



Impacto del liderazgo transformacional en un laboratorio farmacéutico

Trabajo de Investigación para optar el Grado de
Magíster en Gobierno de las Organizaciones

Graciela Elena García O'Brien
María Del Pilar Durand Ibarra

Asesor:
Mtr. Ian Sven Ríos Salas

Lima, noviembre de 2022

NOMBRE DEL TRABAJO

**Impacto del liderazgo transformacional e
n un laboratorio farmacéutico.docx**

AUTOR

Graciela García O'Brien**Ian Rios Salas**
27/10/2022

RECUENTO DE PALABRAS

11699 Words

RECUENTO DE CARACTERES

65242 Characters

RECUENTO DE PÁGINAS

52 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

728.4KB

FECHA DE ENTREGA

Oct 26, 2022 9:04 AM GMT-5

FECHA DEL INFORME

Oct 26, 2022 9:11 AM GMT-5**● 4% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos.

- 4% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 2% Base de datos de trabajos entregados
- 1% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Material citado
- Material citado
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 10 palabras)

Dedicatoria

A nuestro padre celestial y a nuestros padres en la tierra, ahora en el cielo, quienes junto a nuestras madres con su ejemplo nos inculcaron valores y principios que hoy nos guían hacia nuestro propósito; y al regalo más grande, nuestros hijos: mi hijo, Sebastián (Pili), mi hijo Ernesto y mi hija Graciela (Chela).



Resumen ejecutivo

El siguiente trabajo de investigación titulado “Impacto del liderazgo transformacional en un laboratorio farmacéutico” describe la situación del gerente general de T-CUIDA en Perú, quien con dos años en la posición y liderando importantes cambios organizacionales, se enfrentó a un entorno pandémico. Pasado unos meses, tiene que replantear la decisión de emergencia inicial, al analizar la tendencia negativa de los resultados del negocio. Para ello, requerirá un diagnóstico reconsiderando los factores fundamentales: lo económico, lo social y lo humano, que permita la sostenibilidad de la organización.

Palabras clave: sector farmacéutico; impactos; liderazgo transformacional; misión; visión; pandemia; decisiones directivas; resultados; representante médico; octógono; plan de acción; sostenibilidad



Abstract

The following research work entitled "Impact of transformational leadership in a pharmaceutical laboratory" describes the situation of the Chief Executive Officer of T-CUIDA in Peru, who, after two years in the position and leading critical organizational changes, faced a pandemic. After a few months, the CEO must reconsider the initial emergency decision by analyzing the negative trend of business results. Therefore, she will require a diagnosis reviewing the fundamental factors: the economic, the social, and the human, that allow the organization's sustainability.

Keywords: pharmaceutical sector; impacts; transformational leadership; pandemic; mission; vision; managerial decisions; results; medical representative; octagon; action plan; sustainability



Tabla de contenido

Introducción	15
Capítulo 1. Laboratorios T-Cuida S.A.....	17
1.1 Entendimiento inicial	17
1.2 El sector farmacéutico en el Perú	18
1.3 Historia de la empresa	20
1.3.1 Etapa I – Inicios de nueva gerente general: junio 2018 – febrero 2020	24
1.3.2 Etapa II: Pandemia Covid-19 - Mar20-Jun20.....	30
1.4 Personajes.....	34
1.4.1 Gerencia general	34
1.4.2 Gerencia comercial.....	35
1.4.3 Gerencia de gestión de personas.....	36
1.4.4 Representantes médicos.....	36
1.4.5 Gerentes de territorio	38
Capítulo 2. Teaching Note	39
2.1 Resumen ejecutivo.....	39
2.2 Objetivos académicos	39
2.3 Preguntas para la orientación del caso.....	39
2.4 Análisis del Octógono.....	39
2.4.1 Entorno externo	39
2.4.2 Primer nivel- Sistema formal- Eficacia	40
2.4.2.1 Estrategia:	40
2.4.2.2 Sistema de dirección:.....	40
2.4.2.3 Estructura formal:.....	41
2.4.3 Segundo nivel- Sistema informal espontáneo- Atractividad.....	41
2.4.3.1 Saber distintivo:	41
2.4.3.2 Estilos de dirección:	42
2.4.3.3 Estructura real. Las labores de la posición de representante médico cambian para adecuarse a la coyuntura, virando su rutina de visita médica presencial a una visita médica virtual, empleando sólo el 50% del tiempo que antes ocupaban en ello.	42
2.4.4 Tercer nivel- sistema informal o espontáneo- unidad.....	42
2.4.4.1 Misión externa. Productos farmacéuticos de alta calidad, con BPM (buenas prácticas de manufactura) complementados con una propuesta	

de valor para sostener relaciones de largo plazo con sus clientes y con la sociedad..... 42

2.4.4.2 Valores. Decisiones tomadas por motivación racional por motivos trascendentes, colocando en el centro a:..... 42

2.4.4.3 Misión interna:..... 42

2.4.5 Entorno interno..... 43

2.5 Identificación del problema, alternativas y soluciones..... 43

2.5.1 Identificación del problema 43

2.5.2 Alternativas 43

2.5.3 Solución..... 46

2.6 Plan de acción 46

2.7 Los motivos 47

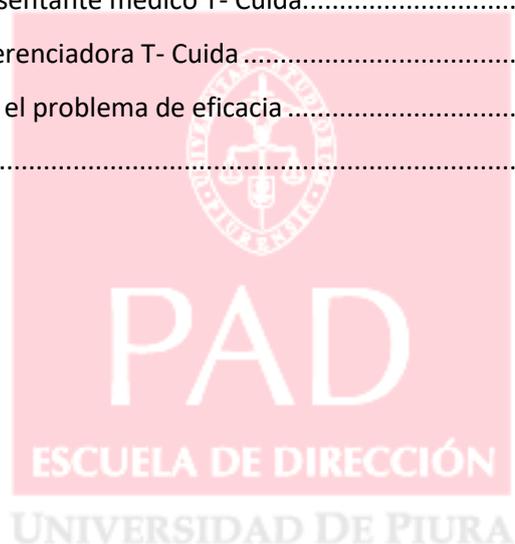
Conclusiones..... 49

Listado de referencias bibliográficas..... 51



Índice de tablas

Tabla 1 Ventas versus Presupuesto 2020 – T- Cuida.....	18
Tabla 2 Mercado Farmacéutico (+000)	19
Tabla 3 Resultados Ventas (últimos 5 años) (+000)	21
Tabla 4 Programas de servicios al cliente.....	24
Tabla 5 Reformulación de la misión y la visión	25
Tabla 6 Reafirmación de los valores.....	25
Tabla 7 Definición de competencias.....	25
Tabla 8 Definición de los impulsores estratégicos	26
Tabla 9 Número de colaboradores por área	29
Tabla 10 Promedio de pago de incentivos – representantes médicos	34
Tabla 11 Básicos del representante médico T- Cuida.....	37
Tabla 12 Visita médica diferenciadora T- Cuida	37
Tabla 13 Alternativas para el problema de eficacia	43
Tabla 14 Motivos de Luz.....	48



Índice de figuras

Figura 1. Resultado de encuesta pulso Covid-19 -Great Place to Work (GPTW)	17
Figura 2. Dinámica de Ventas – T-Cuida S.A.....	21
Figura 3. Organigrama general de T-Cuida - junio 2020.....	22
Figura 4. Organigrama general comercial de T-Cuida - junio 2020.....	23



Introducción

El presente trabajo expone el caso de una nueva gerente general de un laboratorio farmacéutico en el Perú, quien dos años previos a la pandemia Covid-19 venía liderando una transformación organizacional en busca de optimizar la continuidad y crecimiento del negocio.

Llegado el Estado de Emergencia Nacional, la gerente general toma la decisión de mantener al personal, incluido la fuerza promocional, en trabajo remoto, a razón de resguardar su integridad, la de sus familias y la de los clientes, ante el desconocimiento del manejo del virus Covid-19; a pesar de ser una empresa esencial que podía continuar laborando con normalidad. Decisión que informó a los directivos y quienes le dieron su respaldo.

Luego de algunos meses enfrentando este entorno incierto la gerente tiene que evaluar la decisión tomada de continuar o no con la fuerza promocional en remoto; teniendo en cuenta que T-Cuida ya tenía aprobado el “Plan para la vigilancia, prevención y control de Covid-19 en el trabajo¹”, el cual contenía las medidas de seguridad y protocolos necesarios para la segura activación presencial de los representantes médicos. En ese momento no se contaba con vacunas contra el Covid-19.

En el primer capítulo, incluimos el entendimiento del sector farmacéutico al que pertenece T-Cuida, su situación desde el 2018 hasta junio del 2020 bajo un entorno país con crisis socioeconómica y política, sumado a una pandemia. También relatamos su historia, los cambios implementados por la nueva gerencia general y su gestión en los primeros cuatro meses donde ocurren los hechos, así como sus principales personajes y el perfil de las posiciones clave que intervienen en este contexto.

En el segundo capítulo, planteamos los siguientes cuestionamientos: ¿Qué problemas tiene la gerente general?, ¿El cambio organizacional influyó en la toma de decisión inicial?, ¿Qué debe hacer la gerencia general ante los resultados obtenidos?, ¿Cómo se afectará la eficacia, atractividad y unidad, luego de la toma de decisión?, ¿Cuáles son los motivos y motivaciones de la Gerente General?

Y desde un enfoque académico, realizamos el análisis del caso utilizando el modelo del Octógono con el cual se puede diagnosticar los diferentes problemas bajo las dimensiones de la eficacia, atractividad y la unidad de la empresa. Finalmente, planteamos las alternativas a los problemas identificados dando soluciones considerando lo económico, social y humano.

Por razones de confidencialidad el nombre de la empresa ha sido modificado.

¹ Elaboración propia de T-Cuida, aprobado por el Ministerio de Salud y el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

Capítulo 1. Laboratorios T-Cuida S.A.

1.1 Entendimiento inicial

A inicios del mes de julio del 2020, Luz López, gerente general de Laboratorio T-Cuida S.A., empresa dedicada a la comercialización de productos farmacéuticos, recordaba con entusiasmo y agradecimiento los resultados del Pulso Covid-19 efectuado por Great Place to Work® que le presentó recientemente Serena Jiménez, gerente de gestión de personas (Figura 1). El estudio destacaba la gestión realizada, junto con su equipo, desde inicios de la emergencia sanitaria decretada por el Gobierno por la pandemia Covid-19 y reflejaba un 95% de satisfacción de los colaboradores en el cuidado que la organización había demostrado frente a la crisis, en el liderazgo ejercido por sus jefaturas y gerencias, y en su sentir frente al entorno laboral y familiar.

Figura 1

Resultado de encuesta pulso Covid-19 -Great Place to Work (GPTW)

PULSO - COVID 19		Laboratorios T-Cuida S.A.
		Nro de respuesta
Cuidado	Me mantienen informado de las decisiones que se están tomando a nivel ejecutivo en la empresa.	96
	Mi empresa se preocupa por nosotros y por el negocio.	99
	La empresa está mostrando un sincero interés en mí como persona, no solo como trabajador.	99
	Siento que estoy recibiendo un buen trato, independientemente de mi posición en la empresa.	99
	La empresa nos ha facilitado recursos y herramientas para trabajar de forma remota.	97
	Mi empresa nos informa sobre los cuidados que debemos tener en nuestros hogares y lugares de trabajo.	99
CUIDADO		98
Liderazgo	Mi líder está actuando bajo los valores que siempre se promovieron acá.	98
	Mi líder me está informando sobre asuntos y cambios importantes de la organización por la coyuntura.	96
	Mi líder está constantemente atento a las ideas, sugerencias y/o consultas del equipo.	98
	Mi líder está cumpliendo sus promesas.	98
	Mi líder está tomando decisiones involucrando al equipo de trabajo.	96
	Mi líder reconoce y valora mis esfuerzos en estos momentos.	94
Mi líder comprende que estoy lidiando con cuestiones emocionales, laborales y domésticas en estos momentos.	94	
LIDERAZGO		97
Yo, mis emociones y trabajo	La mayor parte del tiempo siento que puedo responder bien en mi trabajo.	97
	Siento que puedo manejar la ansiedad y el estrés que me genera la situación que estamos viviendo.	92
	Siento que logro organizarme bien para poder cumplir con mi trabajo, mi familia y mi equilibrio personal.	95
	Estoy recibiendo apoyo para poder hacerme cargo de mis responsabilidades en el hogar.	89
	Puede dar mi opinión abiertamente sin repercusiones.	94
	Me siento financieramente seguro durante los próximos meses.	70
	Siento que la empresa está esforzándose en evitar despidos.	98
	Mi lugar de trabajo actual es psicológica y emocionalmente saludable para trabajar.	94
Siento que esta situación me está brindando nuevos aprendizajes para el futuro.	98	
YO, MIS EMOCIONES Y TRABAJO		92
Gestalt	Dadas las circunstancias, ¿seguirías eligiendo este lugar para trabajar?	97
PROMEDIO GENERAL PULSO - COVID 19		95

Fuente: Laboratorios T-Cuida S.A. (2020).

De pronto, Brianna Pastor, gerente comercial distrajo su atención al ingresar preocupada a su oficina para mostrarle el último Resumen Ejecutivo correspondiente a los resultados del negocio con descenso en la participación de mercado y en las prescripciones médicas, así como la casi nula

productividad en cobertura médica virtual de la fuerza promocional. Le comentó que se debían principalmente a los impactos del nuevo modelo de visita médica que ahora era virtual y de menor jornada laboral. Además, los médicos tenían poca disposición de tiempo por las restricciones de bioseguridad por el entorno Covid-19 y poca habilidad tecnológica para atender virtualmente. Todo ello sumado a un cierre de ventas al 75% del presupuesto del mes por baja rotación de inventarios en los clientes (Ver Tabla 1).

Tabla 1

Ventas versus Presupuesto 2020 – T- Cuida

Montos \$	Ene-20	Feb-20	Mar-20	Abr-20	May-20	Jun-20	Jul-20	Ago-20	Set-20	Oct-20	Nov-20	Dic-20	Total
Presupuesto	2,452	2,657	2,829	2,915	3,003	3,037	3,077	2,959	2,946	2,936	2,808	2,411	34,031
Ventas	2,612	2,715	4,287	1,675	2,850	2,281							16,422
%	107%	102%	152%	57%	95%	75%							48%

Expresado en dólares y en miles (000s)

Fuente: elaboración propia

Luz escuchó atentamente a Brianna mientras revisaba el Reporte y se preocupó al ver la tendencia negativa de las cifras, cuestionándose si fue acertada la decisión de aquel domingo 15 de marzo del 2020, cuando convocó a altas horas de la noche a sesión extraordinaria a sus gerentes a fin de revisar las medidas a tomar por la crisis pandémica que se estimaba duraría un par de meses. Esa noche con su equipo resolvieron que, a pesar de que la empresa se encontraba dentro de las actividades permitidas para seguir operando, el 100% del personal realizara trabajo remoto asegurando su integridad y tomando en cuenta los probables impactos en la operatividad y productividad del negocio que ello conllevaría. A continuación, Luz se comunicó con el presidente del Directorio y le expuso sus razones.

Habían pasado más de tres meses, ya se contaba con un riguroso plan de activación para la visita médica presencial, sin embargo, se mantenía la decisión inicial.

1.2 El sector farmacéutico en el Perú

El sector estaba conformado por laboratorios nacionales y extranjeros, algunos con fabricación local y otros de importación; y segmentado por laboratorios de productos de marca y genéricos. Los medicamentos genéricos se comercializaban con el nombre de la sustancia activa y los de marca con el nombre registrado por el laboratorio que se utilizaba para distinguirse entre los competidores del mercado.

Al cierre del 2019, el mercado farmacéutico total fue de \$ 1,083'599,000, decreciendo en 4.6% versus el año anterior (Ver Tabla 2). La capacidad adquisitiva de los pacientes venía siendo mermada, creciendo la compra del tratamiento sólo para el día versus la compra de tratamiento completo. De

otro lado, se venía observando la caída por precios que exigía de los laboratorios crecer por volumen y/o por lanzamiento de nuevos productos.

Tabla 2

Mercado Farmacéutico (+000)

MERCADO	Año	2018	2019	+/-%
	UNIDADES	180,525	176,291	-2.3%
MERCADO TOTAL	US\$ DOLARES	1,136,234	1,083,599	-4.6%
	MONEDA LOCAL	3,735,217	3,615,744	-3.2%

Fuente: IQVIA Perú (2020)

La competencia se daba entre el prestigio de los laboratorios de marca y el precio de los genéricos. La tendencia del mercado mostraba el crecimiento de los productos genéricos, incentivado en gran medida por el Gobierno, dando lugar inclusive a reemplazos de las prescripciones médicas de los productos de marca en los lugares de expendio. La composición del mercado farmacéutico en soles representaba para los productos de marca el 93.7%. En el 2019, este mercado se contrajo en -3.8% (IQVIA Perú, 2020).

A su vez, el mercado farmacéutico se dividía en: mercado popular, que eran productos de venta libre (consumo masivo) y mercado ético, que debían ser adquiridos a través de una receta médica y que representaban el 74% del mercado (IQVIA Perú, 2020).

El número de las corporaciones farmacéuticas registradas en el 2019 eran de 194, representando tan sólo las primeras 25, el 76% de la venta del mercado total (IQVIA Perú, 2020).

Como antecedente, en el 2018 un grupo financiero peruano que manejaba la primera cadena de farmacias del Perú adquirió una planta farmacéutica, otra cadena de farmacias (la segunda más importante) y otras más pequeñas del mercado. A partir de esta fusión se cambió la dinámica del negocio farmacéutico, al concentrar esta corporación el 60 % de la venta minorista (retail) por sus precios más bajos, lo que impactó en el negocio de farmacias y boticas independientes. Al cambiarse la estrategia de precios se generó una reacción en la industria por afectar la sostenibilidad de los negocios: pocos laboratorios aceptaron sus condiciones rápidamente y otros plantearon una mesa de negociación, logrando acuerdos luego de varios meses y con impactos diversos.

Adicionalmente, el sector salud venía siendo afectado durante los últimos años, por la alta rotación de autoridades en el Ministerio de Salud que afectaba la gestión interna para normarlo.

A junio del 2020, el Perú se encontraba con un decrecimiento económico debido principalmente a dos factores, la crisis político-económica y el manejo de la pandemia Covid-19 que se vivía; cuya propagación, intensidad y duración aún se desconocía. La actividad económica se mantenía semiparalizada, conllevando a una recesión que se explicaba en gran medida por la severa cuarentena a nivel nacional y el cese estricto de las actividades productivas con excepción de las calificadas como

esenciales: servicios básicos de luz y agua, más aquellas relacionadas a los alimentos y salud. Sin embargo, el mercado farmacéutico en este periodo creció por el consumo de productos dirigidos al tratamiento del Covid-19. A esta fecha aún no se contaba con vacunas contra el Covid-19.

El aislamiento social extremo tuvo una duración de casi cuatro meses. Cada fase de activación de las actividades económicas anunciada por el gobierno tuvo impacto positivo en el consumo de medicamentos por un mayor acceso físico al retail. Los primeros meses de inmovilización se caracterizaron por un gran aprovisionamiento preventivo de las farmacias y cadenas. Sin embargo, la restricción de ventanas horarias de atención al público en el retail impactó negativamente al consumo de productos no Covid-19. Esta situación viró con la flexibilización del aislamiento social activado a partir del mes de mayo.

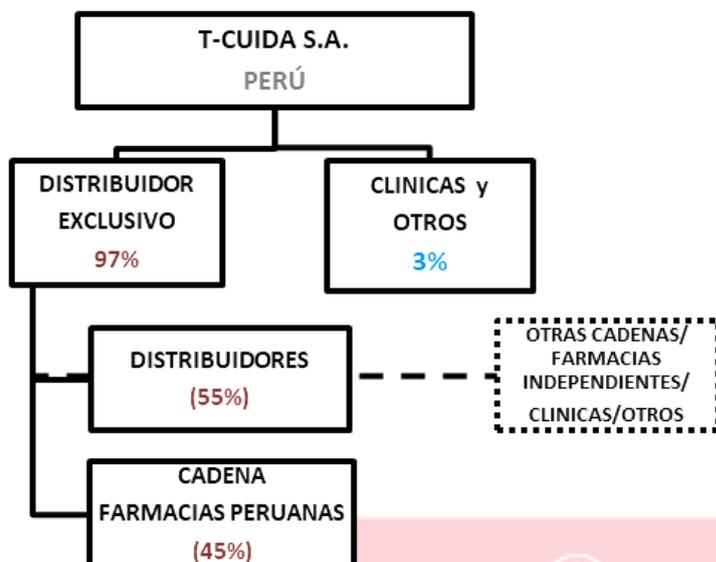
1.3 Historia de la empresa

El Grupo T-Cuida era una corporación privada de origen latino con una fuerte expansión mundial desde sus inicios en 1934, con filiales ubicadas en más de 21 países de Latinoamérica, Europa y Asia.

Laboratorio T-Cuida se fundó en Perú como filial en 1994 y luego de 11 años de operaciones logró alcanzar su punto de equilibrio, siendo al 2019 uno de los laboratorios de mayor penetración y crecimiento dentro del sector y ubicándose dentro de las quince primeras empresas farmacéuticas que operaban en el país.

La participación de Laboratorio T-Cuida S.A. se daba en el segmento de marcas de prestigio y su portafolio contaba con 94 productos de precios al alcance del consumidor, con altos estándares de calidad y efectividad terapéutica y certificaciones de Buenas Prácticas de Manufactura, las cuales cubrían la mayoría de las especialidades. No obstante, T-Cuida S.A. no contaba con productos considerados por el Ministerio de Salud para el tratamiento de Covid-19.

La comercialización de T-Cuida se realizaba B2B a nivel nacional, con venta directa del 3% a Clínicas y Hospitales, y del 97% a través de un distribuidor exclusivo, quien a su vez vendía a otros distribuidores para colocar los productos en las diferentes farmacias independientes y a las cadenas de farmacias (Ver Figura 2).

Figura 2*Dinámica de Ventas – T-Cuida S.A.*

Fuente: elaboración propia

T-Cuida en su facturación del 2019 tuvo un crecimiento del 6% alcanzando una venta aproximada de 29 millones de dólares, como se muestra en la Tabla 3.

Tabla 3*Resultados Ventas (últimos 5 años) (+000)*

Año	Valores US\$	% Crec	Valores S/.	% Crec
2015	27,510	-10%	87,895	2%
2016	26,988	-2%	91,050	4%
2017	29,215	-8%	95,093	4%
2018	27,181	-7%	89,436	-6%
2019	28,939	6%	96,686	8%

Fuente: elaboración propia

El análisis del resultado de la venta se complementaba con la participación de mercado y el nivel de prescripciones médicas obtenidas por la gestión promocional, que impactaba directamente en la rotación del inventario en las cadenas y farmacias independientes (venta al público final).

La estructura funcional de T-Cuida tenía un modelo tradicional con cinco áreas que reportaban directamente a la Gerencia General: Administración y Finanzas, Comercial, Dirección Técnica, Gestión de Personas y Operaciones & Logística (Ver Figura 3 y Figura 4).

Figura 3

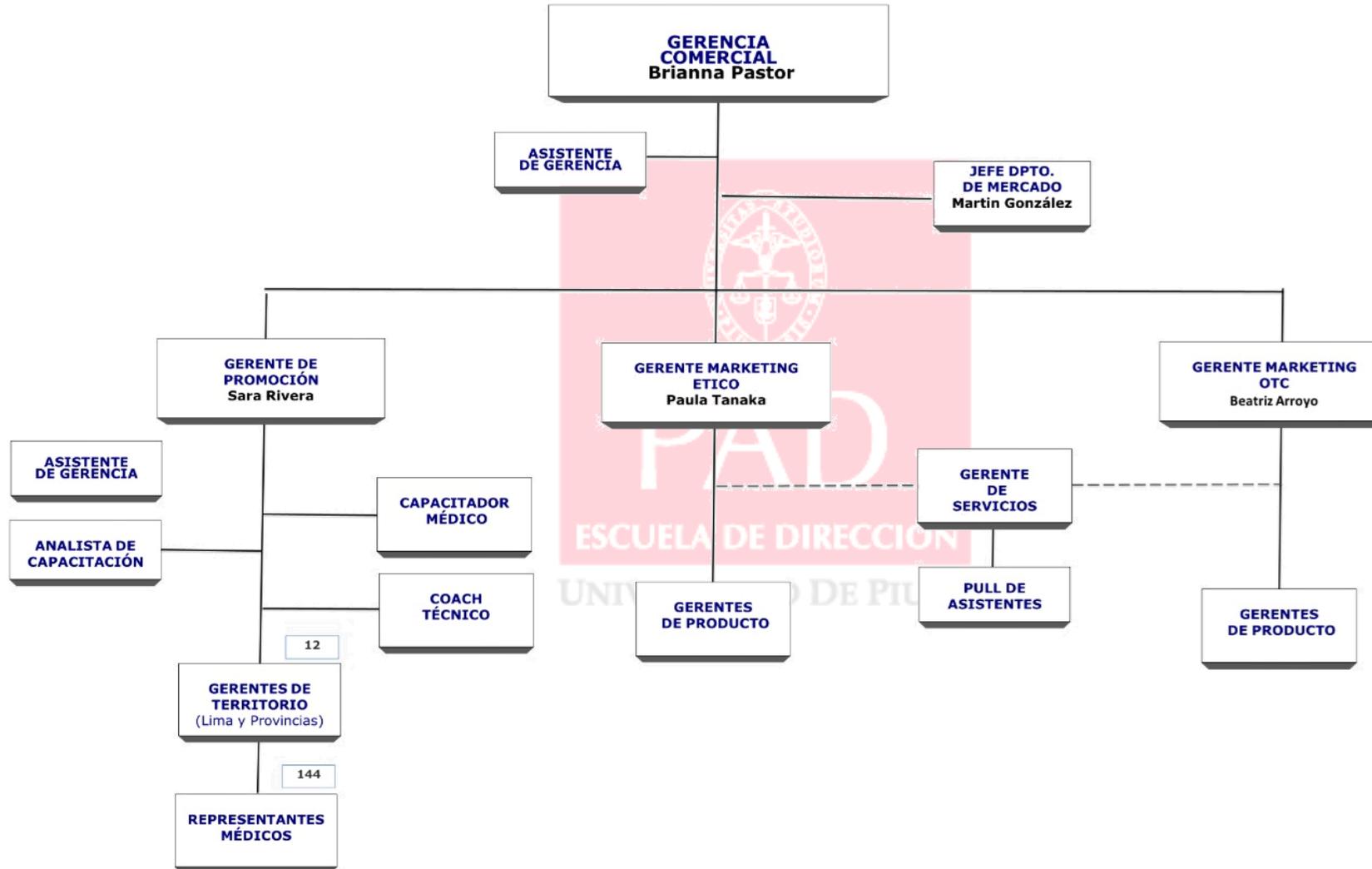
Organigrama general de T-Cuida - junio 2020



Fuente: elaboración propia

Figura 4

Organigrama general comercial de T-Cuida - junio 2020



Fuente: elaboración propia

En cuanto a la gestión de personal, T-Cuida era estricto en el cumplimiento de las normas y disposiciones laborales establecidas por el Gobierno. Y adicional a ello, asumía el compromiso de brindar bienestar y seguridad a sus trabajadores. Todos sus colaboradores recibían sus remuneraciones y beneficios de ley en su oportunidad, utilidades, tarjeta de alimentos, seguro médico privado familiar a través de una EPS (Entidad Prestadora de Salud), seguro de vida y beneficios de descuentos corporativos y de flexibilidad horaria, entre otros.

Asimismo, la marca empresarial de T-Cuida era reconocida como una empresa innovadora y de alto nivel de servicio al cliente, con diferentes programas y servicios personalizados (Ver Tabla 4).

Tabla 4

Programas de servicios al cliente

Actividad	Definición	Propósito
Plataforma virtual de Capacitación T-Cuida (vía streaming/ repositorios)	Acceso a médicos a capacitaciones sobre conocimiento médico en tiempo real	Promover el compartir conocimiento entre el Cuerpo Médico y que se capaciten continuamente
	Acceso a la comunidad a información de salud (charlas y videos de médicos)	Educar a la comunidad en el cuidado de la salud y el bienestar
Servicios tercerizados	Apoyo al paciente y al médico con entrega de productos crónicos	Asegurar que el paciente /médico complete su tratamiento
Servicio de Información Médica	Envío de Estudios Clínicos a los médicos según requerimiento	Actualizar conocimiento médico
Saludos personalizados	Envío de comunicaciones de saludos por fechas especiales de manera personalizada	Hacer sentir el agradecimiento por la labor que desempeñan
Sala de Reuniones	Espacios para reuniones, capacitaciones y talleres a los médicos, sociedades y clientes.	Facilitar el acceso a espacios de desarrollo de conocimiento

Fuente: elaboración propia

1.3.1 Etapa I – Inicios de nueva gerente general: junio 2018 – febrero 2020

En junio del 2018, Luz López, asumió la gerencia general de T-Cuida S.A. y en su primera reunión con sus gerentes enmarcó su línea de trabajo, previa reflexión sobre el lema del fundador: “ética, innovación y calidad, ante un mañana que se siente cada vez más cerca”.

Luego, mostró la misión que a la fecha los guiaba y les consultó: ¿Cuál creen que realmente debe ser nuestra misión y visión para guiar la organización? Y como resultado de la discusión que se suscitó, decidió que ella junto con sus principales líderes llevaran talleres para reformular la misión y visión, así como para desarrollar un plan estratégico alineado a los nuevos objetivos organizacionales con mirada al 2025.

Los planteamientos que resultaron fueron:

- Reformulación de la misión y visión con un propósito de sostenibilidad y trascendencia (Ver Tabla 5).

Tabla 5*Reformulación de la misión y la visión*

Misión nueva
Trascender con calidad, innovación y excelencia al servicio de la Salud.
Visión nueva
Construimos propuestas de valor únicas y sostenibles al servicio de la Salud, que generan relaciones a largo plazo con nuestros accionistas, colaboradores/as, clientes y la sociedad.

Fuente: elaboración propia

- Reafirmación de los valores, de los cuales tres se deberían elegir como impulsores para fortalecer el despliegue de la estrategia, año a año (Ver Tabla 6).

Tabla 6*Reafirmación de los valores*

Valores T-Cuida	
Ética	Humildad
Pasión	Innovación
Trabajo Colaborativo	Perseverancia*
Compromiso con el Cliente*	Adaptabilidad al Cambio*
Logro de Resultados	Calidad

*Valores pilares del 2019

Fuente: elaboración propia

- Definición de competencias transversales que se debían desarrollar en todos los colaboradores para que puedan hacer viable la misión y visión (Ver Tabla 7).

Tabla 7*Definición de competencias*

COMPETENCIAS TRANSVERSALES AL 2025		
Logro de Resultados	Pensamiento Crítico	Trabajo Colaborativo
Intraemprendimiento	Calidad 360°	Digital

Fuente: elaboración propia

- Definición de los impulsores estratégicos que deberían contar con planes de acción por líder (Ver Tabla 8).

Tabla 8*Definición de los impulsores estratégicos*

Impulsores Estratégicos	Líder
1. Optimizar la eficiencia operativa a través del diseño de procesos apoyados en tecnologías ágiles.	Henry Morales Administración y Finanzas Blanca Castillo Operaciones y Logística
2. Fortalecer la organización con la implementación del código de conducta.	Henry Morales Administración y Finanzas
3. Optimizar el proceso de gestión de demanda y ventas para detección de oportunidades y superar los objetivos de venta.	Brianna Pastor Comercial
4. Fortalecer la cartera a través de lanzamiento de nuevos productos y modelos de negocio (nuevos canales, mercados, servicios).	Henry Morales Administración y Finanzas Cecilia Márquez Dirección Técnica
5. Promover la transformación cultural con la nueva misión, visión y competencias transversales al 2025, afianzando la estrategia de comunicación.	
6. Optimizar la organización alineándola a la nueva visión con compromiso a todo nivel (estructura y perfil 3.0).	Serena Giménez Gestión de Personas
7. Afianzar planes de clima laboral orientados a un equilibrio laboral y familiar.	

Fuente: elaboración propia

Con base en los compromisos que se asumieron en los talleres, se dio inicio en enero del 2019, a lo que llamarían el “Plan de transformación organizacional al 2025” y durante los posteriores 18 meses, se ejecutó lo siguiente:

1. Eficiencia operativa

- Se potenció el sistema de inteligencia de negocios con indicadores gerenciales para la rápida toma de decisiones y las plataformas virtuales de aprendizaje y de evaluación de desempeño, así como la implementación de un sistema de teleconferencias, etc.
- Se automatizó los reportes del departamento de mercado.
- Se implementó un aplicativo de monitoreo de avances de ventas en dispositivos móviles que permitía que el representante médico pudiera revisar los alcances de sus cuotas diariamente.
- Se tercerizó procesos que no eran el núcleo del negocio.
- Se contrató los servicios de una consultoría para el relevamiento de los procesos operativos críticos con recomendaciones de simplificación de tareas.

Se reorganizó las oficinas para el nuevo modelo de trabajo colaborativo (coworking) que redujo en un 25% el área alquilada y se negoció la tarifa con el propietario.

2. Código de conducta

- Se elaboró y se difundió mediante talleres de interiorización y de refuerzo cada seis meses.
- Se creó un comité de ética para resolver dilemas, elevar denuncias o sugerir ajustes a las normas definidas.

3. Proceso de gestión de demanda y ventas

- Se implementó una nueva política comercial que consistía en una relación lógica entre volumen y precio, eliminando todo tipo de descuentos especiales y bonificaciones y priorizando canales de venta con mayor rentabilidad.
- Se mejoró en la agilidad del proceso de ventas y obtención de oportuna información de avance de la facturación.

4. Cartera de nuevos productos y modelos de negocio

- Se obtuvo 71 aprobaciones por parte de la entidad de salud para la actualización de cambios menores y mayores en los registros sanitarios de diversos productos de T-Cuida.
- Se obtuvo 41 renovaciones y 18 nuevos registros.
- Se lanzó 3 marcas con 6 productos de la línea ética.

5. Transformación cultural

- Se lanzó la nueva misión, visión y competencias transversales al 2025 y se implementó el plan de comunicación para lograr su entendimiento e interiorización.
- Se definió tener una reunión mensual con la participación de todos los colaboradores, donde la gerencia general y las principales gerencias exponían sus estrategias, programas, activaciones, resultados, etc. Se pasó de una reunión mayormente comercial a una reunión integral.
- Se definió como norma para todos los líderes, el tener reuniones semanales de equipo para la comunicación de los planes/objetivos/resultados de la organización, dando a conocer el para qué, por qué y las implicancias de las acciones, así como conocer las necesidades del equipo. Así como, reuniones líder/colaborador para conocerlos más allá de un nivel profesional y atender inquietudes y necesidades personales y familiares.
- Se reorganizó todos los procesos de gestión de personas al nuevo perfil deseado 3.0 en cuanto a:
 - Jerarquización de puestos: se contrató a una consultora para el levantamiento de puestos y su respectiva categorización salarial.
 - Selección: se buscaba, adicionalmente a los valores y competencias, personas que alineen con el nuevo propósito de T-Cuida. Se contrató un portal virtual de empleos que agilizó el proceso de reclutamiento.

- Inducción: se amplió el tiempo dedicado a este proceso para asegurar una inmersión integral con los nuevos objetivos y propósitos de la organización, del área y de la posición.
- Formación: se apostó por una mayor inversión en el plan de capacitación anual y se adquirió una plataforma e-learning semejante a la de instituciones de educación superior, que se denominó Campus T-Cuida con el lema: “Aprender para Trascender”, donde se impartía cursos de desarrollo profesional y crecimiento personal.
- Desempeño: se implementó una plataforma virtual de evaluación de desempeño y fijación de objetivos que permitió la cascada de objetivos alineados al nuevo propósito. Desarrollo: se perfeccionó el programa de gestión de talento que permitía evaluar colaboradores potenciales para otras posiciones clave o para ascensos.

6. Proceso de reestructuración

- Se definió el nuevo perfil 3.0 de colaboradores basado en valores y en las competencias transversales que impulsarían la misión y visión.
- Se promocionó mediante concurso interno, a inicios del 2019, como gerente comercial a Brianna Pastor, quien desempeñaba la gerencia de marketing para los productos farmacéuticos de consumo masivo.
- Se creó un equipo de servicios de marketing con personal interno para atender con mayor agilidad los requerimientos de los clientes.
- En la gerencia de promoción se creó dos nuevas posiciones:
 - Coach técnico para acelerar la inmersión de los nuevos representantes médicos y nivelar a los antiguos con el nuevo perfil 3.0., siendo cubierto internamente por un gerente de territorio.
 - Analista de capacitación para gestionar la plataforma virtual de desarrollo Campus T-Cuida.
- Al cierre del 2019, T-Cuida terminó con un equipo promocional de 144 colaboradores (Ver Tabla 9).

Tabla 9

Número de colaboradores por área

Áreas	2017	2018	2019
Gerencia General	5	5	6
Dirección Técnica	3	3	5
Gestión de Personas	4	4	4
Administración	24	22	22
Comercial	194	194	165
• Administrativos	25	25	21
• Fuerza promocional	164	159	144
Total	225	218	202

Fuente: elaboración propia

- Se dio inicio al programa de *trainees* para los representantes médicos, que significó la contratación durante este periodo de 30 personas sin mayor experiencia en el rubro.
 - Se creó dentro de la gerencia de gestión de personas, un departamento especializado para reforzar la comunicación interna y externa: mensajes de gerencias, mallas de diversas activaciones, manejo de Facebook interno y externo, así como el manejo de otras plataformas de difusión para compartir en tiempo real conocimientos de salud y bienestar con el cuerpo médico y la comunidad (canal *livestream*).
7. Clima laboral
- Se realizó la concientización de cómo equilibrar la vida laboral y familiar a través de dinámicas grupales y charlas, destacándose “¿cuál es el secreto para ser felices en el trabajo?”, así como cursos en campus T-Cuida con evaluaciones para que interioricen (manejo del tiempo, adaptabilidad al cambio, etc.).
 - En agosto del 2018, se realizó una evaluación de clima laboral liderada por la corporación, con un resultado de 84% de satisfacción, destacando los puntajes por encima de los 90% de orgullo y sentido de pertenencia. Cada líder trabajó planes de acción con sus equipos para realizar actividades de integración y de relacionamiento personal, así como se fomentó el programa de círculo de agradecimiento a través de la entrega de tarjetas de reconocimiento por prácticas de valores.
 - A finales del 2019, se realizó una evaluación ascendente para medir el desempeño de los líderes con resultado de 86% de satisfacción y se hicieron planes de acción específicos con un enfoque en el conocimiento de sus colaboradores como personas más allá de su labor

profesional (coaching personal, reuniones de equipos, etc.) y, otro para medir el nivel de servicio de atención al cliente interno.

Durante el 2019, se continuó implementando actividades que permitieron fomentar la integración laboral-familiar con programas de bienestar laboral y responsabilidad social:

- Todos los meses se realizaron desayunos que se denominaban “Viva el Espíritu”, donde se compartían temas de interés, bienestar, seguridad y salud.
- Por ocasiones especiales se realizaron activaciones, como: Día de la madre, del padre, del vendedor, del administrativo, de la amistad, celebración de aniversarios, fiestas patrias, lanzamiento de productos, etc. y de integración con la familia, como: Medio-día laboral con mi pequeño, acompaña a su primer día de clases, navidad, etc.
- Dentro del programa de responsabilidad social se realizó:
 - Programa de “Capacitación Médica Continua” al servicio de la salud con el fin de que los médicos compartiesen su conocimiento con pares, con el equipo de comercial y con la comunidad.
 - Programa de prevención de violencia contra la mujer, se continuó brindando asesorías a diversas empresas para la implementación del programa en sus organizaciones, charlas de sensibilización en instituciones, empresas y colegios, donde fueron convocados y se desarrolló un “Bailetón por familias saludables”.
 - Se continuó con el apoyo solidario de los colaboradores a la casa albergue “Hogar de la Esperanza”, el cual era un centro de refugio para mujeres y sus hijos que huían de un hogar violento.
 - Se realizó las campañas solidarias en atención al friaje y heladas en las zonas altas del Perú, siendo reconocida la organización por el Ministerio de Trabajo.
 - Se promovió la campaña de donación de sangre en coordinación con el Instituto Nacional de Enfermedades Neoplásicas.

1.3.2 Etapa II: Pandemia Covid-19 - Mar20-Jun20

El 11 de marzo del 2020, la Organización Mundial de la Salud declaró la pandemia por Covid-19 en 113 países, la cual ya había generado más de 4,200 muertes (OMS, 2020). El 5 de marzo, el Perú confirmó su primer caso y al 15 de marzo, el gobierno peruano declaró el Estado de Emergencia Nacional con 71 casos confirmados, ordenando el aislamiento general obligatorio. Durante este periodo, “se garantizó el abastecimiento de alimentos y medicinas, así como la continuidad de los servicios de agua, saneamiento, energía eléctrica, gas, combustible, telecomunicaciones, limpieza, recojo de residuos sólidos, servicios funerarios y otros” (Presidencia de la República, 15 de marzo de 2020).

Se establecieron medidas excepcionales y temporales para prevenir el Covid-19, las principales fueron:

- En todos los centros deberían adoptarse medidas de prevención y control sanitarios para evitar la propagación del Covid-19 (Presidencia de la República, 11 de marzo de 2020).
- Los empleadores, durante la emergencia sanitaria podían modificar y establecer de manera escalonada los turnos y horarios de trabajo de sus trabajadores como medida preventiva, respetando el derecho al descanso semanal obligatorio (Presidencia de la República, 20 de marzo de 2020).
- Los empleadores podían modificar el lugar de la prestación de servicios de todos sus trabajadores para implementar el trabajo remoto (Presidencia de la República, 24 de marzo de 2020).
- Cuando la naturaleza de las labores no fuese compatible con el trabajo remoto y mientras durase la emergencia sanitaria por el Covid-19, el empleador debía otorgar una licencia con goce de haber sujeta a compensación posterior (Presidencia de la República, 20 de marzo de 2020).

Además, la normativa también estableció que “excepcionalmente, los empleadores podían optar por la suspensión perfecta de labores exponiendo los motivos que la sustentaran” (Presidencia de la República, 14 de abril de 2020), siempre que la empresa tuviera facturación negativa.

Bajo este entorno, a partir de aquella sesión extraordinaria de marzo, Luz con sus gerentes tomaron decisiones en los diferentes ámbitos del negocio:

1. Gestión de personas

- Se activó el Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo y se conformó un Equipo Covid-19 para implementar el “Plan para la Vigilancia, Prevención y Control del Covid-19 en el Trabajo”, cuyo objetivo fue el desarrollo y ejecución de medidas que garantizaran el regreso seguro al lugar de trabajo de los colaboradores en sus diferentes puestos, mediante la identificación, medición, disminución y prevención de los riesgos de infección por Covid-19.
- Se aseguró la estabilidad laboral al 100% del equipo humano con el lema: “la persona primero ante cualquier decisión”. De cara a esta premisa, se mantuvo al personal de la fuerza promocional que hubiera podido ser reducida en número por la baja productividad debido a la reducción de carga laboral producto del trabajo no presencial, teniendo en cuenta que, adicionalmente, se contaba con un grupo de 30 representantes médicos nuevos que no tenían el relacionamiento requerido para contactar directamente a los médicos de manera remota.

- Para los administrativos se definió el trabajo remoto desde la primera semana y para ello, se les envió a sus domicilios sus equipos de computación, celulares con internet, mesas y sillas ergonómicas para su total comodidad. Y se estableció un modelo de trabajo por objetivos para todas las posiciones.
- Se brindó horarios flexibles para que los colaboradores tuvieran facilidades para realizar las labores de casa y las compras en horarios no tan concurridos.
- Se definió como norma el tener reuniones semanales virtuales de trabajo y acercamiento de equipo con sus líderes.
- Se fortaleció el plan de capacitación para acelerar el desarrollo de las competencias transversales.
- Se dictó continuamente temas de salud y bienestar ad-hoc a la coyuntura.
- Se implementó monitoreo a los colaboradores, por parte de profesionales médicos contratados, para conocer el estado de salud a través de encuestas virtuales de manera diaria; así como del estado psicológico y emocional de cada uno a través del contacto directo por parte del equipo del área de gestión de personas.

Se fortaleció el departamento de comunicaciones ampliando el número de colaboradores para replantear su estrategia con el propósito de mantener alta la moral de los colaboradores y dar sostenibilidad al negocio.

- Internamente, se emitieron continuos mensajes informando sobre las acciones a tomar en el contexto, de manera transparente y disipando la incertidumbre; así como sobre temas normativos, preventivos, de seguridad, de bienestar, motivacionales y de reconocimiento.
- Externamente, se brindó a la comunidad a través de las redes, información confiable sobre temas de salud y bienestar (#InformateBien) y a los médicos mensajes para elevar su moral (#GraciasValiente).
- Se desarrolló una serie de protocolos para la vigilancia y salud ocupacional de los colaboradores y, en caso se requiriese, se tenía listo desde principios de junio el plan de retorno al trabajo presencial para la fuerza promocional con rigurosas medidas de bioseguridad.
- En mayo 2020, T-Cuida participó en el Pulso de “Manejo de Covid-19” auspiciado por Great Place to Work® que tenía el propósito de evaluar la gestión de las empresas frente a la coyuntura.

2. Comercial

- A los representantes médicos por no poder ejercer sus funciones de visita médica presencial, en la primera semana se les dejó en trabajo remoto para contactar a sus médicos a través de sus equipos móviles.
- Debido a la complicación de contactar a los médicos, a la segunda semana se les dio la opción de tomar licencia con goce de haber compensable o vacaciones por el periodo de un mes aproximadamente, mientras se planteaba el nuevo modelo de visita médica. Los 30 representantes médicos nuevos encontraron mayor dificultad en lograr los contactos con sus médicos por el poco relacionamiento que habían logrado desde su reciente ingreso.
- De mayo a junio se les indicó a todos realizar en las mañanas, visita médica virtual por cuatro horas debido a la baja respuesta de los médicos y se cubrió parte de las tardes con la participación en los cursos y entrenamientos virtuales de capacitación médica de manera intensiva por dos horas para así elevar su nivel de conocimiento y profesionalismo. Esta jornada de trabajo era menor de lo habitual (alrededor de 8 horas diarias). Durante este periodo se reactivó la promoción médica de muestras médicas con el envío de éstas directamente a los domicilios de los médicos, donde atendían a sus pacientes.
- El grupo cerrado Canal T-Cuida, que era un canal en el que se brindaba conocimiento médico difundido por especialistas y dirigido por otros médicos, creció en número de usuarios en 10% y generó incremento en la cantidad de publicaciones con más de 15 mil visualizaciones, en estos meses.
- Por el distanciamiento que tenía el paciente con el médico, Laboratorios T-Cuida asumió el compromiso de educar en salud a la población peruana, potenciando su Programa de Capacitación Médica, logrando impactar a través de medios digitales a más de 10 millones de usuarios durante los primeros meses.
- Se inició un programa de charlas de salud gratuitas para la comunidad a través de webinars (27 a la fecha) que eran impartidas por médicos especialistas, informando sobre diferentes enfermedades. Así como, el desarrollo y la difusión de microcápsulas de salud (43 a la fecha).
- Se realizó una serie de campañas de publicidad de las distintas marcas de consumo masivo para reforzar sus posicionamientos.
- Se destinó gran parte de los gastos de inversión de marketing para donaciones importantes de equipos de protección personal para el personal de salud de las principales instituciones a nivel nacional.

- Se redefinió el sistema de incentivos de la fuerza promocional con indicadores acorde a sus nuevas asignaciones por pandemia. En el 2019 el resultado alcanzó un 96% en promedio y de enero a junio 2020 llegó al 101% (Ver Tabla 10).

Tabla 10

Promedio de pago de incentivos – representantes médicos

Promedio 2019	Ene 20	Feb 20	Mar 20	Abr 20	May 20	Jun 20	Promedio Ene-Jun 2020
96%	106%	104%	90%	103%	99%	106	101%

Fuente: elaboración propia

3. Administración y finanzas

- Se restringió una serie de gastos operativos como medida preventiva ante la situación de incertidumbre generada por la pandemia, tales como gastos de marketing, producción y publicidad en TV.
- Se intensificó el control de la cartera de clientes para evitar el incremento en los días de pago de las deudas por cobrar.
- Se definió mantener la cadena de pagos a los proveedores en tiempos y formas.

4. Operaciones y logística

- Se reorganizó el modelo de trabajo del área dando lugar a una coordinación más estrecha con los fabricantes para un abastecimiento de los productos que iba demandando el mercado, rompiendo el plan de entrega del año; así como con el Operador Logístico para una atención oportuna a los clientes sin que afectase sus recursos mermados por la pandemia (personal y horarios de trabajo en toque de queda).
- Se cambió vías de embarque priorizando tiempos de entrega, así como rutas de embarque por cierre de puertos, incrementándose altamente los fletes.
- Se activó el plan de contingencia de continuidad de operación del negocio a través de la activación del trabajo remoto (interconectividad y acceso a las diferentes plataformas del negocio) desde casa para todas las posiciones de la organización.

1.4 Personajes

1.4.1 Gerencia general

Luz López, de 42 años con estudios técnicos bilingües de comercio internacional y programas de especialización gerencial, fue nombrada el 25 de mayo del 2018 como gerente general de T-Cuida. A esa fecha, Luz tenía más de 20 años de experiencia en la industria farmacéutica, de los cuales 17 fueron dedicados a T-Cuida S.A., liderando diferentes cargos en los departamentos de estudios de mercado, de marketing y de proyectos estratégicos. Durante el último año previo a su ascenso, ocupó

interinamente, la gerencia de administración y finanzas lo que le dio una visión más completa del negocio.

Luz ya antes de ejercer la gerencia general era reconocida por ser visionaria con un estilo pragmático y disciplinado que le permitía asumir proyectos estratégicos en simultáneo. Poseía alto nivel de pensamiento crítico, innovación y activa participación con interés auténtico en las personas, logrando así influenciar en la organización. Y por su capacidad de llegada y nivel de comunicación era quien sustentaba los proyectos de alto impacto ante los directores por encargo de la gerencia general anterior.

Algunos hechos relevantes fueron que desde muy temprano en su carrera generó aportes visibles de transformación en la gestión comercial, implementando sistemas y estándares que fueron replicados en otras operaciones de la corporación:

- Diseñó un cuadro de control de la visita médica con KPI's.
- Diseñó e implementó una plataforma de trabajo inteligente (BI), que se convirtió en una fortaleza para la toma de decisiones gerenciales.
- Lideró el diseño de un sistema único en el mercado de gestión de clientes similar a un CRM.

Luz recibió el cargo de la anterior gerente general, la cual había liderado la empresa desde sus orígenes, con la responsabilidad de mejorar algunos indicadores negativos de relevancia para la sostenibilidad del negocio, como:

- El decrecimiento de la participación en el mercado.
- El contar con múltiples márgenes de descuentos.
- La baja rotación de mercadería y altos inventarios en distribuidoras y cadenas de farmacias
- Los altos inventarios en los almacenes de la empresa con altas posibilidades de mandarlos a pérdidas.
- La baja productividad en la fuerza promocional.

1.4.2 Gerencia comercial

Brianna Pastor, de 42 años, con 18 años de experiencia en la industria farmacéutica en marketing, investigación de mercado y ventas, asumió el cargo de gerente comercial a finales del 2019, luego de 5 años como gerente de marketing para los productos farmacéuticos de consumo masivo. Estudió la carrera de ciencias de la comunicación y un postgrado de marketing en Francia.

Brianna se distinguió por ser estructurada, de carácter firme, competitiva, con metas ambiciosas como también colaborativa y optimista. Asimismo, tendía a ser calmada y resiliente frente a situaciones de crisis.

1.4.3 Gerencia de gestión de personas

Serena Jiménez, de 50 años, administradora de profesión y con estudios de postgrado en dirección de recursos humanos, había ingresado hacía 14 años como gerente de gestión de personas, asumiendo a lo largo de estos años nuevas funciones como responsabilidad social y comunicaciones.

Serena se mantenía al tanto de toda la operatividad del negocio, lo que le permitía dar soporte a la gerencia general, a los líderes y al personal en general, siendo directa y objetiva en sus apreciaciones. Era de trato servicial, cordial y empático, con total disposición a que los colaboradores accedieran a ella, buscando siempre hacer sentir bien a las personas.

1.4.4 Representantes médicos

Los representantes médicos eran la fuerza promocional, quienes visitaban presencialmente a los médicos para brindar información técnico-científica especializada (características, ventajas y beneficios) de los productos de T-Cuida, en los hospitales, las instituciones de salud y los consultorios, así como a los dependientes en farmacias, bajo los lineamientos éticos de la organización. Su principal propósito era la promoción y la recordación de marca de los productos que darían como resultado la prescripción médica (generación de demanda). Adicionalmente, realizaban el reconocimiento de campo y la actualización de dicha información en el sistema interno de gestión de clientes (nuevos clientes, acciones de la competencia, visibilidad de marca, cambio de recetas, etc.).

Un representante médico de T-Cuida era un profesional con capacitación médica de alto nivel, lo que le permitía un relacionamiento estrecho con los profesionales de salud ganado a través de visitas presenciales programadas, según el perfil del médico. Y como parte de la recordación de marca tenían la tarea de entregarle directamente las muestras médicas que reforzaban la propuesta de valor y el posicionamiento de la marca T-Cuida. La labor de un representante médico se desarrollaba principalmente en el campo, por lo que sus perfiles no eran para labores de oficina.

Este equipo de fuerza promocional lo conformaban 144 personas, de las cuales 70% eran mujeres y 30% eran hombres.

Para cubrir esta posición se requería alrededor de 45 días por lo riguroso del proceso de selección y el perfil 3.0 buscado acorde a los valores y a las nuevas competencias exigidas en T-Cuida. Los seleccionados recibían una inducción cultural de una semana y una operativa de cuatro semanas, lo que permitía niveles de adaptación óptimos en menores tiempos. Parte de ésta, consideraba la interiorización de sus principales labores mostradas en los “Básicos del representante médico” y de la imagen que debían reflejar, la cual se describía en la “Visita médica diferenciadora” (Ver Tabla 11 y Tabla 12).

Tabla 11*Básicos del representante médico T- Cuida*

BÁSICOS DEL REPRESENTANTE MÉDICO	
1	Llevar exitosamente los cursos y/o talleres de inducción, capacitación y formación.
2	Realizar fichero y cobertura óptima promedio de visita médica (92.5%) y visita a farmacias (100%), de acuerdo con el ruteo óptimo.
3	Realizar la promoción a los médicos, según las técnicas de ventas – Learning y Decálogo de la visita médica diferenciadora, priorizando siempre el descubrir y otorgar el “valor agregado” al médico.
4	Realizar promoción, ventas y colocaciones en farmacias, cadenas y clientes potenciales, según técnica de ventas y Decálogo de la visita de farmacia.
5	Revisar e implementar planes de acción y estrategias de fidelización, según productos, médicos y zonas en caída.
6	Trabajar, integradamente con todos los miembros de la zona, equipo y áreas de soporte.
7	Realizar las tareas administrativas propias de la posición.

Fuente: elaboración propia

Tabla 12*Visita médica diferenciadora T- Cuida*

#	VISITA MÉDICA DIFERENCIADORA	PERFIL
1.	Mantener una imagen íntegra, personal y profesional, demostrando respeto, optimismo y amabilidad en cada contacto.	INTEGRO
2.	Adecuar la visita según el perfil del cliente, hacerla coherente con contacto anterior, haciéndolo sentir único.	CONSISTENTE
3.	Ser persistente y criterioso para establecer contacto en el momento y tiempos apropiados, procurando la frecuencia y cobertura establecida.	DETERMINADO
4.	Reflejar una constante preparación académica y técnica acorde a las necesidades reales del cliente.	EXPERTO
5.	Poseer comunicación efectiva, con empatía y precisión en todo momento.	ASERTIVO
6.	Tener ímpetu, ganas, curiosidad e identidad con mi empresa, imponiendo dinamismo en mis acciones.	APASIONADO
7.	Generar conexión con el cliente más allá de un simple contacto, desarrollando y priorizando el valor agregado, así como cumpliendo las promesas a cabalidad.	COMPROMETIDO
8.	Brindar un servicio de excelencia para que el cliente nos reconozca como una empresa extraordinaria y comprometida con la salud y bienestar de la sociedad.	EXTRAORDINARIO
9.	Sobreponerse ante adversidades, encontrando una oportunidad y comenzando de nuevo con optimismo.	RESILIENTE
10.	Reflejar el trabajo estrecho y coordinado con las áreas de soporte y servicio de nuestra organización, consolidando la marca T-Cuida.	INTERACTIVO

Fuente: elaboración propia

Así también, T-Cuida contaba con un gerente de promoción y un capacitador médico encargados de actualizarlos todos los meses, en conocimientos científicos y de productos, técnicas de venta y de negociación.

Su formación se complementaba de manera integral con el desarrollo de competencias tanto profesionales como personales, con talleres, coloquios y/o cursos presenciales o virtuales a través de la plataforma Campus T-Cuida.

Su desempeño era evaluado semestralmente por sus líderes a través de una plataforma virtual que medía las competencias y fijaba los objetivos cuantitativos anuales.

Las compensaciones de los representantes médicos eran acordes al mercado según política de equidad salarial. Tenían un básico e incentivos mensuales, los cuales en su mayoría eran alcanzados; el promedio anual de los últimos años era cerca del 100%.

Los indicadores de desempeño empleados para el cálculo de sus incentivos mensuales eran:

- Cobertura médica, nivel porcentual de cumplimiento de los contactos o visitas programadas a los médicos durante el ciclo promocional.
- Prescripciones, estadística de las recetas generadas por los médicos brindada por una entidad dedicada a la captura de esta información.
- Participación de mercado, indicador porcentual que compara la cifra de mercado de T-Cuida versus la del total, según zona, especialidad, productos asignados.
- Rotación, índice de consumo de inventario en las cadenas y farmacias independientes asignadas.

También contaban con premiaciones trimestrales y anuales por cumplimiento de indicadores cuantitativos, que debían ser alcanzados mostrando un comportamiento sin faltas de conducta.

Así mismo, para facilitar su movilización tenían un sistema de plan auto, el cual incluía mantenimiento, reparación y gasolina.

1.4.5 Gerentes de territorio

Los gerentes de territorio eran quienes lideraban a la fuerza promocional y reportaban a la gerencia de promoción, 11 de los 12 habían llegado a esta posición por concurso interno, el cual exigía encontrarse en los primeros puestos del Ranking del Programa de Gestión de Talento y haber pasado por una evaluación con énfasis en competencias de liderazgo.

La estructura de sus compensaciones y reconocimientos eran de acuerdo a los resultados de su equipo y adicionalmente, se les otorgaba un bono anual de un sueldo según sus resultados de desempeño y los cumplimientos de sus objetivos.

A inicios del mes de julio del 2020, Luz López, gerente general de Laboratorio T-Cuida S.A. revisaba los resultados de la empresa y se preguntaba qué decisión debía tomar.

Capítulo 2. Teaching Note

2.1 Resumen ejecutivo

El desarrollo del caso se inicia en el 2018 con el cambio de la gerente general de Laboratorios T-Cuida S.A., quien lideró una transformación organizacional que había llevado a potenciar el liderazgo de la empresa. Con la llegada de la pandemia en el 2020 y sus escenarios inciertos, enfrentó Luz con su equipo gerencial una serie de decisiones directivas en torno a la modalidad de trabajo del personal para asegurar su integridad, de sus familias y de los clientes.

Después de revisar los resultados comerciales y de gestión de personas, la gerente general tiene que revisar su decisión respecto a mantener o no a los representantes médicos en trabajo remoto, evaluando los impactos en la eficacia, atractividad y unidad de la empresa.

2.2 Objetivos académicos

El caso T-Cuida S.A. tiene como objetivos:

- Analizar la importancia de la transformación organizacional, realizada en la organización previamente a la pandemia Covid-19, en la toma de decisión inicial de la gerente general.
- Mostrar la importancia de analizar los tres niveles de la organización con el modelo de diagnóstico del Octógono para la toma de decisiones.
- Definir el plan de acción de las alternativas de solución elegidas frente a los problemas encontrados.

El presente caso puede ser utilizado para el programa de gobierno de personas de instituciones universitarias de pregrado y postgrado.

2.3 Preguntas para la orientación del caso

- ¿Qué problemas tiene la gerente general?
- ¿El cambio organizacional influyó en la toma de decisión inicial?
- ¿Qué debe hacer la gerencia general ante los resultados obtenidos?
- ¿Cómo se afectará la eficacia, atractividad y unidad luego de la toma de decisión?
- ¿Cuáles son los motivos y motivaciones de la Gerente General?

2.4 Análisis del Octógono

2.4.1 Entorno externo

El sector lo conforman laboratorios nacionales y extranjeros, algunos con fabricación local y otros de importación. La competencia se da entre productos de marca y el precio de los genéricos.

La dinámica del negocio farmacéutico cambió con la concentración de la venta minorista a través de una cadena de farmacias, cuya diferenciación era la estrategia de menores precios que afectaba la sostenibilidad de los negocios.

El Ministerio de Salud regula el sector que viene sufriendo alta rotación de sus autoridades afectando la gestión interna.

El mercado farmacéutico al cierre del 2019 venía en decrecimiento y al primer semestre del 2020, debido al entorno de pandemia Covid-19, ha repuntado mayormente por el consumo de medicamentos asociados al tratamiento del virus.

2.4.2 Primer nivel- Sistema formal- Eficacia

2.4.2.1 Estrategia:

- Productos farmacéuticos de marca, de precio competitivo, con prestigio reconocido en el mercado y con una propuesta de valor de servicio personalizado al cliente (médico / paciente / sociedad)
- Clientes: B2B
 - Distribuidora exclusiva que maneja el 97% de su venta a otras distribuidoras y cadenas de farmacia
 - Clínicas y hospitales
- Ventaja competitiva
 - Ecosistema de servicio al cliente (al servicio de la salud), impulsado por la transformación organizacional.
 - Equipo de representantes médicos con alto nivel de profesionalización y orientación al servicio que les permite un relacionamiento directo y estrecho con los profesionales de salud.

En el entorno Covid-19 la productividad de la visita médica durante los primeros meses fue casi nula, por otorgamiento de licencias y vacaciones y, en los dos siguientes meses, por la redefinición de sus labores.

Las posiciones de T-Cuida en prescripciones y participación del mercado vienen en descenso, los niveles de cobertura médica virtual son muy bajos y los resultados de las ventas en el mes de junio del 2020 alcanzan sólo el 75% del presupuesto mensual.

2.4.2.2 Sistema de dirección:

- Nueva misión y visión al 2025.
- Definición de competencias transversales para ser viable su visión.
- Definición de impulsores estratégicos: eficiencia operativa (tecnologías ágiles, inteligencia de negocios, etc.), normativas éticas, proceso de gestión de demanda y ventas, proyectos para lanzamiento de nuevos productos, perfil 3.0, clima laboral, etc.

- Sistemas y programas de gestión de personas: jerarquización de puestos, procesos de selección, compensaciones, inducción, capacitación y desarrollo, desempeño y fijación de objetivos, programas de equidad, programas de bienestar, etc.
 - Relevamiento de procesos para simplificación de tareas.
 - Reglamento Interno de trabajo y código de conducta.
 - Programas de responsabilidad social empresarial.
 - Comunicación y relacionamiento horizontal continuo a través de canales internos.
 - Plan para la vigilancia, prevención y control de Covid-19 en el trabajo.
 - Nueva jornada de trabajo para los representantes médicos.
- Sistema único de gestión de clientes (CRM de creación propia).

2.4.2.3 Estructura formal:

- T-Cuida es una filial de un laboratorio latinoamericano con 220 colaboradores, entre administrativos y fuerza promocional en Lima y Provincias, siendo estos últimos el 70% del total de personal.
 - Estructura organizativa jerárquica con relacionamiento horizontal con cinco áreas principales que reportan a gerencia general. Creación de departamento de comunicaciones internas y externas con reporte a gerencia de gestión de personas.
- Nuevo perfil exigido de colaboradores 3.0 basado en valores y competencias transversales, con foco en la posición de representantes médicos, siendo el 21% nuevo personal. Por entorno Covid-19 se tiene un sobredimensionamiento del equipo de representantes médicos al virar al modelo de visita médica virtual.

2.4.3 Segundo nivel- Sistema informal espontáneo- Atractividad

2.4.3.1 Saber distintivo:

- Laboratorio farmacéutico con más de 25 años en el mercado con sólida y reconocida trayectoria.
- Gerente general y gerente comercial con amplia experiencia en el sector, y gerente de gestión de personas con conocimiento de la operatividad del negocio.
- Colaboradores con perfil 3.0 (formación integral) con valores y competencias transversales con visión 2025.
- Representantes médicos y gerentes de territorio capacitados y entrenados continuamente.
- A la fuerza promocional se le da mayor tiempo de entrenamiento y capacitación médica para profesionalizarlos más, sin embargo, la visita virtual no permite del todo poner en práctica lo adquirido por las dificultades en el contacto con el médico.

- La fuerza promocional no está realizando trabajo presencial y no está actualizando el sistema de gestión de clientes y, especialmente, el relacionamiento con los médicos y dependientes de farmacias. Existe un sistema único de gestión de clientes (CRM de creación propia) que no se está actualizando.
- Se cuenta con programas de servicios al cliente, únicos y personalizados.

2.4.3.2 Estilos de dirección:

- Luz López, gerente general es visionaria, pragmática y disciplinada con alta orientación a los resultados, innovadora y con interés genuino en las personas.
- Brianna Pastor, gerente comercial es de carácter estructurado, firme y competitivo. Calmada y resiliente.
- Serena Jiménez, gerente gestión de personas es directa y objetiva, de trato cordial y empático, con alta disposición a las personas.

2.4.3.3 Estructura real. Las labores de la posición de representante médico cambian para adecuarse a la coyuntura, virando su rutina de visita médica presencial a una visita médica virtual, empleando sólo el 50% del tiempo que antes ocupaban en ello.

2.4.4 Tercer nivel- sistema informal o espontáneo- unidad

2.4.4.1 Misión externa. Productos farmacéuticos de alta calidad, con BPM (buenas prácticas de manufactura) complementados con una propuesta de valor para sostener relaciones de largo plazo con sus clientes y con la sociedad.

2.4.4.2 Valores. Decisiones tomadas por motivación racional por motivos trascendentes, colocando en el centro a:

- Los colaboradores, apostando por su estabilidad laboral, su desarrollo integral y especialmente, salvaguardando su seguridad y bienestar.
- La comunidad de instituciones de salud, desviando las inversiones de marketing para donaciones de equipos de protección personal que es la necesidad latente del personal de salud en el entorno Covid-19.

La sociedad, al ofrecer programas gratuitos de educación en salud.

2.4.4.3 Misión interna:

- Lema: “La persona es primero ante cualquier decisión”.
 - Conocimiento y desarrollo de colaboradores de manera integral, tanto profesional como personal.
 - Ambiente de confianza con comunicación efectiva como eje estratégico.
 - Enfoque de cuidado, seguridad y bienestar en los colaboradores y sus familias.
- Clima Laboral con altos niveles de satisfacción.

2.4.5 Entorno interno

Interés por medir la gestión realizada desde inicios de la pandemia en cuanto al cuidado que la organización había demostrado frente a la crisis, en el liderazgo ejercido por sus jefaturas y gerencias, y en su sentir frente al entorno laboral y familiar, logrando un 95% de satisfacción general.

2.5 Identificación del problema, alternativas y soluciones

2.5.1 Identificación del problema

- Eficacia: La visita médica virtual a través de las herramientas usadas no suple la visita médica presencial en los resultados del negocio.

Responsable: Gerente General.

- Atractividad: no se ha identificado problema significativo.

Unidad: no se ha identificado problema significativo.

Tabla 13

Alternativas para el problema de eficacia

Alternativas de solución	Impacto en Eficacia	Impacto en Atractividad	Impacto en Unidad
Retorno inmediato a visita médica presencial con protocolos de bioseguridad.	Se incrementa 6	Se incrementa 6	En riesgo la confianza
Retornan a visita presencial de manera progresiva, iniciando un modelo híbrido (50/50).	Se incrementa 4	Se incrementa 3	Se incrementa 1
Contratación de consultora de diseño de programas de recordación de propuesta de valor de productos T-Cuida, así como de consultora de investigación de mercado para toma de decisiones estratégicas, manteniendo en remoto al equipo promocional.	Se incrementa 2 Hay costos adicionales	Se mantiene 0 Los representantes médicos no aprenden de lo que pasa en la calle	Se incrementa 4

Fuente: elaboración propia

2.5.2 Alternativas

1. Retorno inmediato a visitas médicas presenciales con protocolos de bioseguridad.

- Impacto en la eficacia:
 - (++) Se incrementa por la promoción directa de los productos al médico, lo que decanta en la recordación de la marca y en resultados positivos en la generación de demanda.

- (++) Se incrementa por la mejor cobertura de la visita médica logrando completar la totalidad de los contactos de la base de clientes y obteniendo información de sus nuevas necesidades en el nuevo entorno.
 - (+) Se incrementa al ampliar la cartera de clientes nuevos y potenciales surgidos por el nuevo entorno
 - (+) Se incrementa al tener conocimiento de los cambios del mercado en este entorno, permitiendo tomar acciones de inmediato que reviertan resultados.
 - Impacto en la atraktividad:
 - (++) Se incrementa el saber distintivo al mantener el relacionamiento con los médicos y por la obtención de mayor información del mercado y de los clientes que fortalece el CMR para la toma de decisiones gerenciales.
 - (++) Las competencias del perfil 3.0 de los representantes médicos se pondrían en práctica, generando mayores propuestas de valor a las necesidades de los clientes.
 - (++) Los nuevos representantes médicos, que no habían tenido la oportunidad de salir a visita presencial, se desarrollarían integralmente al poner en práctica los conocimientos y competencias adquiridas en su inducción virtual.
 - Impacto en la unidad:
 - (-) Disminuye la confianza al tener que salir a realizar visita médica presencial en un entorno pandémico sin contar aún con una vacuna de protección y el temor a transmitir el virus a sus familias y clientes.
 - (+) No habría sobredimensionamiento de la fuerza promocional al poder realizar la totalidad de contactos de la cartera de clientes por lo que se evitaría la reducción de personal.
2. Retornan a visita presencial de manera progresiva, iniciando un modelo híbrido (50/50).
- Impacto en la eficacia:
 - (+) En relación con la alternativa #1, el impacto de las visitas presenciales podría ser del 50%. Además de los logros de las rutinas virtuales.
 - Impacto en la atraktividad:
 - (+) Se incrementa el saber distintivo con menor agilidad por modelo híbrido versus modelo presencial completo.
 - (+) Las competencias del perfil 3.0 de los representantes médicos se pondrían en práctica, generando propuestas de valor a las necesidades de los clientes de manera progresiva.

(+) Los nuevos representantes médicos requerirían mayor tiempo para su desarrollo integral en cuanto a poner en práctica lo aprendido, pero no se pierde su potencial de perfil 3.0.

- Impacto en la unidad:
 - (-) En el corto plazo se genera malestar al salir a visita presencial: por no existir vacuna aún y por la preocupación de ser probables vectores con su familia y con los clientes.
 - (+) Se genera confianza porque se les permite ir adecuándose al modelo presencial a tiempo completo, habituándose a las medidas de bioseguridad requeridas.
 - (+) Se genera seguridad al mantener la estabilidad laboral de todo el equipo promocional
- 3. Contratación de consultora de diseño de programas de recordación de propuesta de valor de productos T-Cuida, así como de consultora de investigación de mercado para toma de decisiones estratégicas, manteniendo en remoto al equipo promocional.
 - Impacto en la eficacia:
 - (-) Alta inversión en la contratación de consultora de diseño de programas.
 - (-) Alta inversión en la contratación de consultora de investigación.
 - (++) Se amplía cartera de clientes nuevos y potenciales.
 - (+) Se incrementa la generación de demanda.
 - (+) Se incrementa la toma de decisiones eficaces al contar con estudios precisos.
 - Impacto en la atraktividad:
 - (+) Se actualiza la información de mercado y de los clientes según alcance contratado.
 - (+) Se aprende nuevas formas de recordación de marca.
 - (+) Se incrementa la innovación al contar con nuevas formas de llegar a los clientes.
 - (-) Se disminuye el saber distintivo del rol del representante médico.
 - (-) Se disminuye el desarrollo de las competencias del perfil 3.0 de los representantes médicos al no poder ponerlo en práctica de manera presencial.
 - (-) No se desarrolla a los nuevos representantes médicos al no tener experiencia en la visita presencial.
 - Impacto en la unidad:
 - (++) Se incrementa la confianza al sentir que se mantiene el trabajo remoto en situación de incertidumbre.

- (++) Se brinda un clima de bienestar y seguridad para el representante médico y su familia.
- (+) Se incrementa la confianza al sentir el apoyo de nuevas herramientas que ayudarán a obtener mejores resultados.
- (-) Se mantiene el sobredimensionamiento en la fuerza promocional generando inseguridad, especialmente en los nuevos.

2.5.3 Solución

La gerente general debe decidir la alternativa 2 que genera impactos positivos en las tres dimensiones. A pesar de obtener en la evaluación puntaje menor que la alternativa 1, su motivación racional por motivos trascendentes presente en su estilo de liderazgo y en la cultura organizacional de T-Cuida la llevará a elegir esa alternativa.

2.6 Plan de acción

Luz López, gerente general debe reunirse con Brianna Pastor, gerente comercial y Serena Jiménez, gerente de gestión de personas para anunciar su decisión de retornar a la presencialidad al equipo de la fuerza promocional de manera progresiva, lo más pronto posible.

Las acciones que deberán realizar implican:

- Implementar el plan de retorno al trabajo presencial gradual con las medidas de bioseguridad necesarias, el cual ya se encontraba aprobado por las autoridades y que había sido desarrollado con la asesoría de un equipo médico.
- El plan deberá tener en cuenta las siguientes consideraciones:
 - Solo aplicar a zonas del país de niveles de alerta moderado.
 - Se realizará en los exteriores de los domicilios de los médicos que lo autoricen.
 - No visitar médicos que atiendan enfermedades respiratorias.
 - Solo visitar las instituciones que no atiendan pacientes Covid-19.

Se realizará visitas presenciales mayoritariamente y el resto virtuales, según necesidades del cliente, coordinado con el gerente de territorio y el gerente de promoción.
- Implementar reuniones de las tres gerencias con cada uno de los equipos de la fuerza promocional para comunicar la decisión. Darles a conocer las medidas de bioseguridad rigurosas que se estarán implementando previamente a su salida a campo y resolver sus inquietudes.
- Implementar un plan de comunicación para dar a conocer a toda la organización la decisión tomada (motivos) y las medidas preventivas que se ejecutarán, así como para alentar al equipo de la fuerza promocional en su nuevo reto.

- Implementar la capacitación y el entrenamiento para el cumplimiento de los protocolos de bioseguridad y el uso adecuado de equipos de protección personal.
 - Implementar la capacitación de “Adaptación al cambio y resiliencia en entorno Covid-19” para todo el equipo de la fuerza promocional y de “Liderando ante la adversidad” para los gerentes de territorio. Esto adicionalmente a las charlas de bienestar que se vienen impartiendo a los colaboradores y sus familiares.
 - Negociar la cobertura al 100% del seguro médico familiar y seguro de vida para casos de contagio de Covid-19.
 - Monitorear diariamente a través del profesional de salud a los representantes médicos en trabajo presencial mediante la Ficha de Sintomatología virtual.
 - Monitorear el bienestar de todos los colaboradores, con mayor foco en los equipos de la fuerza promocional que salen al campo, evaluando y levantando situaciones que no les permitan el retorno a la presencialidad.
 - Continuar con el horario flexible para mantener el equilibrio laboral-familiar.
 - Monitorear semana a semana los índices de riesgos por zonas para determinar la presencialidad por representante.
 - Monitorear los KPI’s para evaluar los resultados del negocio.
- Realizar la evaluación de clima laboral con Great Place to Work® en tres meses.

2.7 Los motivos

Los motivos que Luz tiene para tomar esta decisión son:

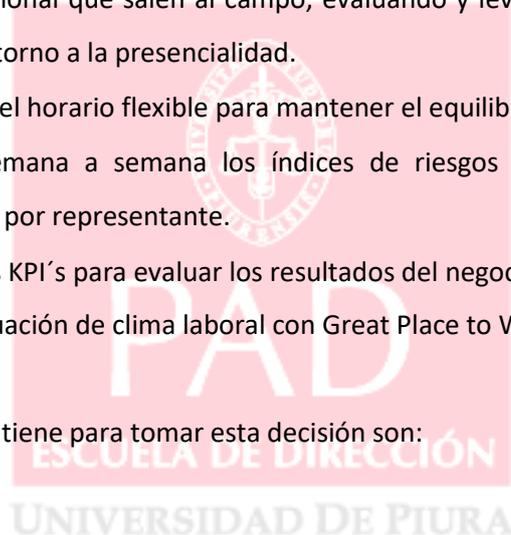


Tabla 14

Motivos de Luz

Motivos	Retornarlos a visita médica presencial gradualmente
Extrínsecos	<ul style="list-style-type: none"> • Ser reconocida como gerente general con el laboratorio en primera posición en prescripciones y participación en el mercado competitivo, aún en tiempos difíciles, con altos niveles de productividad • Ser reconocida por adelantarse a realizar una transformación organizacional previamente a la pandemia, que soportó el entorno de alta incertidumbre • Reconocimiento por estar dentro del Ranking de GPTW a pesar de tiempos pandémicos • Ganar la lealtad y compromiso del equipo promocional de T-Cuida y de sus familias, en un modelo híbrido para obtener mejores resultados • Ser reconocida por los médicos por su buen manejo al realizar una visita médica presencial con altos estándares de bioseguridad
Intrínsecos	<ul style="list-style-type: none"> • Tener experiencia como líder efectivo en tiempos de alta incertidumbre y transmitirlo a su equipo gerencial • Adquirir aprendizaje operativo al ganar know-how de visita médica presencial efectiva en entorno pandémico
Trascendentes	<ul style="list-style-type: none"> • Honrar la misión y visión de T-Cuida al tomar la decisión • Saber mandar bien, al ser líder que decide priorizando el cuidado de su equipo humano sin descuidar la competitividad y sostenibilidad del negocio • Velar por mantener un clima laboral positivo para los colaboradores • Garantizar la continuidad de empleo a todos los representantes médicos que integran T-Cuida • Desarrollar el perfil 3.0 del representante médico potenciando su empleabilidad • Dar tranquilidad a las familias de los representantes médicos al hacerles saber las extremas medidas de bioseguridad tomadas por T-Cuida • Contar con clientes agradecidos por cubrir sus necesidades reales al estar presentes en la visita médica • Practicar la humildad y la prudencia al prevalecer, en la toma de decisión, el cuidado de las personas sobre los aspectos económicos.

Fuente: elaboración propia

Conclusiones

La transformación organizacional de T-Cuida en los últimos años previos al entorno Covid-19 preparó a la organización para ser sostenible aún en entornos inciertos:

- La nueva misión y visión al 2025 tenía en cuenta el impacto de las decisiones en las tres dimensiones de la organización (eficacia, atractividad y unidad).
- Los valores de la organización eran respaldados por los líderes, quienes tenían un perfil con alta orientación a desarrollar a las personas de manera integral y a mejorar el bienestar y el clima laboral de sus equipos.
- La comunicación se fortaleció como un eje estratégico primordial.
- La mejora en eficiencia operativa sostuvo la ágil adaptación al nuevo entorno.
- La definición y el desarrollo del perfil 3.0 permitió contar con las competencias requeridas para la situación presentada.

Debido a los diversos impactos y cambios que la pandemia del Covid-19 originó en la salud, economía y relaciones sociales de los colaboradores, se determinó un enfoque de gestión con mayor énfasis en las personas, robusteciendo los programas orientados a brindar seguridad y bienestar, lo cual honraba la misión de T-Cuida.

Si bien en la alternativa del retorno progresivo de la fuerza promocional a la presencialidad deterioraba la unidad en corto plazo, debido a la inseguridad que les representaba el trabajo de campo dentro de este contexto, los planes de acción contemplan un riguroso cuidado en los protocolos de bioseguridad implementados, con asesoría especializada y un manejo fino de la comunicación al equipo de la fuerza promocional durante todo el proceso, así como un monitoreo de su bienestar personal y familiar.

Del análisis de la decisión, concluimos que, a Luz, si bien le interesa sostener los resultados del negocio y fortalecer el saber distintivo, que era una de las ventajas competitivas que T-Cuida impulsaba en todas sus acciones, valora y prioriza el bienestar y la seguridad de las personas (colaboradores, familiares y clientes) cumpliendo con el propósito trascendente delineado en la misión y visión.

Listado de referencias bibliográficas

- Alcázar, M. (2019). *Octógono, diagnóstico empresarial* (Tomo 4). PRODEC.
- Centro de Operaciones de Emergencia Nacional [COEN]. (2020). *Reporte complementario N° 1317 - casos confirmados de coronavirus en el Perú*. <https://www.indec.gov.pe/wp-content/uploads/2020/03/REPORTE-COMPLEMENTARIO-N-1317-15MAR2020-CASOS-CONFIRMADOS-DE-CORONAVIRUS-EN-EL-PER%C3%A9-4.pdf>
- Ferreiro, P. y Alcázar, M. (2019). *Gobierno de personas en la empresa* (8a ed., tomo 3). Universidad de Piura. PAD–Escuela de Dirección.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017). *Panorama de la Economía Peruana 1950-2016. Año Base 2007*. https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1424/libro.pdf
- IQVIA Perú. (2020). *Reporte de ventas de las empresas farmacéuticas en el Perú al 2019*. https://www.emis.com/php/company-profile/PE/Iqvia_Solutions_Del_Peru_SA_es_4147261.html
- Laboratorios T-Cuida S.A. (2020). *Pulso- COVID 19*. [Informe interno. Archivo en programa informático Microsoft Excel].
- Organización Mundial de la Salud [OMS]. (2020). *La OMS caracteriza a COVID-19 como una pandemia*. <https://www.paho.org/es/noticias/11-3-2020-oms-caracteriza-covid-19-como-pandemia>.
- Presidencia de la República. (11 de marzo de 2020). Declárese en Emergencia Sanitaria a nivel nacional, por el plazo de noventa (90) días calendario, por la existencia del COVID-19, conforme a las razones expuestas en la parte considerativa del presente Decreto Supremo. (Decreto Supremo N° 008-2020-SA, 2020). *Diario Oficial El Peruano*, Lima, Perú. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/605928/DS_008-2020-SA.PDF?v=1587403441
- Presidencia de la República. (15 de marzo de 2020). Decreto Supremo que declara Estado de Emergencia Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del brote del COVID-19. (Decreto Supremo N° 044-2020-PCM, 2020). *Diario Oficial El Peruano*, Lima, Perú. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/566448/DS044-PCM_1864948-2.pdf?v=1584330685
- Presidencia de la República. (20 de marzo de 2020). Dictan medidas complementarias destinadas al financiamiento de la micro y pequeña empresa y otras medidas para la reducción del impacto del COVID-19 en la economía peruana. (Decreto de Urgencia N° 029-2020-PCM, 2020). *Diario Oficial El Peruano*, Lima, Perú. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/569095/DU029_2020.pdf?v=1584713317

Presidencia de la República. (24 de marzo de 2020). Decreto de Urgencia que establece diversas medidas excepcionales y temporales para prevenir la propagación del COVID-19, en el territorio nacional y en el marco de la emergencia sanitaria por COVID-19. (Decreto Supremo N° 010-2020-TR, 2020). *Diario Oficial El Peruano*, Lima, Perú.
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/569726/1865130-2.pdf?v=1585059833>

Presidencia de la República. (14 de abril de 2020). Decreto de urgencia que establece medidas complementarias para mitigar los efectos económicos causados a los trabajadores y empleadores ante el COVID-19 y otras medidas. (Decreto de Urgencia N° 038-2020-PCM, 2020). *Diario Oficial El Peruano*, Lima, Perú.
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/582540/Decreto-de-urgencia-n-038-2020-1865516-3.pdf?v=1586869165>

