la motivación, dentro del contexto laboral, impulse la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia metas organizacionales (Robbins, 2017).

Esta motivación puede ser de tipo intrínseca o extrínseca. En el primer caso, la motivación emerge espontáneamente por tendencias internas y necesidades psicológicas, es decir, se dan conductas autorreguladas que surgen de los

intereses, curiosidades, necesidades y reacciones personales. Por su parte, la motivación extrínseca proviene de fuentes ambientales externas, como pueden ser los halagos o dinero.

Para ambos casos se puede trabajar con compensaciones, que incluyen todo tipo de recompensas, considerando elementos monetarios y no monetarios, que puede recibir el empleado como resultado de su trabajo en la organización.

Las recompensas extrínsecas hacen referencia al sueldo base, incentivos, bonos y beneficios. Por su parte, las recompensas intrínsecas se refieren a las internas del individuo, derivadas en ciertas actividades o tareas, por ejemplo: satisfacción laboral, compromiso, autonomía, oportunidades de crecimiento y aprendizaje (Bedodo y Giglio, 2006).

Se pueden identificar cuatro funciones de las compensaciones:

- Alineamiento estratégico: Permiten asociar directamente las metas y valores de una organización con la motivación y desempeño de los trabajadores. siendo un medio de comunicación entre los empleados y la organización.
- Equidad interna: Hace referencia a pagar según el impacto de cada cargo en los resultados del negocio.
- Competitividad externa: Deben permitir el reclutamiento y retención del personal requerido, para lo que se requiere evaluar el mercado para establecer los niveles de compensación.
- Dirección del desempeño: El diseño de la compensación debe garantizar que el desempeño de las personas se oriente a lo que la empresa espera, ya que la idea es vincular el desempeño con la estrategia general de la empresa.

### **12.2.1 Elementos que componen la compensación de los Gerentes en las Unidades Seleccionadas**

La compensación total se compone de tres elementos: La remuneración base (o componente fijo), los incentivos (o componente variable) y los beneficios.

La remuneración base es el pago regular que una persona recibe por sus servicios cuando está empleada en una empresa y depende de su cargo, el mercado, el desempeño a largo plazo y las competencias (Bedodo y Giglio, 2006). En el caso del segundo nivel jerárquico de la UEN, es decir, los Gerentes de las unidades, tienen aproximadamente un 88% de sueldo base, o remuneración fija, si se considera un mes de resultados medios. Esto corresponde a un alto porcentaje asegurado, por lo que podría ser contraproducente para la motivación de las Gerencias.

Por su parte, los incentivos son el componente variable de la compensación total y están asociados directamente con el desempeño o productividad del empleado, es decir, dependen de sus resultados, no estando garantizados (Bedodo y Giglio, 2006). En el caso descrito, estos son principalmente bonos por metas y corresponden aproximadamente al 11% del

total de la compensación monetaria mensual (considerando un mes de resultados medios). Se entregan de acuerdo con una escala de cumplimiento, a partir del 90% de la meta. Dado que es un componente variable, mientras mejores sean los resultados del mes, más alto será el incentivo, lo cual es una motivación extrínseca para lograr el mayor cumplimiento posible.

Los beneficios son comúnmente entendidos como el componente no monetario de la compensación total (Bedodo y Giglio, 2006). En este caso, por ejemplo, podemos hablar de: vacaciones, seguros de vida y salud, descuentos en las filiales del Holding, o convenios con cajas de compensación e instituciones bancarias (que ofrecen cuentas corrientes sin costo o tasas preferenciales en créditos). Estos beneficios, a pesar de que no necesariamente son los de mayor peso en la compensación, le dan un valor agregado que puede influir en la motivación, pero, dado que son fijos, no impactan en el nivel de esfuerzo ni la dirección del desempeño.

Finalmente, los sistemas formales de reconocimiento pueden ser considerados otro tipo de incentivo, es decir, una estrategia más de remuneración variable, ya que cumplen la condición de relación directa entre desempeño y recompensa (Bedodo y Giglio, 2006). En el caso del Holding Empresas SB, existe un programa de reconocimiento transversal para todas las filiales y cargos, llamado "Empresas SB me reconoce", en donde está la opción de entregar reconocimientos de jefaturas a subordinados, de tipo tarjetas o medallas, que al acumularse se traducen en días libres, o bien, mensajes escritos entre colaboradores de cualquier cargo.

Al finalizar el año se realiza una ceremonia, en la que se premia públicamente a los colaboradores más reconocidos. Se considera que este plan de reconocimiento tiene un impacto positivo en la motivación de los colaboradores, además de ser una guía asertiva de los desempeños esperados de ellos, incluyendo los resultados y valores esperados, además de impactar en la cultura y comunicar los objetivos buscados. Por esto, es importante reforzar este programa periódicamente a los líderes de equipos de trabajo, para que se saque el máximo provecho posible de esta herramienta en la motivación intrínseca.

Dado que no se encuentra con mayor información respecto al sistema de remuneración de los cargos gerenciales, se trabajará con una propuesta hipotética, basada en lo que se considera ideal para disminuir posibles brechas de incongruencia con los desempeños esperados para estos cargos.

### **12.3 Propuesta de esquemas de incentivos**

En este apartado se propone, para cada Gerente de las unidades seleccionadas, un esquema de incentivos orientado a alinear los desempeños definidos como claves para lograr los objetivos estratégicos de su área en los Tableros de Control presentados en la Tabla 22 y Tabla 23.

Estos incentivos se definen de manera individual, a pesar de que, para lograr los objetivos, requiere del esfuerzo de todos los colaboradores a su cargo.

Los esquemas se basan en la información con que se cuenta del actual modelo aplicado, que se describe en el apartado anterior, y se trabaja con el componente variable y los beneficios, entregados según el cumplimiento de metas.

#### **12.3.1 Propuesta de esquemas de incentivos para el Gerente de Experiencia y Planificación Comercial**

Para el esquema de incentivos propuesto para Gerente de Experiencia y Planificación Comercial se trabajó con los incentivos monetarios variables, es decir, bonos que están asociados directamente con su desempeño o productividad, y son entregados con la condición del cumplimiento de metas. Esto es con el objetivo de motivar a la persecución de estas, aumentando su desempeño, dado que estos bonos no están garantizados

El esquema se compone de metas directamente asociadas a los objetivos organizacionales y del área, proponiendo tres metas que son recompensadas de modo creciente: 90% y 100% de cumplimiento, y, en algunos casos, bono por sobrecumplimiento de la meta, para evitar que el esfuerzo disminuya una vez pasado el 100%.

Lo primero que se expone son los bonos por cumplimiento de los objetivos de resultados, es decir, aquellos por los que finalmente se trabaja: Controlar los gastos del área, lograr la lealtad de los clientes y Ofrecer productos y servicios atractivos.

Para el primer objetivo no se da un bono tan alto, dado que sería contraproducente con el mismo, que busca el control de gastos para aumentar las utilidades. Respecto al indicador NPS, se utiliza como recompensa un factor que aumenta los bonos recibidos, esto, porque se trata del indicador más importante a nivel organizacional, y se busca que finalmente todos los desempeños se dirijan al cumplimiento de este.

Algo similar ocurre con “ofrecer productos y servicios atractivos”, ya que su logro se asocia en mayor medida al objetivo final del área, con el que aporta a este tema estratégico.

Luego se presentan los incentivos para los objetivos de procesos internos: Promover la innovación interna para la optimización de procesos y Capacitar sobre protocolos de atención al cliente a los equipos de ventas.

En el primer caso se utiliza el reconocimiento formal con una relación directa entre desempeño y recompensa, en la que se invita a participar a todos los colaboradores. Este se entrega de forma anual para no restarle importancia con el tiempo por ser muy frecuente.

Por otro lado, ya se ha mencionado que las capacitaciones son un trabajo constante, que permite a la fuerza de ventas implementar apropiadamente los protocolos, mejorando la experiencia de servicio, por lo cual, los resultados que muestren los colaboradores respecto a estas, son un reflejo del trabajo que está realizando el área en mejorar los desempeños, que al menos, durante el proceso de cambio cultural, es de suma importancia, motivo por el cual se realizará un monitoreo trimestral.

Finalmente, los incentivos para los objetivos de Aprendizaje y crecimiento: Fomentar una cultura orientada al cliente y Mantener la motivación de los empleados, son necesarios ya que potencian los elementos básicos para dar cumplimiento a todos los demás objetivos, por ello también se les asigna una recompensa monetaria, asociada a los resultados de la Encuesta de Clima, es decir, son los mismos colaboradores, de todos los niveles, quienes juzgan la cultura implementada y la motivación que sienten.

A continuación, en la Tabla 24 se presenta el esquema propuesto para este gerente.

Tabla 24 Esquema de incentivos propuesto para el Gerente de Experiencia y planificación comercial

Objetivo	Indicador	Métrica	Meta			Incentivo según cumplimiento	
			80%	90%	100%	90% logro	100% logro
Incentivos de Resultados							
Controlar los gastos del área	Cumplimiento porcentual de presupuesto de gastos	Gasto del área / Gasto presupuestado *100	<95%	95-99%	100%	Bono 3% del sueldo base. Se paga semestral	Bono 5% del sueldo base anual. Se paga Semestral
							Existe un bono de sobrecumplimiento de un 5% adicional
Lograr lealtad de clientes	NPS (Ver Anexo 6)	% promotores- % detractores (Ver Anexo 6)	<55%	55-60%	>60%	Adiciona a cada bono obtenido ese mes un 10%	Adiciona a cada bono obtenido ese mes un 15%
Ofrecer productos y servicios atractivos	Cantidad de productos nuevos que son comercializados con cumplimiento de metas de venta	Cantidad de productos lanzados con cumplimiento de metas de venta	<1	2-5	>=6	Bono 30% del sueldo base. Se paga Semestral	Bono 35% del sueldo base. Se paga Semestral
Incentivos de Procesos Internos							
Promover la innovación interna para la optimización de procesos	Cantidad de proyectos de innovación que se implementan con resultados esperados de optimización de procesos	Cantidad de proyectos que se implementan con éxito en los objetivos iniciales	<1	1	>1	Reconocimiento formal y público, por parte de la Gerencia de Salcobrand (además de reconocer al colaborador que da la idea inicial) una vez al año	

Fuente: Elaboración propia (Continúa en la página siguiente)



Capacitar sobre protocolos de atención al cliente a los equipos de ventas	Porcentaje de colaboradores que obtienen nota sobre 5 (Escala 1 a 7) en evaluación aplicada luego de una capacitación	(Cantidad de colaboradores que obtienen nota sobre 5/ Cantidad total de colaboradores que realizan evaluación) *100	<85%	85% - 90%	>90%	Bono 3% del sueldo base. Se paga trimestral.	Bono 5% del sueldo base. Se paga trimestral.
Incentivos de Aprendizaje y Crecimiento							
Fomentar una cultura orientada en el cliente	Porcentaje de colaboradores que responde SI a ambas preguntas del ítem 5 (Experiencia Clientes) de la Encuesta de Clima (Anexo 5)	Cantidad de colaboradores que responde SI a ambas preguntas / Cantidad total de Encuesta de Clima aplicadas *100	<70%	70%-80%	>80%	Bono 35% del sueldo base. Se entrega una vez al año.	Bono 40% del sueldo base. Se entrega una vez al año.
Mantener la motivación de los empleados	Promedio de Notas en el ítem 1 de la Encuesta de Clima (Anexo 5), donde cada respuesta "SI" equivale a un punto	Sumatoria de notas (escala 0 a 5) en todas las evaluaciones aplicadas/ Cantidad total de evaluaciones aplicadas	<2	2	>=3	Bono 35% del sueldo base. Se entrega una vez al año.	Bono 40% del sueldo base. Se entrega una vez al año.

Fuente: Elaboración propia (Continuación)

De este modo, dadas las metas alcanzadas, se busca en la tabla el bono correspondiente y la frecuencia con que se entrega, se adiciona el factor NPS de cumplirse esta meta, a cada bono individualmente, sin depender del logro de los demás y se consigue el cálculo del bono total a recibir.

Para visualizar con mayor claridad cuanto aporta cada bono a la remuneración anual de este gerente, transformando todo a la unidad “sueldos base” se realiza un ejemplo hipotético, en el que se logran todas las metas, incluyendo los sobrecumplimientos. Esta se exhibe en la Tabla 25.

A través de este ejemplo se puede verificar que, de cumplirse todas las metas, este gerente puede llegar a ganar aproximadamente 3,4 sueldos más del base al año, lo que se considera una motivación suficiente para perseguir su cumplimiento, aumentando la renta variable a un 22% en comparación del 11% aproximado, que está en el esquema original.

También destaca que, de todos los bonos, el más alto es el de “Ofrecer productos y servicios atractivos”. Esto se debe a que este resultado se asocia en mayor medida al objetivo final del área, con el que aporta a este tema estratégico. En segundo lugar, están los objetivos de Aprendizaje y crecimiento, los cuales se deben potenciar a través de múltiples procesos.

Finalmente, se observa como el bono por cumplimiento del indicador NPS actúa como factor multiplicador, dada la importancia estratégica que tiene lograr la fidelización de los clientes en esta área y en la organización.

A continuación, se presenta la tabla mencionada.

*Tabla 25: Aporte de cada bono a la renta anual del Gerente de Experiencia Clientes y Planificación Comercial*

Objetivo	Bono al cumplir meta máxima (respecto a renta base anual)	Cantidad de veces al año en las que se entrega	Bono anual con cumplimiento máximo anual (sin/con NPS)	Equivalencia en sueldos base que aporta anualmente al total de bonos (sin NPS)	Equivalencia en sueldos base que aporta anualmente al total de bonos (con NPS)
<b>Incentivos de Resultados</b>					
Controlar los gastos del área	10%	2	20%/50%	0,2	0,5
Ofrecer productos y servicios atractivos	35%	2	70%/100%	0,7	1
<b>Incentivos de Procesos Internos</b>					
Capacitar sobre protocolos de atención al cliente a los equipos de ventas	5%	4	20%/50%	0,2	0,5
<b>Incentivos de Aprendizaje y Crecimiento</b>					
Fomentar una cultura orientada en el cliente	40%	1	40%/70%	0,4	0,7
Mantener la motivación de los empleados	40%	1	40%/70%	0,4	0,7
<b>Consolidados</b>					
Renta base anual: 12 sueldos base	Total de bonos anual con todas las metas: 3,4 sueldos base		Total renta anual con todas las metas: 15,4 sueldos base		
Lograr lealtad de clientes (Factor NPS)	Meta >60%	Adiciona un 15% al bono		Total renta variable anual	22%

*Fuente: Elaboración propia*

### **12.3.2 Propuesta de esquemas de incentivos para el Gerente de Ventas Retail**

Para el esquema de incentivos propuesto para Gerente de ventas Retail SB, se elaboró una propuesta similar a la del caso anterior, trabajando con incentivos monetarios variables en forma de bonos entregados con la condición del cumplimiento de metas directamente asociadas a los objetivos organizacionales y del área, proponiendo tres metas que son recompensadas de modo creciente: 90% y 100% de cumplimiento, y, en algunos casos, bono por sobrecumplimiento de la meta, para evitar que el esfuerzo disminuya una vez pasado el 100%.

Lo primero que se expone son los bonos por cumplimiento de objetivos de resultados, es decir, aquellos por los que finalmente se trabaja: Metas de Ventas, Retorno positivo en las sucursales y control de gastos del área.

Los dos primeros son los que entregan la mayor recompensa variable, contrastando con el objetivo de control de gastos, para el cual no se da un bono tan alto, dado que sería contraproducente con el mismo.

Luego se presentan los incentivos para los objetivos de procesos internos: Atraer clientes con la implementación de campañas y ofertas, y Generar un vínculo de confianza con los clientes.

Dado que en este caso el primer objetivo se verá reflejado también en un aumento de las ventas, se considera una recompensa adicional a este resultado, por lo que no es de los bonos más altos.

Respecto al cumplimiento de la meta para el indicador NPS, se utiliza como recompensa un factor que aumenta los bonos recibidos, esto, porque como ya se ha mencionado, se trata del indicador más importante a nivel organizacional, y se busca que finalmente todos los desempeños se dirijan al cumplimiento de este.

A continuación, en la Tabla 26 se presenta el esquema propuesto para este gerente.

Tabla 26 Esquema de incentivos propuesto para el Gerente de Ventas Retail SB

Objetivo	Indicador	Métrica	Meta			Incentivo según cumplimiento	
			80%	90%	100%	90% logro	100% logro
Incentivos de Resultados							
Cumplir meta de ventas	Porcentaje de cumplimiento de meta de venta	Ventas en pesos / meta de venta en pesos *100	<95%	95-99%	100%	Bono 20% del sueldo base. Se paga semestral	Bono 25% del sueldo base. Se paga semestral
							Existe un bono de sobrecumplimiento de un 10% adicional
Lograr un Retorno positivo de las sucursales	Margen bruto	(Sumatoria (Ingreso por ventas – Coste de Ventas) / Ingreso por ventas) de todas las sucursales / Total de sucursales	<95%	95-99%	100%	Bono 20% del sueldo base. Se paga semestral.	Bono 25% del sueldo base. Se paga semestral
							Existe un bono de sobrecumplimiento de un 10% adicional
Controlar los gastos del área	Porcentaje de cumplimiento presupuestario de gastos	Gasto del área / Gasto presupuestado *100	<95%	95-99%	100%	Bono 3% del sueldo base. Se paga semestral.	Bono 5% del sueldo base. Se paga semestral.
							Existe un bono de sobrecumplimiento de un 5% adicional

Fuente: Elaboración propia (Continúa en la página siguiente)

Incentivos de Procesos Internos							
Atraer clientes con la implementación de campañas y ofertas	Variación porcentual de unidades de productos durante campaña	(Ventas de un producto en periodo de campaña- Ventas del mismo producto en periodo sin campaña / Ventas del mismo producto en periodo sin campaña) *100	<95%	95-99%	100%	Bono 5% del sueldo base. Se paga semestral	Bono 10% del sueldo base. Se paga semestral
							Existe un bono de sobrecumplimiento de un 5% adicional
Generar un vínculo de confianza con los clientes	NPS (Ver Anexo 6)	% promotores- % detractores (Ver Anexo 6)	<55%	55-60%	>60%	Adiciona un 5% a cada bono obtenido ese mes	Adiciona un 10% a cada bono obtenido ese mes
Incentivos de Aprendizaje y Crecimiento							
Liderar equipos fomentando una cultura orientada en el cliente	Promedio de Notas en el ítem 5 de la Encuesta de Clima (Anexo 5) donde cada respuesta "SI" equivale a un punto	Sumatoria de notas (escala 0 a 2) en el ítem 5 de la Encuesta de Clima aplicadas/ Cantidad total de Encuesta de Clima aplicadas	0	>1			Reconocimiento anual, formal y público, por parte de la Gerencia de Salcobrand que destaque la capacidad de liderazgo y refuerce los ítems culturales que se busca transmitir

*Fuente: Elaboración propia (Continuación)*

De la misma forma que en el caso anterior, dadas las metas alcanzadas se busca en la tabla el bono correspondiente, la frecuencia anual en que se entrega, se adiciona el factor NPS de cumplirse esta meta por si sola, sin depender del logro de las demás y se consigue el cálculo del bono total a recibir.

Nuevamente, para visualizar más claramente cuánto aporta cada bono a la remuneración anual de este gerente, se realiza un ejemplo hipotético, en el que los bonos se convierten a unidad "sueldos base". Se asume que se logran todas las metas, incluyendo los sobrecumplimientos. Esta se exhibe en la Tabla 27.

A través de este ejemplo se puede verificar que, de cumplirse todas las metas, este gerente puede llegar a ganar aproximadamente 2,7 sueldos más del base al año, lo que se considera una motivación suficiente para perseguir su cumplimiento, aumentando la renta variable a un 18,3% en comparación del 11% aproximado, que está en el esquema original.

También destaca que, de todos los bonos, los más altos son los asociados al cumplimiento de meta de ventas y el retorno positivo, dado que se asocian en mayor medida al objetivo final del área, con el que aporta al objetivo financiero final de la organización. En segundo lugar, están los objetivos de Aprendizaje y crecimiento, los cuales se deben potenciar a través de múltiples procesos.

Finalmente, se observa como el bono por cumplimiento del indicador NPS se utiliza como factor multiplicador, dada la importancia estratégica que tiene lograr la fidelización de los clientes en esta área y en la organización.

A continuación, se presenta la Tabla 27.

*Tabla 27: Aporte de cada bono a la renta anual del Gerente de Ventas Retail SB*

Objetivo	Bono al cumplir meta máxima (respecto a renta base anual)	Cantidad de veces al año en las que se entrega	Bono anual con cumplimiento máximo anual (sin/con NPS)	Equivalencia en sueldos base que aporta anualmente al total de bonos (sin NPS)	Equivalencia en sueldos base que aporta anualmente al total de bonos (con NPS)
<b>Incentivos de Resultados</b>					
Cumplir meta de ventas	35%	2	70%/90%	0,7	0,9
Lograr un retorno positivo de las sucursales	35%	2	70%/90%	0,7	0,9
Controlar los gastos del área	10%	2	20%/40%	0,2	0,4
<b>Incentivos de Procesos Internos</b>					
Atraer clientes con la implementación de campañas y ofertas	15%	2	30%/50%	0,3	0,5
<b>Consolidados</b>					
Renta base anual: 12 sueldos base	Total de bonos anual con todas las metas 2,7 sueldos base		Total renta anual con todas las metas: 14,7 sueldos base		
Lograr lealtad de clientes (Factor NPS)	Meta >60%	Adiciona un 10% a cada bono obtenido		Total renta variable anual	18,3%

*Fuente: Elaboración propia*



## 12.4 Justificación del esquema de incentivos

Dado a que se cuenta con información limitada respecto a los esquemas de incentivos actuales para los gerentes, se trabaja con una propuesta hipotética que genere la menor cantidad de brechas de incongruencias entre el desempeño buscado y lo que se está recompensando, dirigiendo la motivación hacia las metas organizacionales, de manera que se logre el alineamiento con la estrategia.

Estos desempeños claves vienen de lo descrito en el punto 12.1 : “Identificación de los desempeños claves a recompensar” y los objetivos estratégicos propuestos para cada área en los Tableros de Control expuestos en las Tabla 22 y Tabla 23.

Como se mencionó, se sabe que en un mes promedio donde se ganen múltiples bonos, el incentivo fijo podía llegar a ser el 88% del total, lo cual se considera alto, y que puede desmotivar a alcanzar las metas para subir la remuneración total versus el esfuerzo que requiere. Por ello, en ambos esquemas se busca que la parte variable, sea mayor, llegando a aproximadamente un 16% y un 84% fijo.

Para ello, se trabaja principalmente con el componente variable de la compensación total, ya que, como se analizó anteriormente, al no estar asegurados y depender directamente de los resultados, mientras mejor sea el desempeño, más alto será el incentivo, lo cual es una motivación extrínseca para lograr el mayor cumplimiento posible. Además, según Anthony y Govindarajan: “Las empresas con proporciones mayores de bonos muestran mayor desempeño financiero que otras”, por lo que, con este nuevo esquema, se busca disminuir la proporción de remuneración fija para el segundo nivel jerárquico de la UEN.

Se hace uso también de los sistemas formales de reconocimiento como modo de incentivo dado su impacto positivo en la motivación de los colaboradores, y buscando guiar asertivamente los desempeños esperados de ellos, incluyendo resultados y valores, además de impactar en la cultura y comunicar los objetivos buscados.

Se trabaja con metas para lograr el pago de los bonos, y se utilizan tres. El 90% a método de “premio de consuelo” si se estuvo muy cerca de lograr la meta, y una por sobrecumplimiento para evitar frenar los esfuerzos inmediatamente al cumplir el 100%.

De este modo, para el Gerente de Experiencia y Planificación Comercial se bonifica el control presupuestario, lealtad de los clientes, identificación de nuevas oportunidades comerciales, promoción de la cultura y la motivación de los empleados, ya que son algunos de los principales objetivos de su área, y para darles cumplimiento deberá, al menos, aplicar las iniciativas estratégicas propuestas anteriormente.

Su esquema propuesto contiene incentivos que se entregan más de una vez al año: El bono por cumplimiento presupuestario, por identificación de

oportunidades comerciales, resultado de capacitaciones y el factor adicionador NPS, que son los que se considera que requieren un monitoreo más frecuente, para realizar oportunas modificaciones de ser necesarios.

Estos objetivos tienen un impacto directo en los objetivos corporativos: El primero, tiene la mayor importancia en el área para el aumento de las utilidades de la organización. Por su parte, las capacitaciones son un trabajo constante, que permite a la fuerza de ventas implementar apropiadamente los protocolos, mejorando la experiencia de servicio, por lo cual, los resultados que muestren los colaboradores respecto a estas son un reflejo del trabajo que está realizando el área en mejorar los desempeños, y el proceso de cambio cultural.

El factor NPS se considera el incentivo más importante en el esquema, ya que será un reflejo de todo el trabajo del área para lograr la lealtad del cliente: la atención que están poniendo en el *feedback*, el esfuerzo en dar a conocer la importancia del indicador a los colaboradores, las mejoras para simplificar la toma de datos, entre otras brechas que se habían detectado con este indicador.

Por su parte, los bonos anuales son los asociados a objetivos que toman más tiempo en mostrar resultados, como aquellas que muestran resultados una vez al año, por ejemplo, la Encuesta de Clima, que se realiza en esta frecuencia. Estos objetivos son: fomentar una cultura orientada en el cliente, y mantener la motivación de los empleados.

Caso similar ocurre con el esquema propuesto para el Gerente de ventas retail Sb. Los bonos que se entregan con mayor frecuencia son por el cumplimiento de los objetivos: Metas de ventas, retorno positivo de las sucursales y control de gastos del área.

Nuevamente en este caso se enfatiza el factor adicionador NPS, dada su ya mencionada importancia como indicador a nivel corporativo, dado que representa el objetivo de garantizar excelencia en la atención, que impacta en el aumento de la participación de mercado y finalmente en los objetivos financieros de la compañía.

Por eso, su medición mensual representa todos los esfuerzos que se realizan en el área, detrás de su resultado. Al ser un indicador que no depende completamente de esta área, el bono tiene un valor menor al que se entrega al Gerente de Experiencia de Clientes, quienes lo tienen como objetivo de mayor importancia. Además, los incentivos mensuales entregados de este modo evitan la pérdida de eficacia debido a un largo tiempo entre acción-retroalimentación (Anthony y Govindarajan, 2001).

Respecto a los bonos semestrales y anuales, al igual que en el caso anterior, se trata de objetivos que toman más tiempo en mostrar resultados, como es el caso de lograr un retorno positivo en las sucursales, controlar los gastos del área, garantizar el desarrollo de marcas y categorías de productos, y el reconocimiento por liderazgo que refuerza los valores culturales.

Además, el reconocimiento formal por promover la innovación interna para la optimización de procesos o el Liderazgo de equipos, respectivamente, se entrega de forma anual para no restarle importancia con el tiempo por ser muy frecuente. Dado que los individuos se motivan a través de la retroalimentación (Anthony y Govindarajan, 2001), se pueden entregar como forma de recompensa, dando sentido de logro y realización a los gerentes.

Este tipo de incentivos se asociaron a objetivos que son transversales en Farmacias Salcobrand, por lo que es de utilidad dar a conocer de manera pública cuando se alcanzan las metas y tenemos individuos que destaquen con estos comportamientos, ya que los queremos desarrollar en todos los colaboradores, invitándolos a participar, conocer los valores corporativos y generar un sentimiento de orgullo y pertenencia.

Finalmente, cabe mencionar que se seleccionaron metas basadas en antecedentes proporcionados por la empresa, para que estos no sean ni imposibles de conseguir ni muy fáciles de alcanzar, requiriendo cierto esfuerzo para lograr el objetivo, lo que motiva y lleva al individuo a valorar el logro dentro de sus necesidades personales (Anthony y Govindarajan, 2001).

## 13 Capítulo XIII: ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO PARA FARMACIAS SALCOBRAND

### 13.1 Modelo de análisis del desempeño

En esta sección, se construye un modelo para poder analizar el desempeño a nivel de la organización, a través del indicador clave NPS, que es relevante para la UEN ya que involucra un tema estratégico, que es la satisfacción del cliente con la experiencia de compra y su disposición a recomendarla.

Un modelo de análisis de desempeño (MAD) es una herramienta para el análisis integral del desempeño, actuando como complemento de la Gestión estratégica, y definiendo el máximo que puede gestionar, a través de patrones externos que impactan en un KPI en particular. Por ejemplo, el cumplimiento o el mal desempeño de un KPI se puede analizar como consecuencia de alguna variable del entorno, de la materialización de un riesgo, el avance o retraso de un proyecto, la asignación o déficit de recursos, o la ejecución de las actividades internas (Caprile, 2020).

El MAD que se presenta en la Ilustración 20 contiene los siguientes indicadores que permiten explicar y/o predecir de manera causal los resultados del NPS desde distintas fuentes:

- Indicador de riesgo: % Retraso de transportes externos en la programación de entregas a locales

Un retraso en el abastecimiento de los locales puede generar quiebres de stock que dejen disconforme al cliente e impacten negativamente en la nota NPS que entregue a modo de *feedback*.

Dado que parte de la cadena de suministro es tercerizada, específicamente, la flota de camiones que sale desde el Centro de Distribución a los Locales, es un riesgo que la programación de las entregas se retrase, siendo un factor que no está en absoluto control de la organización.

Meta: Retraso de transportes externos <20% mensual

- Indicador de proceso: % Dotación de vendedores presente

Los vendedores son quienes ejecutan el proceso de cara al cliente, y de ellos depende en gran medida el control que se puede tener sobre el indicador NPS. Cuando falta dotación, puede darse un colapso de público en los locales, ralentizando la atención y pudiendo generar molestia que se refleje posteriormente en la encuesta.

Meta: Dotación de vendedores presente en locales >80% mensual

- Indicador de Estrategia: % Cumplimiento del programa de capacitaciones

Como se mencionó, los vendedores deben tener clara la estrategia y la importancia de entregar una atención satisfactoria al cliente, para generar experiencias memorables, además de los protocolos para ello. Si el proceso de capacitaciones no avanza según lo programado, tenemos un grupo de vendedores trabajando desalineados con la organización, pudiendo entregar un servicio deficiente sin siquiera saberlo. Esto pudiera impactar en la nota NPS obtenida.

Además, para nuestro ejemplo particular, deben estar capacitados respecto al proyecto de toma de datos de clientes para simplificar la realización de la encuesta.

Meta: Cumplimiento de programa de capacitaciones 100% en un año

- Indicador de proyecto: % Implementación de un nuevo sistema de captura de datos de clientes

Para que el indicador NPS sea un reflejo lo más fiel posible de la realidad en los locales, es necesario tener la mayor cantidad de encuestas respondidas posibles, para lo cual, es importante que el proceso de captura de datos sea simple y rápido.

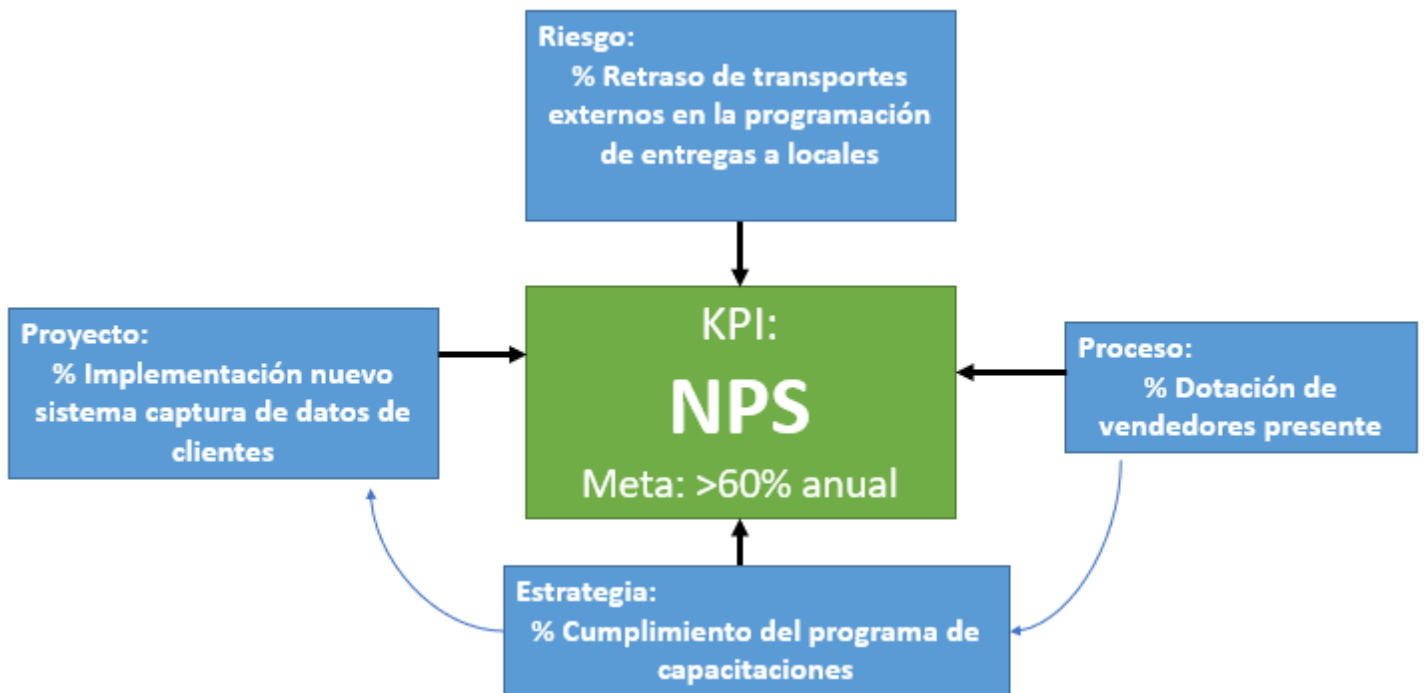
Optimizar este proceso significa un proyecto que irá avanzando por etapas y pruebas de ensayo y error, que pueden entregar una ligera baja en la satisfacción de los clientes durante el proceso, pero que a largo plazo logre los resultados esperados.

Meta: 100% de la implementación en un año

Además, existen interrelaciones entre los indicadores mencionados. Si no tengo la cantidad suficiente de vendedores (proceso), no podré capacitar a la cantidad programada de vendedores (estrategia) y por ende, no estarán al tanto de proyectos nuevos, como el cambio en el sistema de captura de datos de clientes (proyecto), que pudiera llevar a una mala ejecución de este, es decir, se considera que parte de la implementación del proyecto es llegar a la correcta ejecución de los vendedores.

A continuación, en la Ilustración 20 se muestra un esquema del Modelo de Análisis de desempeño descrito, incluyendo los indicadores, patrones a los que corresponden y las interrelaciones encontradas entre ellos.

Ilustración 20 Modelo de Análisis de desempeño para el indicador NPS en Farmacias Salcobrand



Fuente: Elaboración propia

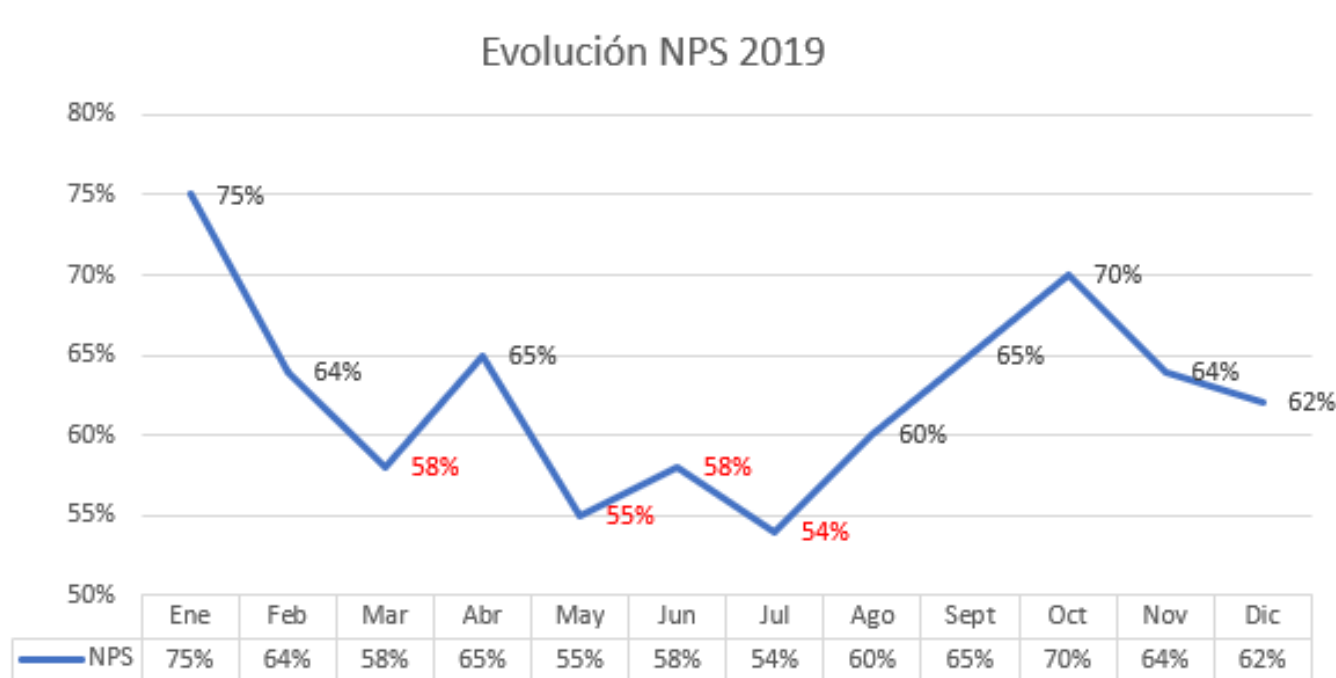
### 13.2 Reporte del desempeño

En este apartado, se presenta un ejemplo de reporte que muestra gráficamente cómo el desempeño del NPS se puede explicar y/o predecir como consecuencia de los indicadores anteriormente descritos, a través de datos ficticios.

En la Ilustración 21 se presentan los valores de NPS obtenidos en el total de sucursales durante el año 2019. Es posible observar que este se encuentra bajo la meta en los meses de marzo, mayo, junio y julio.

A continuación, se analiza cada uno de los indicadores para analizar si estos datos pueden explicarse por alguno de ellos.

*Ilustración 21: Evolución del NPS para el total de locales de la cadena Salcobrand en el año 2019*



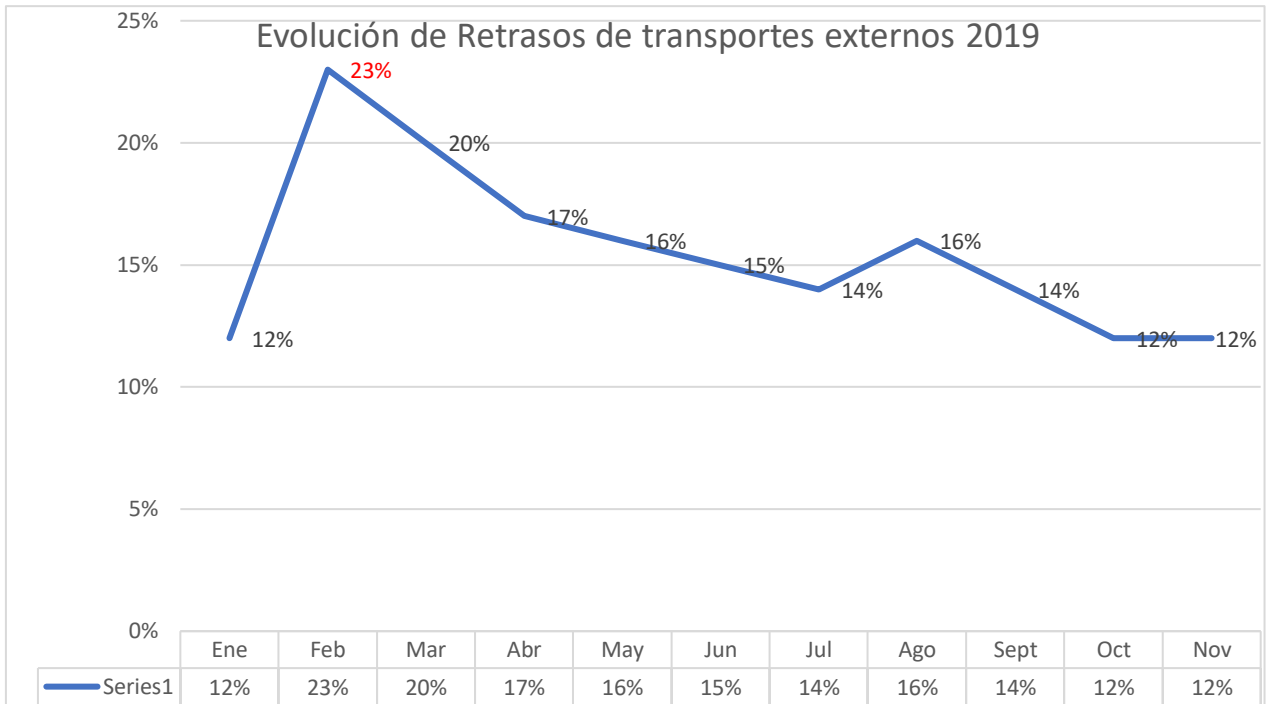
*Fuente: Elaboración propia*

- Indicador de riesgo: % Retraso de transportes externos en la programación de entregas a locales  
Meta: Retraso de transportes externos <20% mensual

En la Ilustración 22 se puede ver como los transportes externos han cumplido la meta propuesta por la organización en aproximadamente un 92% de la programación de entregas a locales, lo que se traduce en que solo un mes del año hubo retrasos considerables: el mes de febrero con un 23%.

Esto nos podría indicar que, potencialmente, no se generarían quiebres de stock suficientes como para impactar negativamente en el NPS.

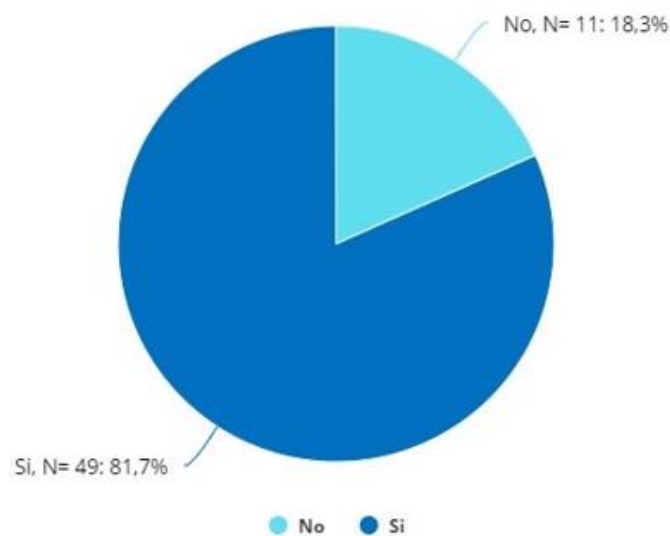
*Ilustración 22: Evolución retrasos de transportes externos para el total de locales de la cadena Salcobrand en el año 2019*



*Fuente: Elaboración propia*

Para dar mayor consistencia al análisis, es posible evaluar la relación con los quiebres, a través de las respuestas a la pregunta de la encuesta NPS: *¿Encontraste todos los productos que buscabas? Si/No* (Anexo 6), lo que se refleja en la Ilustración 23, donde se evalúa la situación en particular para una sucursal ejemplificadora, que recibió 60 encuestas en el mes de febrero del 2019. Un 18,3% de los clientes No encontraron el producto que buscaban, lo que pudo impactar negativamente en el indicador. Se considera que este porcentaje es de poco impacto en el resultado final del NPS y por lo tanto también lo fue los retrasos de transportistas externos.

*Ilustración 23: Grafica de clientes que encuentran o no, todos los productos que buscaban en una tienda en febrero del 2019*



*Fuente: Elaboración propia*

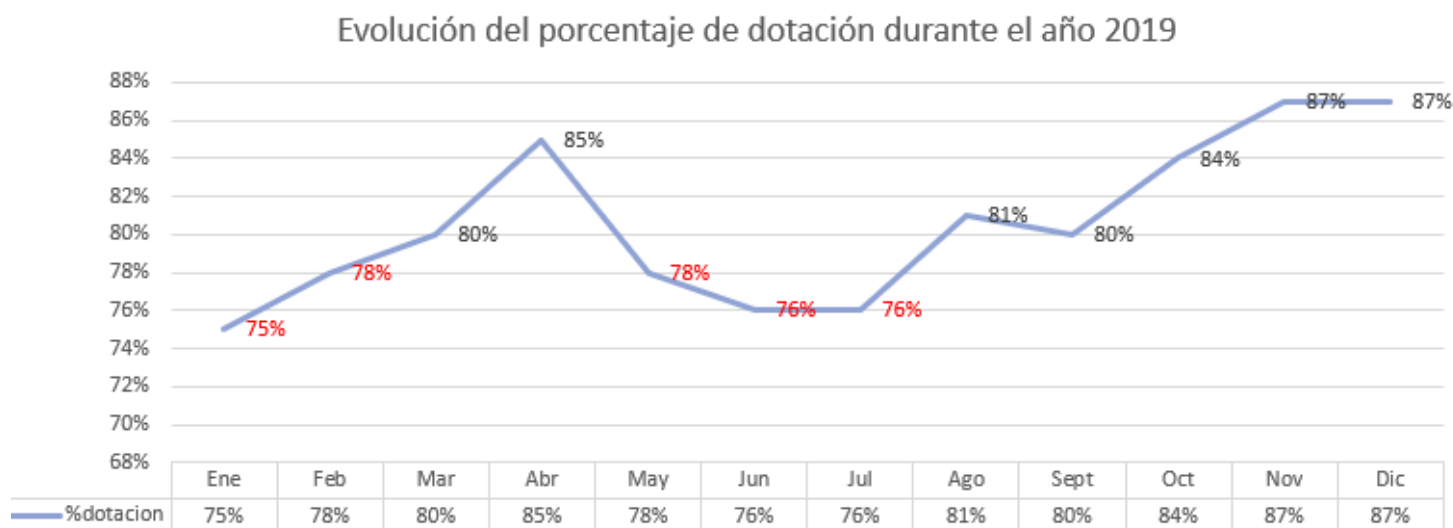


- Indicador de proceso: % Dotación de vendedores presente  
Meta: Dotación de vendedores presente en locales >80% mensual

Para este indicador se puede ver cómo en los meses de enero y febrero no se llega a la meta de 80% mensual de dotación presente en sus puestos laborales en la cadena, con un 75% y 78% respectivamente, lo cual se puede explicar por un aumento de solicitudes de vacaciones. Sin embargo, no tiene mayor impacto en el NPS, lo cual puede ser porque el flujo de público disminuye de manera similar.

Por su parte, en los meses de mayo, junio y julio nuevamente hay una baja en la dotación, explicable por un aumento en las licencias por distintos motivos, en este caso si se ve un impacto en el NPS. Este análisis se puede proveir de los datos reflejados en la Ilustración 24.

*Ilustración 24: Evolución del porcentaje de dotación para todas las sucursales de Farmacias Salcobrand durante el año 2019*



*Fuente: Elaboración propia*

- Indicador de Estrategia: % Cumplimiento del programa de capacitaciones  
Meta: Cumplimiento de programa de capacitaciones 100% en un año

Dada esta meta, se propone un avance de programa estratégico de un 9% mensual

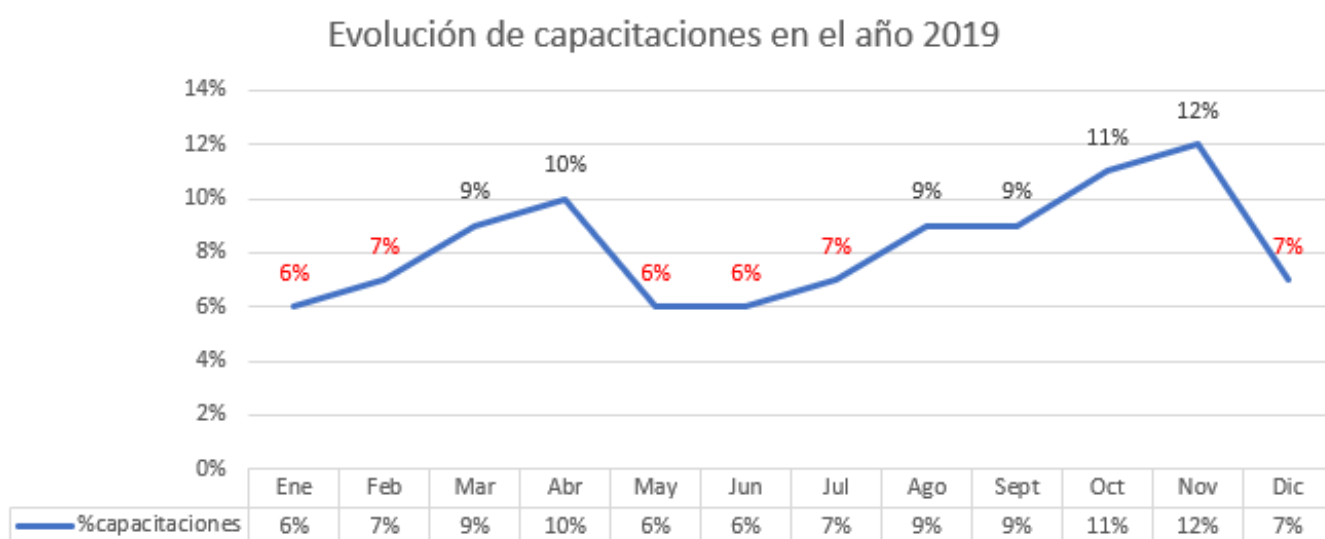
El programa de capacitaciones es un elemento organizacional estratégico para transmitir el valor de la estrategia y el aporte de cada colaborador a esta, desde sus funciones diarias. Por ello se apunta al cumplimiento del 100% de lo programado en el año, llegando así a la mayor cantidad de colaboradores posible, sobre todo a los que trabajan de cara al cliente.

En la Ilustración 25 vemos la evolución del porcentaje de capacitaciones para todas las sucursales de Farmacias Salcobrand durante el año 2019, dando un total de 99% de cumplimiento anual.

Los meses en los que no se cumple la meta mensual coinciden con la baja en la dotación, que pudiera deberse a vacaciones y licencias, como se planteó anteriormente. Además no se llega a la meta en diciembre, que pudiera deberse a que es un mes de sobrecarga laboral, con un aumento de demanda y poco tiempo para realizar capacitaciones. A pesar de ello, se logra un 99% de colaboradores capacitados.

Este análisis proviene de los datos de la Ilustración 25:

*Ilustración 25: Evolución del porcentaje de capacitaciones para todas las sucursales de Farmacias Salcobrand durante el año 2019*



*Fuente: Elaboración propia*

- Indicador de proyecto: % Implementación de un nuevo sistema de captura de datos de clientes  
 Meta: 100% de la implementación en un año  
 Dada esta meta, se propone un avance de proyecto de un 9% mensual

El proyecto de implementación de un sistema que simplifique la toma de datos de los clientes para conseguir una mayor cantidad de encuestas, no estaría completo sin la capacitación de los vendedores para lograr su correcta implementación, por lo que estos dos indicadores se encuentran relacionados y se esperaría que se reflejara en su análisis, lo cual es asertivo: los meses en que no se logra avanzar lo programado en la implementación del proyecto son: enero, febrero, mayo, junio, julio y diciembre, que como se mencionó, corresponden a mayores vacaciones, licencias y sobrecarga laboral, con menor tiempo y personal al cual

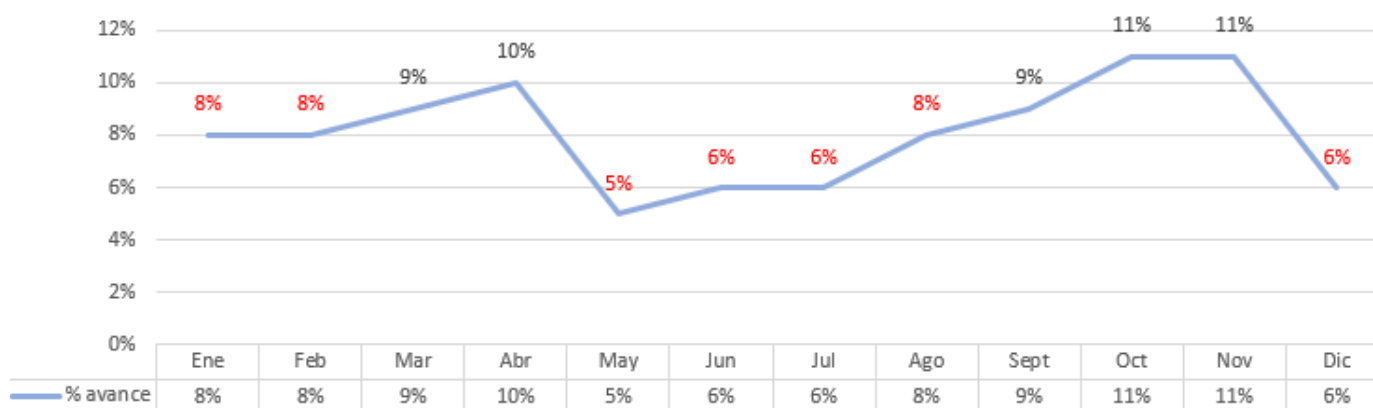
realizarle capacitaciones. A pesar de esto, se logra un 97% de cumplimiento de la meta anual.

Sin embargo, las capacitaciones no son todo en la implementación del proyecto, es necesario su diseño y avanzar en una progresiva transformación digital.

Este análisis proviene de los datos que se pueden observar en la Ilustración 26.

*Ilustración 26: Evolución del porcentaje de implementación del Proyecto de simplificación en la captura de datos para encuesta NPS en todas las sucursales de Farmacias Salcobrand durante el año 2019*

Evolución porcentaje de proyecto de implementación "Simplificación de toma de datos NPS" año 2019



*Fuente: Elaboración propia*

Con estos datos se concluye que el año 2019 tuvo un mínimo de retrasos en las entregas programadas, con sólo un mes en que no se cumplió la meta: marzo, con un 23%, en el que justamente no se logra la meta de NPS, lo que se puede asociar con quiebres de stock. Sin embargo, al indagar en las respuestas de clientes, se observa que solo un 18,3% de los clientes no encontró todos los productos que buscaba, por lo que el no cumplimiento de la programación de las entregas no se considera la causa directa de la baja en el NPS, al menos por ese mes.

Respecto a los otros tres indicadores, tal como se pronosticaba, tuvieron una relación entre sí.

Se observó una baja en la dotación en los meses de enero y febrero, que se pueden asociar a un aumento en la solicitud de vacaciones; mayo, junio y julio, que se pudieran explicar por un aumento en las licencias, y el mes de diciembre, en el que hay mayor sobrecarga laboral por un aumento en la demanda.

Esta baja de personal se reflejó en el porcentaje de capacitaciones que se pudo realizar y el avance porcentual del proyecto de simplificación en

la captura de datos de los clientes para obtener mayor cantidad de encuestas NPS, dado que, parte de la implementación del proyecto, incluye precisamente capacitar al personal que ejecutará el proyecto.

El análisis se corresponde con lo esperado y las hipótesis propuestas al comienzo de este.

A continuación, se presenta en proceso de análisis y revisión del desempeño, a través de insertar lo desarrollado en un proceso de control.

### **13.3 Proceso de análisis y revisión del desempeño**

En este apartado, se realiza una inserción desarrollado en los puntos anteriores dentro de un proceso de control, dado que los análisis y reportes son normalmente parte de un proceso de control de los resultados.

Para que las unidades a cargo puedan analizar, revisar y discutir los resultados de sus indicadores, tales como el NPS, debe existir un flujo de información. Los datos de esta encuesta se capturan a través de la inscripción de los datos del cliente en los puntos de venta, posterior a realizar una compra.

La encuesta llega en las 24 horas siguientes y los resultados pueden ser revisados por el jefe de local una vez respondida, lo que permite hacer un seguimiento al *feedback* del cliente respecto a la atención recibida, quiebres de stock y opinión general de la sucursal, para aplicar acciones correctivas lo antes posible. Esto se puede realizar incluso de forma diaria.

Por otro lado, este KPI es de gran importancia organizacional, por lo que distintas áreas deben revisar su progreso. Entre las más relevantes se encuentran la Gerencia de Experiencia y Planificación comercial, en la que existe un área de Experiencia de clientes, que revisa de manera mensual un consolidado del indicador en todas las sucursales, y genera proyectos de optimización en los elementos que impacten en resultados bajos. Los reportes que se presentan a la gerencia pueden realizarse de manera trimestral, lo que da tiempo suficiente para consolidar los datos y presentar proyectos de mejora.

Esto va de la mano con el incentivo que recibe el gerente de la unidad de manera mensual por los resultados NPS, siendo este un factor multiplicador de sus bonos mensuales, por lo que además de las reuniones trimestrales con el encargado del área de Experiencia de clientes, puede ir haciendo un seguimiento mensual al KPI, y de ser necesario buscar acciones correctivas previo a las reuniones agendadas.

## 14 CONCLUSIONES

El presente proyecto se basa en el diseño de un sistema de control de gestión según los lineamientos del modelo “Execution Premium”, publicado por Kaplan y Norton en 2012, que presenta de manera integral el ciclo completo de gestión desde la definición y planificación de la estrategia hasta la ejecución operativa.

Esta última no se aborda entre los ítems del presente trabajo, sino que se llega a las tres primeras etapas del sistema: “Desarrollo de la estrategia”, “Planificación de la estrategia” y “Alineamiento organizacional”. Esto, ya que el diseño como tal es el foco del proyecto, mientras que las siguientes etapas, relacionadas con la implementación, no se cubrirán en su totalidad. Por ello, la siguiente etapa “Controlar y Aprender” se expone a modo ilustrativo.

Para esto, se tomó la situación de la UEN Farmacias Salcobrand, parte del Holding Empresas SB, con el objetivo de diseñar una propuesta de sistema de control de gestión que aporte a solucionar las principales problemáticas, logrando así una ventaja competitiva a través de la alineación de la estrategia.

El diseño se centró en el planteamiento de una propuesta de valor que diferencie la organización de su competencia e idear una estrategia corporativa clara, a través de un Cuadro de Mando integral, que alinee a la organización.

Basado en un análisis estratégico externo e interno de Farmacias Salcobrand, se establecieron sus fortalezas y debilidades para enfrentar el entorno competitivo, y a través de una curva de valor se definieron los principales intereses del cliente objetivo. Con ellos se definió la propuesta de valor:

“Entregamos a nuestros clientes una excelente experiencia de compra, con una variada e innovadora oferta de productos y servicios asociados a una alta disponibilidad en diversos y accesibles canales de venta.”

Para dar cumplimiento a esta, se planteó una estrategia basada en tres pilares: Experiencia de Compra, Innovación en la oferta e Imagen de marca.

Con el objetivo de establecer el aporte de cada área de la organización al cumplimiento de los objetivos, esta estrategia se despliega a distintas unidades organizacionales a través de Tableros de Control. En este caso se escogió realizar el despliegue, a modo ejemplificador, a la Gerencia de Experiencia de Clientes y Gerencia Ventas Retail SB, dado su impacto en la Propuesta de Valor, en particular, aportando una variada e innovadora oferta de productos y apoyando la experiencia del cliente.

El objetivo central fue solucionar las principales brechas de alineamiento estratégico detectadas dentro de la UEN, para las cuales se identificó y propuso lo siguiente:

- **Necesidad de inculcar una nueva cultura empresarial producto de un cambio de estrategia.**

La importancia de la cultura organizacional está en su aporte como mecanismo que da sentido y control, que guía y da forma a las actitudes y al comportamiento de los empleados. Por ello, se plantea como objetivo estratégico organizacional, es decir, en el Cuadro de Mando Integral: “Fomentar una cultura orientada en el cliente”, conteniendo, entre otros pilares: “Pensar en el cliente primero”.

Se define para su medición, el KPI: Promedio de Notas en el ítem 5 (Experiencia Clientes) de la Encuesta de Clima (Anexo 5) donde cada respuesta “SI” equivale a un punto, con revisión anual.

El área a cargo de lograr inculcar la cultura es la Gerencia de Experiencia de Clientes, acompañado de la preocupación porque los colaboradores se perciban valorados, para que esto se transmita en sus funciones diarias, por lo que en la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento del correspondiente Tablero de control se abordan estas materias.

Para sustentar esta nueva cultura se utilizan capacitaciones, incentivos alineados con los comportamientos esperados, y el monitoreo por medio del KPI mencionado.

Se propone dar foco a la capacitación de los líderes de equipos, por ejemplo, jefes de local, a quienes transmitirles el mensaje cultural y su importancia en el desempeño de las funciones diarias, para que sean ellos quienes inculquen estos principios en sus desempeños y los transmitan a la fuerza de venta, dando el ejemplo.

Respecto a los incentivos, se propone una modalidad no monetaria, basada en reconocimientos por parte de las jefaturas y ceremonias al cierre del año, en la que se destaquen los mejores colaboradores, que reflejen en su desempeño, los valores corporativos. El reconocimiento impacta en un cambio de mentalidad a través de ritos y símbolos, sobre todo si este reconocimiento se hace de manera pública.

- **Sistema de incentivos que deja brechas de incongruencia con los objetivos empresariales.**

Una de las herramientas de las que se vale un Sistema de Control de Gestión para alinear los comportamientos de los colaboradores es el sistema de incentivos, que para considerarse correctamente diseñado, debe ser claro en qué desempeño es el que se evalúa y cómo afecta personalmente al empleado el resultado de esa evaluación, siendo este desempeño el que efectivamente necesito para mis objetivos.

Se presenta una problemática cuando el sistema es incongruente con la estrategia, es decir, recompensa comportamientos indeseados o esta recompensa no es suficiente para lograr el desempeño deseado.

Dado que se identificaron brechas de incongruencia y esquemas confusos, se identificó potencial en un esquema de incentivos multifactorial para lograr objetivos organizacionales. Según esto, se propone:

-Entregar a los gerentes, incentivos para la contención de costos, dirigido al cumplimiento del objetivo organizacional de aumentar las utilidades.

-Utilizar reconocimientos y bonos para la fuerza de ventas, para aumentar su interés, y motivación a trabajar en brindar una mejor atención.

-Entregar un bono a los Asistentes de sala por el orden limpieza de los puntos de venta, que, al igual que ocurre con el resto de los colaboradores, si no tienen incentivos o no conocen el real aporte de su labor a la estrategia empresarial, no tendrán el nivel de motivación necesario para la realización óptima de sus funciones. Esto impacta en el objetivo organizacional de Mantener infraestructura de los locales

• **Indicadores que en la práctica no recopilan los factores críticos del negocio.**

Los indicadores son fundamentales para saber si los objetivos establecidos se están cumpliendo, evaluando los resultados obtenidos en comparación con los esperados.

Ya se habló de la importancia en Farmacias Salcobrand de la encuesta *Net Promoter Score* (NPS), para medir el nivel de recomendación y lealtad de los clientes, pero que faltaba claridad en la fuerza de ventas respecto de su utilidad, ni tenían incentivos para hacerlo, por lo que no recopilaban los datos de contacto de los clientes o no tenían interés en sus resultados.

Para reducir la probabilidad de que ocurran situaciones, en donde, por sesgos en la recopilación de datos, el resultado de la medición no refleje lo que se busca, a pesar de que el indicador sea apropiado, se diseña una propuesta operativa para la recolección de datos, que evite brechas de incongruencia, además de un sistema de medición del desempeño, en este caso, para la atención al cliente que está efectivamente brindando la fuerza de ventas.

Se propone entonces fijar como objetivo estratégico de la organización el garantizar la “Excelencia en la atención”, y continuar utilizando el indicador NPS, ya que el problema de incongruencia detectado no se considera que sea este, y como iniciativa estratégica para dar cumplimiento a este objetivo se establecen:

-Entregar incentivos a los Auxiliares de Farmacia según las puntuaciones obtenidas en NPS, lo que los motivaría a trabajar en brindar una mejor atención y de manera complementaria, capacitar a los colaboradores en los protocolos de servicio, para que exista claridad de los ítems que serán evaluados en el NPS. Además, monitorear y dar *feedback* de manera semanal de las calificaciones que se están obteniendo, para motivar a la obtención del bono.

Esto apoya también el inculcar la cultura empresarial de poner al cliente al centro y enseñar la estrategia de brindar la mejor experiencia, lo cual, según Kaplan y Norton, ayuda a que los colaboradores puedan relacionar sus actividades diarias con una ejecución exitosa de la misma.

-Para el área a cargo de Experiencia de clientes, se propone el objetivo de “Lograr la lealtad de los clientes”, medida con el mismo indicador, para lo cual la iniciativa estratégica propuesta es simplificar la metodología de recolección de datos y capacitar respecto al protocolo diseñado para hacerlo, apoyados por el área de operaciones de local, quienes dirigen lo que finalmente se muestra de cara al cliente.

- **Falta de comunicación efectiva con cargos de mandos medios y bajos.**

Dada la cantidad masiva de empleados que tiene la cadena y la extensión geográfica que abarca, la bajada de información corporativa es fundamental a la hora de alinear los objetivos estratégicos. Aquí se identificó un problema, dado que existía intermediación de jefaturas sin un método directo para llegar a cada colaborador para actualizar de temas corporativos, reflejándose incluso en la Encuesta de Clima Organizacional 2018, donde entre los ítems peor evaluados fueron “Tengo clara la estrategia de la empresa” y “La alta gerencia de esta empresa es cercana”.

En consecuencia, para estos cargos no hay explicación clara de las razones de por qué se toman las decisiones, lo que disminuiría el compromiso de los subalternos y su apoyo a las mismas.

Para esto, se propuso una solución operacional para el objetivo “Mantener la motivación de los empleados”, a cargo de la Gerencia de Experiencia y Planificación Comercial: diseñar una aplicación telefónica, en la que cada colaborador pueda ingresar con su cuenta y recibir información y noticias directamente, sin intermediación de sus jefaturas, con lo que se reduzca la brecha de alineamiento estratégico identificada.

Esta se puede utilizar, por ejemplo, para comunicar mensajes estratégicos y culturales, realizar capacitaciones y evaluaciones, enviar convocatorias, encuestas y reconocimientos, entre muchos otros usos.

Finalmente, cabe mencionar que existen elementos del entorno que están fuera del control organizacional y se deben tener presente a la hora de llevar un control de la estrategia, haciendo un apropiado análisis de riesgos.

Entre estos elementos se encuentran los patrones de riesgo, proceso, estrategia y proyecto, que fueron analizados respecto al indicador organizacional NPS, dada su importancia frente a la estrategia.

Para analizar los indicadores propuestos, se realizó un ejemplo en el que se expusieron indicadores y situaciones ficticias, donde se muestra que estos patrones además de impactar en el indicador central, pueden tener relaciones entre si, impactando uno sobre otro.

Como reflexión final, la solución planteada aborda las problemáticas inicialmente identificadas y propone soluciones concretas para las brechas de alineamiento, a través de la metodología Execution Premium. Cabe recalcar que el proyecto



se entrega a modo ejemplificador, con capacidad de escalamiento y aplicación a nivel organizacional.

## 15 BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN

ACHS. (2012). *Retorno al trabajo después de un evento traumático.*

[https://www.achs.cl/portal/Empresas/Documents/REINTEGRO\\_AL\\_TRABAJO\\_DESPUES\\_DE\\_UN\\_EVENTO\\_TRAUMATICO.pdf](https://www.achs.cl/portal/Empresas/Documents/REINTEGRO_AL_TRABAJO_DESPUES_DE_UN_EVENTO_TRAUMATICO.pdf)

Ackermann, F., y Eden, C. (2010). *Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice.* Elsevier Ltd, 0024-6301, 179-196.

Alcaide, J. C. (2003). *Alta fidelidad: Estrategias y herramientas.*

AmericaRetail. (2019). *Estudios: La demanda de productos de belleza online aumentó un 60% en el primer trimestre de 2019.* <https://www.americaretail.com/estudios-consumidores/estudios-la-demanda-de-productos-de-belleza-online-aumento-un-60-en-el-primer-trimestre-de-2019/>

Andrade, S. (2012). *Metodología Canvas: Una forma de agregar valor a sus ideas de negocios.* <https://web.archive.org/web/20150326012857/http://www.innovacion.gob.cl/reportaje/metodologia-canvas-la-nueva-forma-de-agregar-valor/>

Anthony, R., y Govindarajan, V. (2001). *Sistemas de Control de Gestión* (10.<sup>a</sup> ed.). Mc Graw Hill.

Armán, M. (2013). Consumo, el imperio de los sentidos. En *TVE*. <http://www.rtve.es/television/20131003/documentos-tv-consumo-imperio-sentidos/755040.shtml>

Banco Mundial. (2019a). *Chile Panorama general.* <https://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview>

Banco Mundial. (2019b). *Datos Chile.* <https://datos.bancomundial.org/pais/chile>

- Barberis, I. (2018). *Farmacias Ahumada y Salcobrand pierden participación de mercado en los últimos cinco años*.  
<http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=489849>
- BCI. (2019). *Recomendaciones Bursátiles 2019 Sector Retail e Inmobiliario Comercial*. BCI Corredor de Bolsa.  
<https://www.bci.cl/equityresearch/sector-retail>
- BCN. (2019). *Formación Cívica—Biblioteca del Congreso Nacional de Chile*.  
[https://www.bcn.cl/formacioncivica/detalle\\_guia?h=10221.3/45661](https://www.bcn.cl/formacioncivica/detalle_guia?h=10221.3/45661)
- Bedodo, V., y Giglio, C. (2006). *Motivación Laboral y compensaciones: Una investigación de orientación teórica*.
- Brinca. (2018). *Ranking de Creatividad e Innovación Chile*.  
<http://www.innovacion.cl/wp-content/uploads/2018/05/Ranking-C3-2018-1.pdf>
- Bruzzo, S., y Henríquez, J. (2018). *Radiografía del gasto de bolsillo en salud en Chile: Una mirada desagregada*. Centro de Estudios Públicos - CEP Chile.  
[https://www.cepchile.cl/cep/site/docs/20180316/20180316105839/pder478\\_jhenriquez\\_sbruzzo\\_cvelasco.pdf](https://www.cepchile.cl/cep/site/docs/20180316/20180316105839/pder478_jhenriquez_sbruzzo_cvelasco.pdf)
- Cámara de Diputados de Chile. (2019). *A Ley proyecto que entrega mayores atribuciones a los afiliados de las Isapres en el uso de sus excedentes*.  
[https://www.camara.cl/prensa/noticias\\_detalle.aspx?prmId=137716](https://www.camara.cl/prensa/noticias_detalle.aspx?prmId=137716)
- Caprile, A. (2020). *Apuntes de Clases—Gestión de desempeño y Rendimiento basado en TI*. MCG/WK.
- CCS. (2016). *Tendencias del retail en Chile*. Departamento de Estudios Cámara de Comercio de Santiago.  
[https://www.ccs.cl/estudios/docs/tendencias\\_retail\\_2016\\_WEB.pdf](https://www.ccs.cl/estudios/docs/tendencias_retail_2016_WEB.pdf)

- CENABAST. (2019). *Gobierno envía proyecto que faculta a Cenabast para intermediar compra de medicamentos para farmacias independientes.*  
<https://www.cenabast.cl/gobierno-envia-proyecto-que-faculta-a-cenabast-para-intermediar-compra-de-medicamentos-para-farmacias-independientes/>
- Chile Atiende. (2019). *Plan AUGE-GES.*  
<https://www.chileatiende.gob.cl/fichas/2464-plan-auge-ges>
- Cif. (2017). *Encuesta Nacional de Salud revela aumento en uso de medicamentos.* <http://www.cifchile.cl/encuesta-nacional-de-salud-revela-aumento-en-uso-de-medicamentos/>
- Ciment, S. (2019). *We compared the shopping experience at the Walmart and Rite Aid pharmacies, and the drugstore chain came out on top.*  
<https://www.businessinsider.com/walmart-vs-rite-aid-better-for-drugstore-purchases-2019-7#next-up-was-a-rite-aid-store-in-manhattans-financial-district-22>
- CMF. (2019). *Qué es la CMF - Comisión por el Mercado Financiero.*  
<http://www.svs.cl/portal/principal/605/w3-propertyvalue-25539.html>
- Coaniquem. (2019). *Producto Sociales.* <https://coaniquem.cl/productos-sociales/>
- CVS. (2019). *CVS Health.* <https://cvshealth.com/>
- Dirección del Trabajo. (2019a). *Acerca de la DT.*  
<https://www.dt.gob.cl/portal/1626/w3-propertyvalue-81298.html>
- Dirección del Trabajo. (2019b). *Ley de Inclusión Laboral: Un mejor futuro para las personas con discapacidad.* [https://www.dt.gob.cl/portal/1629/articles-117506\\_archivo\\_01.pdf](https://www.dt.gob.cl/portal/1629/articles-117506_archivo_01.pdf)

- Disney Institute. (2019). *Caso estudio Empresas SB: El camino a una cultura centrada en el cliente.*
- Empresas SB. (2018). *Reporte de Sostenibilidad.*
- Empresas SB. (2019). *Código de Ética.* <https://www.eticasb.cl/codigo-de-etica>
- Fein, A. (2017). *2016's Top Retail Pharmacy Chains, According to Drug Store News.* <https://www.drugchannels.net/2017/07/2016s-top-retail-pharmacy-chains.html>
- Fein, A. (2019). *The Top 15 U.S. Pharmacies of 2018: MyA Reshapes the Market.* <https://www.drugchannels.net/2019/02/the-top-15-us-pharmacies-of-2018-m.html>
- Femsa. (2019). *Femsa Comercio.* <http://www.femsa.com/es/negocios-femsa/femsa-comercio/>
- Flores, J., y Gattavara, F. (2018). *Farmacias Ahumada cerrará 50 tiendas y despidos llegarían a unos mil trabajadores.* <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=521470>
- FMI. (2019). *Actualización de Perspectivas de la economía mundial, julio de 2019; Persiste el lento crecimiento mundial—Fondo Monetario Internacional.* <https://www.imf.org/es/search#q=chile&sort=%40imfdate%20descending>
- FNE. (2012). *Informe Acuerdo de Fusión entre Preunic SA y Salcobrand SA Rol 1992-11 Fiscalía Nacional Económica, Chile.* [http://www.fne.cl/transparencia/libro/archivos/archivo/informe\\_1992-11.pdf](http://www.fne.cl/transparencia/libro/archivos/archivo/informe_1992-11.pdf)

- FNE. (2016). *Decreto Ley N° 211 Que fija normas para la defensa de la libre competencia.* [https://www.fne.gob.cl/wp-content/uploads/2010/12/DL\\_211\\_refundido\\_2016.pdf](https://www.fne.gob.cl/wp-content/uploads/2010/12/DL_211_refundido_2016.pdf)
- FNE. (2018a). *ANEXOS: Estudio de Mercado sobre Medicamentos (EM03-2018).*
- FNE. (2018b). *Estudio de Mercado sobre Medicamentos—Anexos.* [https://www.fne.gob.cl/wp-content/uploads/2019/11/Anexos\\_EM\\_Medicamentos.pdf](https://www.fne.gob.cl/wp-content/uploads/2019/11/Anexos_EM_Medicamentos.pdf)
- FNE. (2018c). *Minuta de lanzamiento del estudio sobre el mercado de los medicamentos.* [https://www.fne.gob.cl/wp-content/uploads/2018/04/Minuta\\_EM03\\_2018.pdf](https://www.fne.gob.cl/wp-content/uploads/2018/04/Minuta_EM03_2018.pdf)
- FNE, D. E. de M. (2019). *Estudio de Mercado sobre Medicamentos (EM03-2018).*
- Forbes. (2011). *Why Walgreen And CVS Are Becoming Grocery Stores.* <https://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2011/04/22/why-walgreen-and-cvs-are-becoming-grocery-stores/>
- Georesearch. (2019). *Participación de farmacias en el mercado chileno.* <https://www.geo-research.com/2019/07/10/participacion-de-farmacias-en-el-mercado-chileno/>
- Gómez, P. (2016). *El mercado de la cosmética en Chile.* Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Santiago de Chile.
- Gutiérrez, P. (2018). *Vivir con deudas en Chile: Análisis de la estructura, fallas y regulación en el mercado de créditos al consumo.*
- HealthLeaders. (2014). *Behind the CVS Health rebranding strategy.* <https://www.healthleadersmedia.com/strategy/behind-cvs-health-rebranding-strategy>

- Herrera, J., y Valencia, M. (2017). *Población chilena envejece aceleradamente y mayores de 65 años llegan al 11,4%*.  
<http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=428865>
- INE. (2017a). *Características sociodemográficas de la inmigración internacional en Chile—Censo 2017 Síntesis de Resultados—Instituto Nacional de Estadísticas*.
- INE. (2017b). *Censo 2017 Síntesis de Resultados—Instituto Nacional de Estadísticas*. <https://www.censo2017.cl/descargas/home/sintesis-de-resultados-censo2017.pdf>
- INE. (2018). *Estimación de Personas Extranjeras Residentes en Chile—Instituto Nacional de Estadísticas*.  
<https://www.extranjeria.gob.cl/media/2019/04/Presentaci%C3%B3n-Extranjeros-Residentes-en-Chile.-31-Diciembre-2018.pdf>
- INE. (2019a). *Ingreso laboral promedio mensual en Chile fue de \$573.964 en 2018*.
- INE. (2019b). *Boletín estadístico: Empleo trimestral—Edición 250—Instituto Nacional de Estadísticas*. [https://www.ine.cl/docs/default-source/boletines/empleo/2019/espanol/bolet%C3%ADn-empleo-nacional-trimestre-m%C3%B3vil-mayo-julio-2019.pdf?sfvrsn=5d675fd2\\_6](https://www.ine.cl/docs/default-source/boletines/empleo/2019/espanol/bolet%C3%ADn-empleo-nacional-trimestre-m%C3%B3vil-mayo-julio-2019.pdf?sfvrsn=5d675fd2_6)
- Isapres de Chile. (2019). *Las isapres*. <http://www.isapre.cl/las-isapres>
- Johnson, M., y Christensen, C. (2008). *Reinventing Your Business Model*. Harvard Business Review.
- Kaplan, R., y Norton, D. (2009). *El Cuadro de Mando Integral (The Balance Scorecard)* (Tercera Edición). Harvard Business Press.

- Kaplan, R., y Norton, D. (2012). *The Execution Premium—Harvard Business Press*. Temas.
- Legislación Chilena, Decreto 466. (2018). *Reglamento de Farmacias, droguerías, almacenes farmacéuticos, botiquines y depósitos autorizados*. Biblioteca del Congreso Nacional.  
<https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=13613>
- Legislación Chilena, Ley 19496. (1997). *Normas sobre protección de los derechos de los consumidores*.
- Legislación Chilena, Ley 20724. (2014). *Código Sanitario en materia de regulación de farmacias y medicamentos*. Biblioteca del Congreso Nacional.
- Leiva, L., y Sandoval, G. (2019). *Encuesta Nacional de Salud revela aumento en uso de medicamentos*. CIF - Cámara de la Innovación Farmacéutica.  
<http://www.cifchile.cl/encuesta-nacional-de-salud-revela-aumento-en-uso-de-medicamentos/>
- Loel, W. (2015). *Why CVS' New Health Initiatives Are A Winning Strategy*.  
<https://www.forbes.com/sites/walterloeb/2015/12/18/why-cvs-health-new-initiatives-are-a-winning-strategy/#d84a0486d429>
- Martinez, D., y Milla, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Ediciones Díaz de Santos.
- Merco. (2020). *Monitor Empresarial de Reputación Corporativa*.  
<https://www.merco.info/cl/que-es-merco>
- Ministerio de Economía, Chile. (2013). *El Mercado de Medicamentos en Chile*. División de Estudios.

- Minsal. (2010). *Reglamento aplicable a la elaboración de preparados farmacéuticos en recetarios de farmacia—Subsecretaría de Salud Pública*.  
[http://www.ispch.cl/ley20285/t\\_activa/marco\\_normativo/7c/DECRETO\\_7\\_9\\_10\\_SP.pdf](http://www.ispch.cl/ley20285/t_activa/marco_normativo/7c/DECRETO_7_9_10_SP.pdf)
- Minsal. (2017). *Envejecimiento de la población: El gran desafío para los sistemas de salud de los países americanos*. <https://www.minsal.cl/envejecimiento-de-la-poblacion-el-gran-desafio-para-los-sistemas-de-salud-de-los-paises-americanos/>
- Minsal. (2019a). *Departamento de Políticas, Regulaciones Farmacéuticas, de Prestadores de Salud y de Medicinas Complementarias*. <https://dipol.minsal.cl/departamentos-2/politicas-farmaceuticas-y-profesiones-medicas/>
- Minsal. (2019b). *Exige el Amarillo: 30 medidas para accesibilidad*. <https://www.minsal.cl/politica-nacional-de-medicamentos/30-medidas/>
- Minsal. (2019c). *Medicinas Complementarias*. <https://www.minsal.cl/medicinas-complementarias/>
- OCDE. (2019). *Estudios de la OCDE sobre Salud Pública: Chile—Hacia un futuro más sano. Evaluación y Recomendaciones*. <https://www.oecd.org/health/health-systems/Revisi%C3%B3n-OCDE-de-Salud-P%C3%ABlica-Chile-Evaluaci%C3%B3n-y-recomendaciones.pdf>
- Olivares, R. (2019). *El Mercurio: Recrudece guerra de farmacias por convenios con isapres: Salcobrand capta cinco firmas y Cruz Verde no retiene ninguna compañía*. <http://cache-elastic.emol.com/2019/09/07/B/FL3LOCVO>



- Pérez, M. J., y Espinoza, C. (2016). *La Responsabilidad Social Empresarial y su enfoque ambiental: Una visión sostenible a futuro*. Revista Universidad y Sociedad. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v8n3/rus23316.pdf>
- Petersen, L. (2019). *Difference Between a Grocery Store and Convenience Store*. <https://smallbusiness.chron.com/difference-between-grocery-store-convenience-store-19023.html>
- Porter, M. (1987). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*.
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review - América Latina*.
- Pratap, A. (2018). *CVS Health marketing mix 7Ps and marketing strategy*. <https://notesmatic.com/2017/08/cvs-health-marketing-mix-7ps-and-marketing-strategy/>
- Programa de Promoción del Comercio Sur-Sur. (2011). *Estudio de Oferta y Demanda del Sector Farmacéutico, Chile*.
- Revista Logistec. (2018). *Salcobrand: Un centro pensado y diseñado para reescribir la operación*. <https://www.revistalogistec.com/index.php/vision-empresarial/un-dia-en/item/3391-salcobrand-un-centro-pensado-y-disenado-para-reescribir-la-operacion>
- Robbins, S. (2017). *Comportamiento Organizacional* (17.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación Inc.
- SantanderTrade. (2019). *Chile: Llegar al consumidor*. <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/chile/llegar-al-consumidor>

- Savage, G., y Nix, T. (1991). *Strategies for assessing and managing organizational stakeholders*. Academy of Management Executive - Vol. 5 No. 2.  
[https://www.researchgate.net/profile/Grant\\_Savage/publication/233735907\\_Strategies\\_for\\_Assessing\\_and\\_Managing\\_Organizational\\_Stakeholders/links/0912f50aed25ca275f000000/Strategies-for-Assessing-and-Managing-Organizational-Stakeholders.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Grant_Savage/publication/233735907_Strategies_for_Assessing_and_Managing_Organizational_Stakeholders/links/0912f50aed25ca275f000000/Strategies-for-Assessing-and-Managing-Organizational-Stakeholders.pdf)
- SERNAC. (2017). *Comportamiento de respuesta Grandes Tiendas Comerciales con reclamos en el SERNAC*. [https://www.sernac.cl/portal/619/articles-5405\\_archivo\\_01.pdf](https://www.sernac.cl/portal/619/articles-5405_archivo_01.pdf)
- Shiple, K., y Wiers, A. (2020). *Cómo crear campañas con influencers orientadas a todo el embudo de conversión*. <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-es/canales-de-publicidad/video/como-crear-campanas-con-influencers-orientadas-a-todo-el-embudo-de-conversion/>
- Subsecretaría de Salud Pública. (2014). *La Ley de Fármacos Modificaciones Reglamentarias—Ministerio de Salud—Gobierno de Chile*. [https://www.minsal.cl/sites/default/files/Presentaci%C3%B3n\\_Ley\\_Farmacos.pdf](https://www.minsal.cl/sites/default/files/Presentaci%C3%B3n_Ley_Farmacos.pdf)
- Subsecretaría de Salud Pública, D. de P. P. S. y Promoción. (2012). *Informe Final “Estudio sobre conocimiento, utilización y grado de satisfacción de la población chilena en relación a las Medicinas Complementarias Alternativas”*.
- Superintendencia de Salud. (2018). *Estadísticas de Prestadores Individuales de Salud—Período: 1 de abril de 2009 al 31 de marzo de 2018*.

- [http://www.supersalud.gob.cl/documentacion/666/articulos-16986\\_recurso\\_1.pdf](http://www.supersalud.gob.cl/documentacion/666/articulos-16986_recurso_1.pdf)
- Superintendencia de Salud. (2019a). *Contrato de Salud—¿Qué es el excedente de cotización?* <http://www.supersalud.gob.cl/consultas/667/w3-article-4564.html>
- Superintendencia de Salud. (2019b). *Estadísticas consolidada de cartera del sistema isapre año 2019.*
- ValorFuturo. (2018). *Cruz Verde, Salcobrand y Ahumada concentran el 43% de los locales en RM.* <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=484394>
- Vasallo, C. (2010). *El mercado de medicamentos en Chile: Caracterización y recomendaciones para la regulación económica.*
- Walgreens Boots Alliance. (2019). *Retail Pharmacy International—Walgreens Boots Alliance.* <https://www.walgreensbootsalliance.com/about/company/>
- Cruz Verde. (2019). *Cruz Verde—Encuentra tu Farmacia.* <http://www.cruzverde.cl/encuentra-tu-farmacia/regiones>
- Dr Simi. (2019). *Farmacias del Doctor Simi: Localiza tu farmacia.* <https://www.farmaciasdoctorsimi.cl/localiza/>
- Knop. (2019). *Propuesta de Valor Farmacias Knop.* <https://www.farmaciasknop.com/propuesta-de-valor/>
- Medcell. (2019). *Sobre Nosotros.* <https://www.medcell.cl/nosotros.html#representaciones>
- MercadoPublico. (2019). *Ficha de proveedor Salcobrand S.A.* <http://webportal.mercadopublico.cl/proveedor/76031071-9>

Salcobrand. (2019). *Salcobrand—Quiénes Somos*.

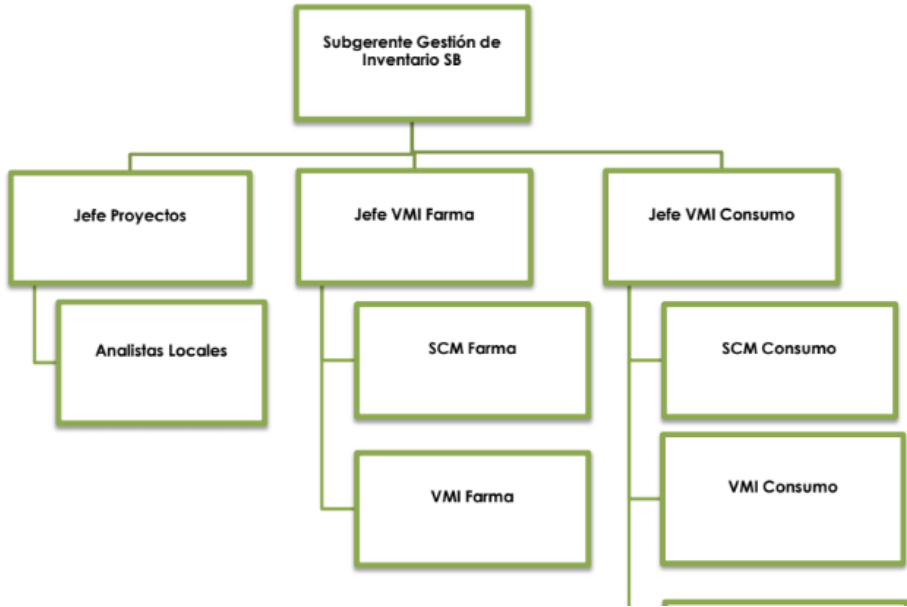
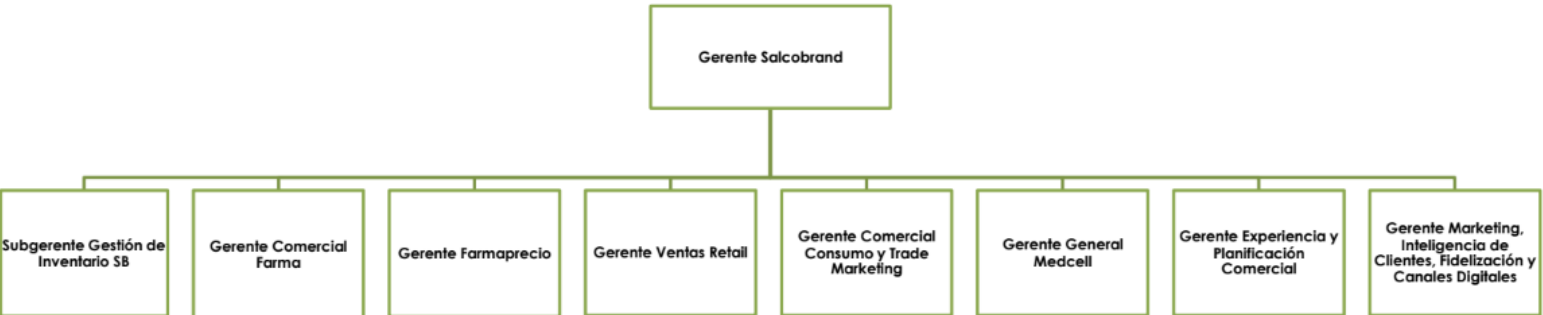
<https://salcobrand.cl/content/nuestra-empresa>

WholeHealth. (2019). *Wholesale Pharmacy y Healthfoods: About Us*.

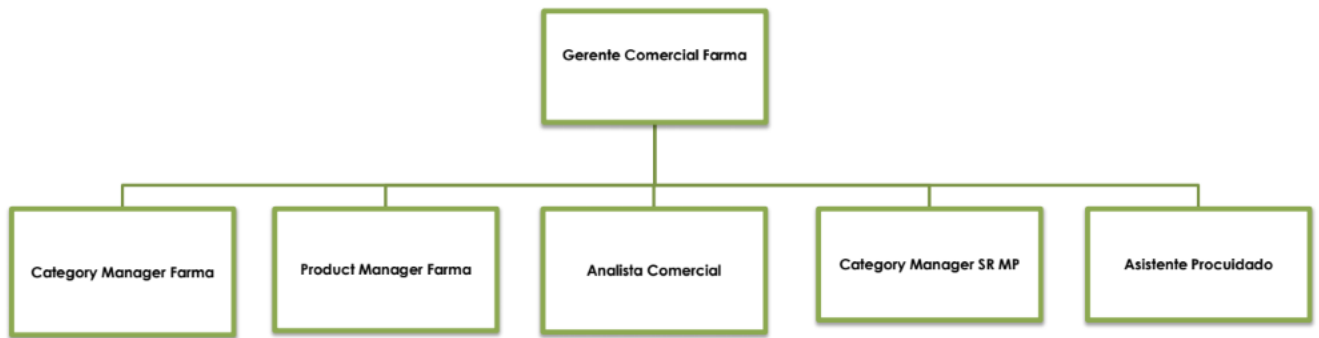
<https://wholehealth.com.au/>

# ANEXOS

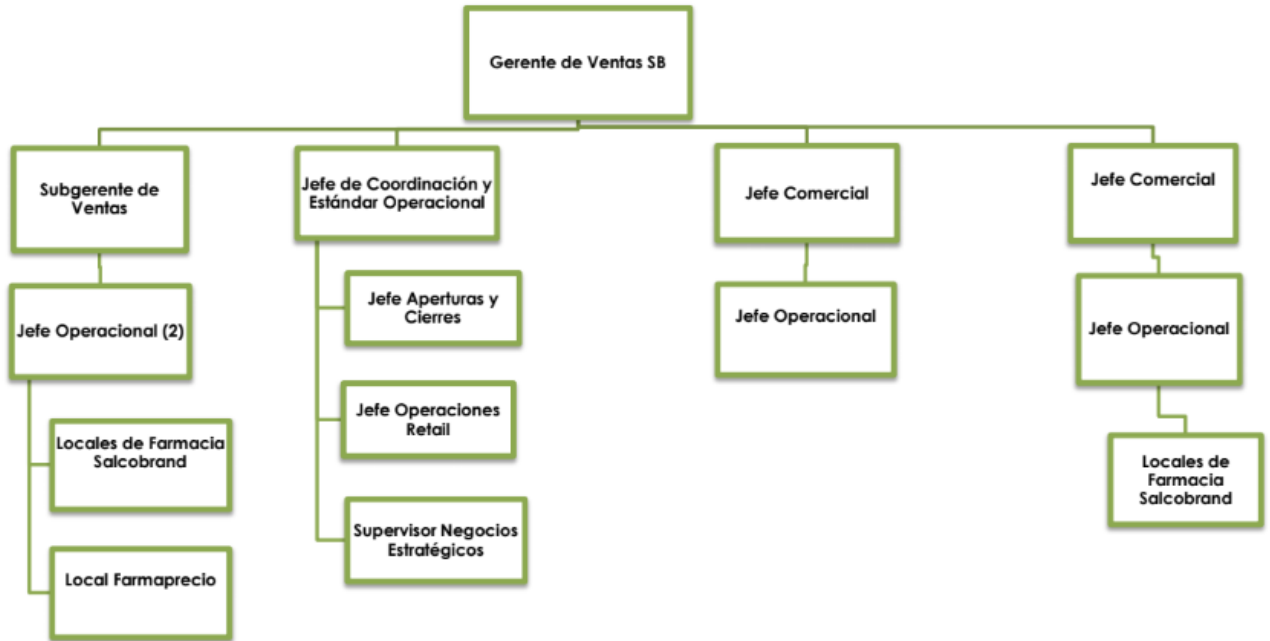
## 1. Estructura Gerencia Salcobrand



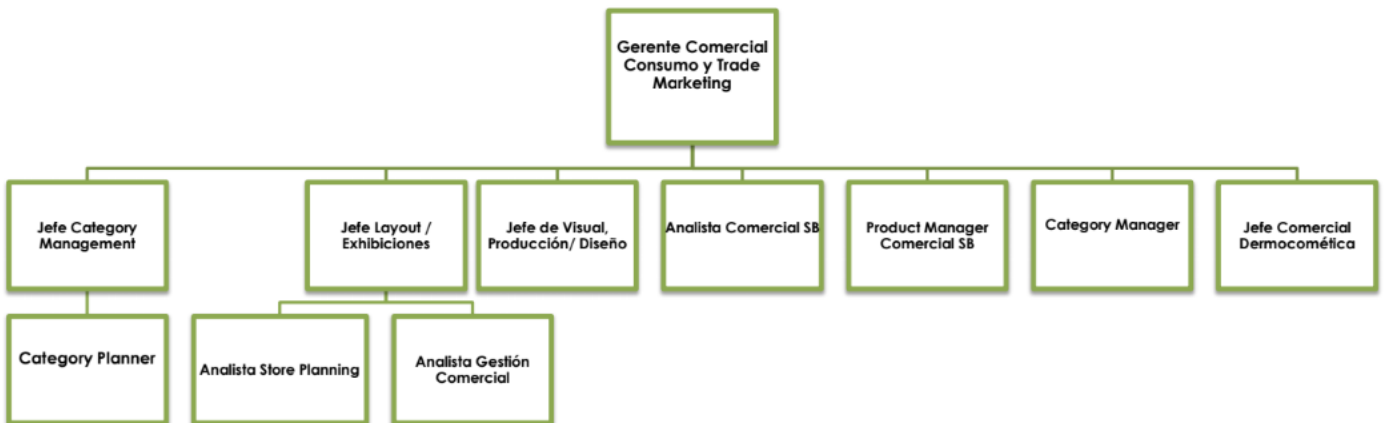
### GERENCIA SALCOBRAND GERENCIA COMERCIAL FARMA



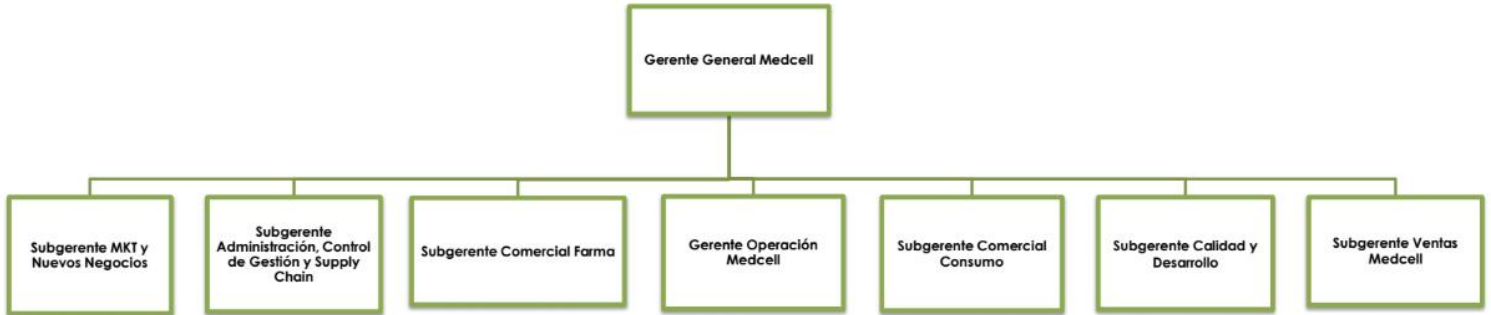
GERENCIA SALCOBRAND  
**GERENCIA DE VENTAS RETAIL SB**



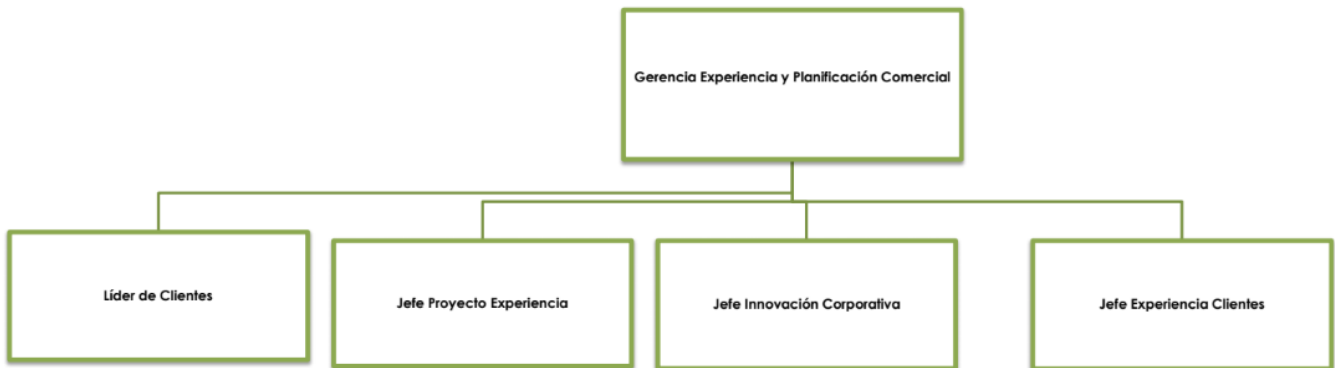
GERENCIA SALCOBRAND  
**GERENCIA COMERCIAL CONSUMO Y TRADE MARKETING**



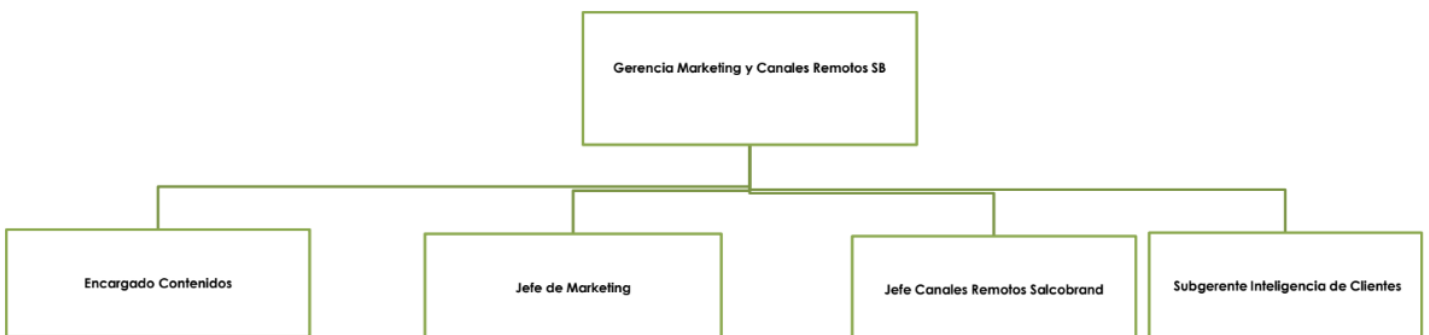
GERENCIA SALCOBRAND  
GERENCIA GENERAL MEDCELL



GERENCIA SALCOBRAND  
GERENCIA EXPERIENCIA Y PLANIFICACIÓN COMERCIAL



GERENCIA SALCOBRAND  
GERENCIA MARKETING, INTELIGENCIA, FIDELIZACIÓN Y CANALES DIGITALES







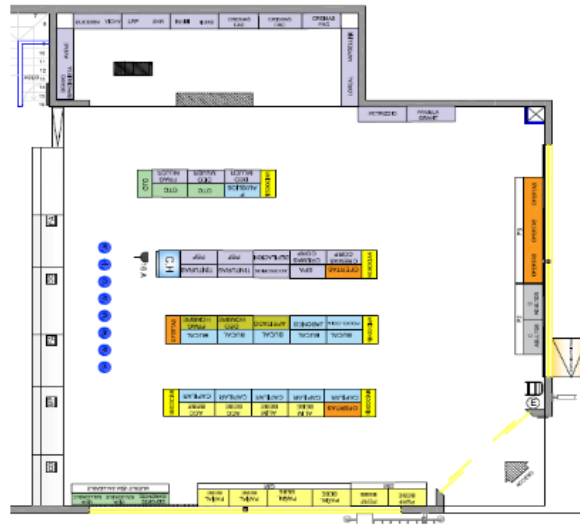
## Formato Store

- **Fortalezas del Formato:**

- % Venta Farma: 66%
- % Venta Consumo: 34%

- **Categorías Foco:**

- Higiene Bucal
- Cuidado Capilar
- DERM O
- Alimentos bebe
- Perfumería Bebe
- Desodorantes Femeninos
- Desodorantes Masculinos
- Cremas Faciales
- Conveniencia
- Protección sanitaria femenina



- **Propuesta de Negocio:**

- Foco en consumo masivo con amplia oferta de categorías para el cliente presente en la sala de ventas
- En algunos casos cuentan con asesoría de expertas y consejeras (DERMO y Belleza)
- Categorías de OTC y Vida Saludable a libre disposición del cliente
- Consumo Masivo desde 35 mts lineales (\*)

\* Cantidad de metros en sala de ventas (incluye góndolas, perimetrales, muebles de belleza y dermo)

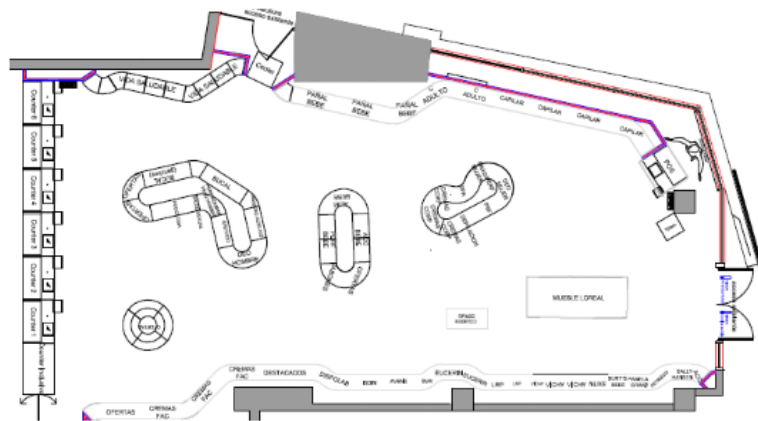
## Formato Espacio

- **Fortalezas del Formato:**

- % Venta Farma: 69%
- % Venta Consumo: 31%

- **Categorías Foco:**

- DERM O
- Higiene Bucal
- Cuidado Capilar
- Cremas Faciales
- Maquillaje
- Alimentos bebe
- Conveniencia
- Protección sanitaria femenina
- Desodorantes Femeninos
- Desodorantes Masculinos



- **Propuesta de Negocio:**

- Foco en DERM O y belleza con una propuesta muy atractiva en mix y marcas
- Categorías DERM O, Belleza, OTC y Vida Saludable a libre disposición al cliente
- Asesoría de expertas y consejeras (DERMO y Belleza)
- Consumo Masivo desde 35 mts lineales (\*)

\* Cantidad de metros en sala de ventas (incluye góndolas, perimetrales, muebles de belleza y dermo)

### **3. Evaluación de cliente incógnito**

Cada ítem se evalúa SI o NO, a partir de lo cual se ponderan los puntajes finales.

#### **1. AUXILIAR DE FARMACIA (60%)**

##### **1.1 ACTITUD DE SERVICIO (50%)**

- ¿Al recibir y despedir al cliente, el Auxiliar de Farmacia sonríe o esboza una sonrisa, ¿manteniendo un semblante amable durante toda la interacción?
- ¿Durante la interacción con el cliente, el Auxiliar de Farmacia mantiene contacto visual mientras dialoga y al entregar lo solicitado?
- ¿El Auxiliar de Farmacia escucha atentamente al cliente en todo momento (no se detiene a conversar con otra persona, no contesta el teléfono, no chatea, no escuchar música utilizando audífonos, etc.)?
- ¿El Auxiliar de Farmacia mantiene un tono de voz adecuado para que la venta se realice con total privacidad, se expresa con claridad y evita exclamaciones (Ej: Uf! Ay! UH!)?
- ¿El Auxiliar de Farmacia demuestra estar atento a la recepción del cliente?
- ¿Al momento de llegada del cliente, el Auxiliar de Farmacia tuvo una postura corporal adecuada, mostrándose atento a la llegada del cliente?

##### **1.2 PASOS DEL SERVICIO (40%)**

- ¿El Auxiliar de Farmacia saludó al cliente de forma amable y cordial? (hola, "buenos días/tardes/noches", etc.)
- ¿El Auxiliar de Farmacia realizó preguntas para conocer su necesidad? (¿Para adulto o niño? ¿Comprimido o cápsula? ¿Es para usted? ¿Piel sensible? ¿Cómo puedo ayudarlo?)
- ¿El Auxiliar de Farmacia ofrece alternativas si es que el producto solicitado no está disponible (quiebre de stock)?
- ¿El Auxiliar de Farmacia solicitó el Rut al cliente? Si ¿El Auxiliar de Farmacia ofrece una oferta adicional o producto complementario? (Cualquier producto específico, no "algo más")
- ¿El Auxiliar de Farmacia dio a conocer algún beneficio que tuviese asociado el rut del cliente? (debe mencionar el tipo de beneficio que entrega: Ej: descuento por "Caja Los Andes"; descuento por Isapre "Colmena, Consalud, entre otros) En el caso de no tener beneficio, el vendedor no mencionará nada
- ¿El Auxiliar de Farmacia preguntó si paga con Tarjeta de Crédito Salcobrand, en caso de no contar con ella, ofrece obtenerla?
- ¿El Auxiliar de Farmacia ofreció donar parte del vuelto a "Coaniquem"?
- ¿El Auxiliar de Farmacia se despidió de forma amable y cordial? (chao, adiós, que le vaya bien, hasta luego, que tenga un buen día, etc.)

- ¿El Auxiliar de Farmacia incluyó la palabra Salcobrand en su despedida (por ejemplo "gracias por venir a Salcobrand", "lo esperamos en Salcobrand")?

### **1.3 PRESENTACIÓN PERSONAL (10%)**

- ¿El Auxiliar de Venta se encontraba con uniforme limpio, ordenado, en buen estado, completo y sin manchas (blanco)?
- ¿El Auxiliar de Venta tenía credencial visible? (Está bien puesta en el pecho, no está tapada por el pelo, no está con sticker encima, etc.)
- ¿El Auxiliar de Venta estaba bien peinado, tenía maquillaje sobrio en caso de ser mujer, tenía la barba afeitada/bien mantenida en hombres, el pelo no tapaba el rostro, etc?

## **2. MEJOR ESCENARIO (40%)**

### **2.1 ORDEN, LIMPIEZA Y ACCESIBILIDAD (45%)**

- ¿Los accesos al local, letreros SB, ventanales y muros se encontraban limpios? (No cumple si uno de los siguientes espacios: accesos, letreros, ventanales o muros se encuentran manchados con fecha de paloma, deteriorados o con grafitis)
- ¿Las góndolas se encontraban limpias? (Sin papeles, derrames, ni polvo evidente. Al tomar un producto no se aprecia polvo o manchas en la góndola o productos)
- ¿Las gancheras se encontraban limpias? (Sin papeles, derrames, ni polvo evidente. Al tomar un producto no se aprecia polvo o manchas en la ganchera o productos)
- ¿Los mesones se encontraban limpios? (Sin papeles, derrames, ni polvo evidente)
- ¿Los pasillos se encontraban despejados?
- ¿El piso está limpio? (sin papeles (más de 3 visibles), productos en el suelo, derrames, polvo evidente, etc.)
- ¿La Iluminación interna del local estaba funcionando?

### **2.2 PRECIOS Y TRANSPARENCIA (25%)**

- ¿Todos los productos tenían su precio las flejeras (bordes de las góndolas, gancheras y laterales)? (No cumple si hay 1 góndola donde existan más de 4 productos sin precio)
- ¿Todos los precios se encontraban actualizados? (sólo pueden ir destacadas en amarillo las ofertas del catálogo, cuartilla, acrílicos y TCSB)?
- ¿La lista de precios estaba disponible, a la vista de público?
- ¿Estaban exhibidas las promociones y campañas del mes?

### **2.3 DISPONIBILIDAD DE STOCK (25%)**

- ¿Los productos solicitados se encontraban disponibles?
- ¿Las góndolas, gancheras y muebles laterales estaban bien abastecidas? (No cumple si hay 1 góndola donde existan más de 4 espacios vacíos)

### **2.4 NORMATIVA (5%)**

- ¿Se encontraba exhibidos los horarios de atención de la farmacia?
- ¿Se encontraba exhibido el nombre del Químico Farmacéutico?
- ¿La sucursal cuenta con lugar para sentarse? (bancos, sillas)
- ¿Los lugares para sentarse estaban en buen estado?
- ¿La música era la adecuada y se encontraba a un volumen moderado?

#### **4. Evaluación de desempeño 360°**

Cada ítem se evalúa según la siguiente escala:

<20%: No cumple

21-40%: Bajo lo esperado

41-60%: Cumple parcialmente

61-80%: Suficiente

81- 100%: Cumple totalmente

>100%: Excepcional

#### **1. EJECUCIÓN CON EXCELENCIA**

- Prioriza y se enfoca en las tareas y actividades asociadas a sus funciones.
- Genera sus propias medidas de control y evaluación de su trabajo, con el fin de lograr los objetivos.
- Cumple las metas fijadas, teniendo el propósito de lograr y/o exceder los objetivos planteados.
- Busca y aplica ágilmente formas diferentes de hacer su trabajo y usar con eficiencia los recursos.
- Busca nuevos desafíos, crea oportunidades y mejora resultados, agregando valor a Empresas SB.

#### **2. EXPERIENCIA CLIENTES**

- Formula preguntas y escucha con atención para comprender las necesidades del cliente.
- Cumple lo que compromete siendo coherente en sus acciones para hacer sentir bien tanto a sus clientes internos como externos.
- Es cordial, enérgico y empático(a) - se conecta- con las necesidades del cliente.
- Actúa para hacer mejor las cosas y superar las expectativas del cliente respetando las políticas, procedimientos y normas de Empresas SB.
- Ante críticas y/o reclamos del cliente, se muestra receptivo y con disposición a buscar soluciones.

#### **3. LIDERAZGO CON SENTIDO**

- Conoce las fortalezas y las debilidades de su equipo y usa dicho conocimiento para distribuir el trabajo y favorecer el desarrollo de las competencias de las personas.
- Traduce los objetivos organizacionales a metas para sus colaboradores, logrando dar sentido y propósito al trabajo.
- Cuida la autoestima de las personas, actuando de forma comprensiva ante el error y gestionando la mejora.
- Inicia y enfrenta conversaciones difíciles con su entorno (jefaturas, pares y/o otras áreas); estableciendo acuerdos que aportan valor a Empresas SB.
- Mantiene sus compromisos, siendo consecuente entre lo que dice y lo que hace, logrando inspirar por su coherencia y confiabilidad.

#### **4. PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN Y SEGUIMIENTO**

- Identifica las tareas y organiza los recursos necesarios para obtener los resultados.
- Prioriza oportunamente, distinguiendo lo urgente de lo importante.
- Establece plazos, formas de orden y control que le permitan hacer seguimiento de los progresos para el logro de resultados.
- Identifica, informa y corrige oportunamente las desviaciones del plan.
- Conoce los planes de trabajo de áreas relacionadas y las considera en la planificación y organización de su trabajo.

## **5. RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS**

- Considera las políticas, normativas, regulaciones y procedimientos internos al resolver problemas o iniciar acciones.
- Toma el problema y se hace cargo de él, elevándolo a su jefatura solo cuando el problema escapa a su ámbito de responsabilidad.
- Evalúa las ventajas y desventajas, los riesgos implicados y el impacto a corto y largo plazo de cada solución.
- Se asegura que la solución implementada satisfaga de forma oportuna y correcta la necesidad detectada.
- Asume la responsabilidad de la decisión o solución tomada.

## **6. TRABAJO COLABORATIVO**

- Comprende el propósito común de la empresa y de su equipo, dándole prioridad a los objetivos del equipo por sobre los personales.
- Realiza acciones para que el equipo funcione de manera fluida y positiva.
- Manifiesta expresamente apertura a la diversidad de opiniones, percepciones e información, entendiéndolas como un aporte al equipo.
- Recibe y comparte información importante para lograr los resultados colectivos.
- Ofrece espontáneamente ayuda cuando detecta que el otro lo necesita o bien cuando se lo solicitan.

## **5. Extracto de Encuesta de Clima Laboral**

Cada ítem se evalúa según la siguiente escala:

<20%: No cumple

21-40%: Bajo lo esperado

41-60%: Cumple parcialmente

61-80%: Suficiente

81- 100%: Cumple totalmente

### **1. COMPROMISO**

- Creo que mi trabajo es importante para la empresa
- Estoy orgullosa/o del trabajo que hago
- Siempre me levanto con ganas de trabajar
- Le recomendaría a una persona cercana que venga a trabajar a esta empresa
- Me mantengo motivado en mi trabajo, incluso cuando tenemos dificultades

### **2. CALIDAD DE VIDA**

- En esta empresa se respeta la jornada laboral, horario de colación, días de permiso, vacaciones entre otros
- Esta empresa se esfuerza por cuidar el equilibrio entre el trabajo y la vida familiar o personal
- La infraestructura de mi lugar de trabajo (espacio, iluminación, comodidad) es adecuada

### **3. AMBIENTE INTERPERSONAL**

- En mi equipo sacamos adelante el trabajo cooperado y ayudándonos
- Mi equipo puede contar con otras áreas de la empresa para cumplir sus objetivos
- MI equipo tiene un grato ambiente de trabajo

### **4. DESARROLLO**

- La empresa me capacita adecuadamente para hacer mi trabajo

### **5. EXPERIENCIA CLIENTES**

- En esta empresa se realizan acciones concretas para que los clientes nos prefieran y recomienden
- La calidad de servicio que entregó a los clientes (internos y externos) tiene una importancia fundamental en mis metas

### **6. BENEFICIOS Y COMPENSACIONES**

- Mi sueldo es adecuado para mis responsabilidades
- Los beneficios en esta empresa son mejores que en otras similares

### **7. COMUNICACIÓN EMPRESA**

- Tengo clara la estrategia de la empresa

## **8. IMAGEN DE ALTA ADMINISTRACIÓN**

- La alta gerencia de esta empresa (gerentes de áreas y en el caso de punto de venta jefes zonales) son cercanos

## **9. INNOVACIÓN**

- Creo que en esta empresa hay oportunidades para innovar y así mejorar nuestros resultados

- En esta empresa se han implementado nuevas ideas para lograr mejores resultados



## 6. Evaluación *Net Promoting Score (NPS)* aplicada vía correo electrónico

1. Basado en tu experiencia específica en el local (Indica Ubicación) ¿Qué tanto recomendarías este local de Salcobrand a un familiar o amigo?

Responder en escala de 0 a 10, donde 0 es “No recomendaría en absoluto” y 10 “Definitivamente recomendaría”

2. En relación con los siguientes aspectos de este local ¿Qué tan de acuerdo estás con las siguientes afirmaciones?

Responder en escala de 0 a 10, donde 0 es “Absolutamente en desacuerdo” y 10 “Absolutamente de acuerdo”:

- El tiempo de atención fue ágil y rápido
- La atención recibida por el vendedor fue amable y respetuosa

3. ¿Encontraste todos los productos que buscabas? Si/No

4. ¿Volverías a comprar en este local Salcobrand? Si/No

Cálculo de NPS:

Se considera n las preguntas respondidas de 0 a 10 y se clasifican:

9-10: Promotores

6-8: Pasivos

<6: Detractores

Para obtener el NPS porcentual se realiza el cálculo:

% promotores- % detractores