



CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE BOTICAS Y FARMACIAS

**DISEÑO DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA  
PARA INGRESO EN EL MERCADO DE LA FARMACIA “UNIFARMA” UBICADO  
EN EL SECTOR DE CALDERÓN (D.M.Q), 2017.**

Proyecto de Investigación + Desarrollo + Innovación previo a la obtención de  
Tecnólogo en Administrador de Boticas y Farmacias

Autor

Mariuxi Dayanara Muñoz Flores

Tutor: Eco. Luis A. Sarauz G.

Quito, Diciembre 2017



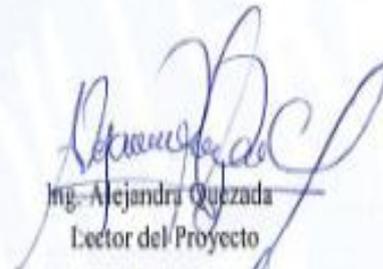
## ACTA DE APROBACIÓN DEL PROYECTO DE GRADO

Quito, 20 de Noviembre del 2017

El equipo asesor del trabajo de Titulación de la Sra. MUÑOZ FLORES MARIUXI DAYANARA de la carrera de ADMINISTRACIÓN DE BOTICAS Y FARMACIAS cuyo tema de investigación fue: **DISEÑO DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA COMO HERRAMIENTA PARA INGRESO EN EL MERCADO DE LA FARMACIA "UNIFARMA" UBICADO EN EL SECTOR DE CALDERÓN (D.M.Q), 2017.** Una vez considerados los objetivos del estudio, coherencia entre los temas y metodologías desarrolladas; adecuación de la redacción, sintaxis, ortografía y puntuación con las normas vigentes sobre la presentación del escrito, resuelve: **APROBAR** el proyecto de grado, certificando que cumple con todos los requisitos exigidos por la Institución.



Eca. Luis Sarauz  
Tutor del Proyecto



Ing. Alejandra Quezada  
Lector del Proyecto



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR  
"CORDILLERA"  
DIRECCIÓN DE CARRERA  
Dr. Jorge López  
Administrador de Farmacias



Ing. Gerardo Cisneros  
Coordinador de la Unidad de Titulación

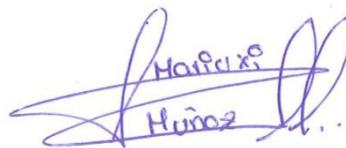
## DECLARATORIA

El proyecto de grado denominado, DISEÑO DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA PARA INGRESO EN EL MERCADO DE LA FARMACIA "UNIFARMA" UBICADO EN EL SECTOR DE CALDERÓN (D.M.Q),2017, ha sido desarrollado en base a una investigación ardua y exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros.

Consecuentemente el presente trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo totalmente por el contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

El trabajo aquí realizado ha sido dirigido por el Eco. Luis A. Sarauz G. quien considera que constituye un trabajo original de su autor.



---

Mariuxi Dayanara Muñoz Flores

CC 1723437891

## LICENCIA DE USO NO COMERCIAL

Yo, **Mariuxi Dayanara Muñoz Flores** portador de la cédula de ciudadanía signada con el No. **172343789-1** de conformidad con lo establecido en el Artículo 110 del Código de Economía Social de los Conocimientos, la Creatividad y la Innovación (INGENIOS) que dice: “En el caso de las obras creadas en centros educativos, universidades, escuelas politécnicas, institutos superiores técnicos, tecnológicos, pedagógicos, de artes y los conservatorios superiores, e institutos públicos de investigación como resultado de su actividad académica o de investigación tales como trabajos de titulación, proyectos de investigación o innovación, artículos académicos, u otros análogos, sin perjuicio de que pueda existir relación de dependencia, la titularidad de los derechos patrimoniales corresponderá a los autores. Sin embargo, el establecimiento tendrá una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra con fines académicos. Sin perjuicio de los derechos reconocidos en el párrafo precedente, el establecimiento podrá realizar un uso comercial de la obra previa autorización a los titulares y notificación a los autores en caso de que se traten de distintas personas. En cuyo caso corresponderá a los autores un porcentaje no inferior al cuarenta por ciento de los beneficios económicos resultantes de esta explotación. El mismo beneficio se aplicará a los autores que hayan transferido sus derechos a instituciones de educación superior o centros educativos.”, otorgo licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial del proyecto denominado **Diseño de una planificación estratégica como herramienta para ingreso en el mercado de la farmacia “UNIFARMA” ubicado en el sector de Calderón (D.M.Q),2017** con fines académicos al Instituto Tecnológico Superior Cordillera.



**FIRMA**

\_\_\_\_\_

**NOMBRE**

Mariuxi Dayanara Muñoz Flores

**CEDULA**

172343789-1

Quito, diciembre 2017

## AGRADECIMIENTO

Al culminar una etapa de mi vida, quiero dar gracias a Dios, por seguirme paso a paso, fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio

Agradezco toda la vida a mi familia por el esfuerzo realizado por ellos, el apoyo en mis estudios y la motivación para lograr mi objetivo. A mi madre, que con verdadero esfuerzo y sacrificio me ha brindado su apoyo y se ha convertido en mi fortaleza para seguir adelante, a mi esposo por brindarme su apoyo cuando quería desistir, a mis hijos por ser el motor fundamental y mi inspiración, a mis suegros por siempre creer en mí y en mis capacidades.

Un agradecimiento especial al Eco. Luis Sarauz por la colaboración y el valioso aporte en la ejecución y culminación de este trabajo.

## DEDICATORIA

A Dios por permitirme cumplir esta meta

A mi madre por su amor y apoyo incondicional

A mi esposo por su ánimo en esta etapa de mi vida

A mis hijos por ser mi mayor inspiración y mi motor de vida

A mis maestros por su amistad y enseñanzas brindadas.

## INDICE

DECLARATORIA .....	iii
LICENCIA DE USO NO COMERCIAL .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	vi
DEDICATORIA .....	vii
INDICE .....	viii
Figura 3. <i>Árbol de problemas</i> .....	xii
Figura 5. <i>Matriz Marco Lógico</i> .....	xii
RESUMEN EJECUTIVO .....	xiv
ABSTRACT .....	xv
Capítulo I .....	1
1. Antecedentes .....	1
1.1 Contexto .....	1
1.2 Justificación .....	3
1.3 Definición del Problema Central .....	3
Capítulo II .....	7
2. ANÁLISIS DE LOS INVOLUCRADOS .....	7
2.1 Mapeo de Involucrados .....	7
2.2. Matriz de análisis de involucrados .....	8

---

Capítulo III.....	10
3. PROBLEMAS Y OBJETIVOS .....	10
3.1 Árbol de Problemas.....	10
3.2 Árbol de objetivos.....	12
Capítulo IV.....	16
4. Análisis de Alternativas .....	16
4.1 Matriz de Análisis de Alternativas.....	16
4.2 Matriz de análisis de impacto de los objetivos.....	17
4.3 Diagrama de estrategias .....	18
4.4 Matriz Marco lógico .....	19
Figura 5. ....	19
<i>Matriz Marco Lógico</i> .....	19
Capítulo V .....	21
5. Propuesta .....	21
5.1 Antecedentes.....	21
5.1.1 Justificación de la propuesta .....	24
5.2 Descripción de la herramienta o metodología que propone como solución .....	24
5.2.1 Metodología.....	24
5.2.2 Tipo de Investigación.....	25
5.2.3 Técnicas para la recolección de la información .....	25
5.2.3.1 Modelo de entrevista.....	26

---

---

5.3 Formulación del proceso de aplicación de la propuesta.....	28
5.3.1 Tema .....	28
5.3.1.1 Objetivos de la propuesta.....	28
5.3.1.2 Objetivo General.....	28
5.3.1.3 Objetivos específicos .....	28
5.3.1.4 Alcance .....	29
5.3.1.5 Misión, Visión, Valores .....	29
5.03.02. Análisis Estratégico .....	30
5.03.02.01. Matriz FODA .....	31
ANÁLISIS .....	32
5.3.2.2 Análisis Externo (Factores PEST) .....	32
5.3.2.3 Evaluación de los factores Internos .....	35
5.3.2.4 Evaluación de los factores externos.....	36
5.3.3 Análisis estratégico (entorno y competencia) .....	37
5.3.3.1 Matriz de Perfil Competitivo .....	37
5.3.3.2 Las Cinco fuerzas de Porter .....	39
5.3.4 Posición Estratégica.....	41
5.3.4.1 Cuadro de Posicionamiento Estratégico .....	41
5.3.5 Cadena de valor.....	42
5.3.6 Objetivo y Mapa estratégico .....	44
5.3.6.1 Priorización y calificación de las estrategias .....	45

---

5.3.6.2 Desarrollo de los Objetivos y Estrategias por Procesos .....	47
5.3.6.3 Mapa estratégico .....	48
5.3.7 Planificación Operativa.....	49
5.3.8 Presupuesto de la Propuesta.....	62
Capítulo VI.....	64
6. Aspectos Administrativos .....	64
6.1 Recursos .....	64
6.2 Costos de Proyecto.....	65
6.3 Cronograma.....	66
Capítulo VII .....	67
7. Conclusiones y Recomendaciones .....	67
7.1 Conclusiones .....	67
7.2 Recomendaciones .....	68
Bibliografía .....	69
ANEXO 1: <i>Matriz de análisis de involucrados</i> .....	72
ANEXO 2: <i>Matriz de Análisis de Alternativas</i> .....	74
ANEXO 3: <i>Matriz de Análisis de Impacto de los Objetivo</i> .....	75
ANEXO 4 .....	76
ANEXO 4: <i>Diagrama de Estrategias</i> .....	76
ANEXO 5: <i>Fotos del Proyecto</i> .....	77

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1. <i>Matriz T</i>	4
Figura 2. <i>Mapeo de Involucrados</i>	6
Figura 3. <i>Árbol de problemas</i>	10
Figura 4. <i>Árbol de Objetivos</i>	12
Figura 5. <i>Matriz Marco Lógico</i>	19
Figura 6. <i>Matriz FODA</i>	30
Figura 7. <i>Análisis PEST</i>	33
Figura 8. <i>Matriz EFI (Matriz de evaluación de los factores interno)</i>	34
Figura 9. <i>Matriz EFE (Matriz de evaluación de los factores externos)</i>	35
Figura 10. <i>Matriz de Perfil Competitivo ( MPC</i>	37
Figura 11. <i>Las 5 fuerzas de Porter</i>	38
Figura 12. <i>Cuadro de posición estratégica</i>	40
Figura 13. <i>Cadena de Valor de Farmacias UNIFARMA</i>	41
Figura 14. <i>Matriz de Estrategias</i>	42
Figura 15. <i>Calificación y priorización de las estrategias</i>	44
Figura 16. <i>Objetivos y Estrategias</i>	45
Figura 17. <i>Mapa estratégico</i>	46
Figura 18. <i>Plan operativo perspectiva financiera</i>	48
Figura 19. <i>Plan Operativo Proceso Interno</i>	49
Figura 20. <i>Plan Operativo Proceso Cliente</i>	50

---

Figura 21. <i>Plan operativo Proceso Aprendizaje</i>	51
Figura 22. <i>Organigrama propuesto</i>	53
Figura 23. <i>Perfil de facebook</i>	57
Figura 24. <i>Programa de capacitación</i>	59
Figura 25. <i>Presupuesto para del proyecto</i>	60
Figura 26. <i>Recursos necesarios para el desarrollo del proyecto</i>	64
Figura 27. <i>Diagrama de actividades del proyecto</i>	66

---

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tiene como objetivo el diseño de una planificación estratégica como herramienta para el ingreso en el mercado a la farmacia UNIFARMA, la cual está localizada en el sector Calderón, esta es una empresa pequeña recientemente inaugurada por su dueño.

En el desarrollo de este estudio se aplicó la metodología el marco lógico, lo cual hizo posible el análisis de los antecedentes, el análisis de los involucrados, el problema, los objetivos y las alternativas. Finalmente se realiza la propuesta siguiendo los postulados de la planeación estratégica, lo cual hizo posible la propuesta de la misión, la visión, valores, principios, estrategias, plan operativo, la determinación de los costos y el cronograma de actividades para llevar a cabo la propuesta.

Con el proyecto se lograron establecer estrategias para mejorar el desempeño de la empresa, pudiendo así mejorar su relación con el cliente, aumentar sus ventas y llegar a ser más competitivo.

---

## ABSTRACT

The present work aims to design a strategic planning as a tool to enter the market of the pharmacy UNIFARMA, which is located in the sector of Calderón, which is a small company recently inaugurated by its owner.

For the development of the project the logical framework was applied, which made possible the analysis of the antecedents, the analysis of the involved ones, the problem, the objectives and the alternatives. Finally, the proposal is made following the principles of strategic planning, which made possible the proposal of: mission, vision, values, principles, strategies, operational plan, cost determination and schedule of activities.

The project was able to establish strategies to improve the performance of the company, thus improving its relationship with the customer, increase its sales and be more competitive.

## Capítulo I

### 1. Antecedentes

#### 1.1 Contexto

La mayoría de las empresas indistintamente del sector en que desenvuelvan y su tamaño, deben planificar en forma estratégica para lograr sus objetivos y metas planteadas. Estas pueden ser a corto, a mediano y largo plazo. De esta forma podrían saber cómo se enfrentarán a sus competidores, a las variables exógenas.

Es conocido que la Planeación Estratégica constituye una herramienta muy útil que se utiliza para la toma de decisiones empresariales, se inicia a partir de un análisis de la situacional, establece cuáles serán los métodos y herramientas que se deben aplicar para llevar a la organización hacia el futuro deseado.

El mercado farmacéuticos es uno sectores de los más amplios y competitivo, ya que, existen empresas muy grandes que se manejan con cadenas que compiten entre sí, siendo muy reconocidas a nivel local y nacional, dejando así a las farmacias comunitarias en un segundo plano dependiendo donde estén situadas, es así que estas farmacias aplican algunas técnicas para presentar un cierto grado de competencia respecto a las de renombre dando así a conocer su marca, servicio y satisfacción al cliente.

Teniendo una visión de las farmacias independientes en estos tiempos se ha denotado que quedan muy pocas en el mercado, quedando así las más antiguas que a su vez son conocidas

---

por el mismo hecho o a su vez son entidades nuevas que surgen por su variedad de productos y un buen servicio que complace las necesidades del consumidor.

## 1.2 Justificación

Farmacias "UNIFARMA" es una organización del sector farmacéutico, está ubicada en el sector de Calderón, nace con idea clara de competir y generar rentabilidad en el ámbito de la salud.

Sus objetivos se centran en captar clientes y posicionamiento en el mercado; al ser una farmacia nueva en el medio no tiene claro aún sus objetivos y estrategias en el corto y largo plazo por lo que su futuro es incierto.

La ausencia de una planificación estratégica, una buena identificación de su estructura organizacional un inexistente control de ingresos y egresos sumado al desconocimiento y alcance de sus competidores está ocasionando que este negocio, comprometa seriamente el alcanzar sus objetivos primordiales.

Por todo lo expresado anteriormente, es casi obligatorio que la empresa tome decisiones, que tenga claro en donde quiere estar en el futuro para así plantearse estrategias que hagan ese futuro posible y seguro. En base a esto, se evidencia la necesidad del diseño de una planificación estratégica acorde a la realidad del negocio y que responda a las necesidades del mercado sea la herramienta más efectiva que ayude a la toma de decisiones para alcanzar el éxito de la empresa.

## 1.3 Definición del Problema Central

En Rovayo (2013) se define el marco lógico como una herramienta de análisis para los proyectos sociales, que parte del análisis situacional donde se identifica el problema que necesita la más pronta solución. Este análisis es reconocido como Matriz "T" en donde también se identifican dos escenarios que parten de si se da la solución al problema o este se

empeora. A estos se les denomina “Situación Ideal” y “Situación Empeorada” respectivamente.

Dentro de este análisis se identifican dos fuerzas denominadas impulsadoras siendo las que ayudan o impiden que se solucione el problema central. Estas fuerzas son medidas en base a dos parámetros siendo la intensidad y el potencial de su cambio de esos dos parámetros los cuales son medidos cuantitativamente en función a la escala de likert que va del 1 al 5.

Dónde:

**1 = Bajo**

**2 = Medio Bajo**

**3 = Medio**

**4 = Medio Alto**

**5 = Alto**

Esto se basa en la necesidades específicas del proyecto así se sabrá que mecanismo utilizar y abordar asuntos estratégicos desarrollando un esquema de progreso del proyecto.

La intensidad mide el cómo la fuerza contribuye a evitar que el problema se agrave.

Seguidamente se presenta el análisis de fuerzas o Matriz”T” del proyecto en estudio.

A través de un estudio de campo se logró determinar la inexistencia de un plan estratégico que asegure la permanencia de la empresa Farmacia UNIFARMA en el mercado. En el cuadro 1, se presenta la matriz de fuerzas.

**Figura 1. Matriz T**

ANÁLISIS DE FUERZAS					
ESCENARIO AGRAVADO	PROBLEMA CENTRAL				ESCENARIO OPTIMISTA
Cierre de la empresa.	Empresa sin filosofía institucional que impide cumplir los objetivos que permiten el posicionamiento de la farmacia en el mercado.				Empresa con una visión clara y objetivos acordes al mercado para alcanzar el éxito.
FUERZAS IMPULSADORAS	L	PC	L	PC	FUERZAS BLOQUEADORAS
Oportunidad de crecimiento en el sector.	4	4	3	4	Inexistencia de filosofía institucional.
Cuenta con muy buena infraestructura y espacio.	4	4	5	5	No cuenta con planificación estratégica antes realizada.
Precios competitivos	1	2	5	4	Desconocimiento de los pobladores sobre el negocio.
Cuenta con variedad de productos.	4	5	4	5	Roles no establecido del personal.
Experiencia del personal en el medio farmacéutico.	3	4	4	3	Poca publicidad.

**Elaborado por:** Mariuxi Dayanara Muñoz Flores

**Nota:** Aquí identificamos las fuerzas impulsadoras y bloqueadoras del proyecto.

## ANÁLISIS

La empresa Farmacia UNIFARMA, presenta un problema central el cual radica en que no tiene sus objetivos claros, ni posee estrategias que hagan que disminuya la incertidumbre ante un mercado muy competitivo, todo esto debido a la inexistencia de una filosofía institucional, en anteriores ocasiones no se ha realizado una planificación estratégica, existe

---

desconocimiento de los pobladores o comunidad sobre el negocio, roles no establecidos en el personal y poca publicidad.

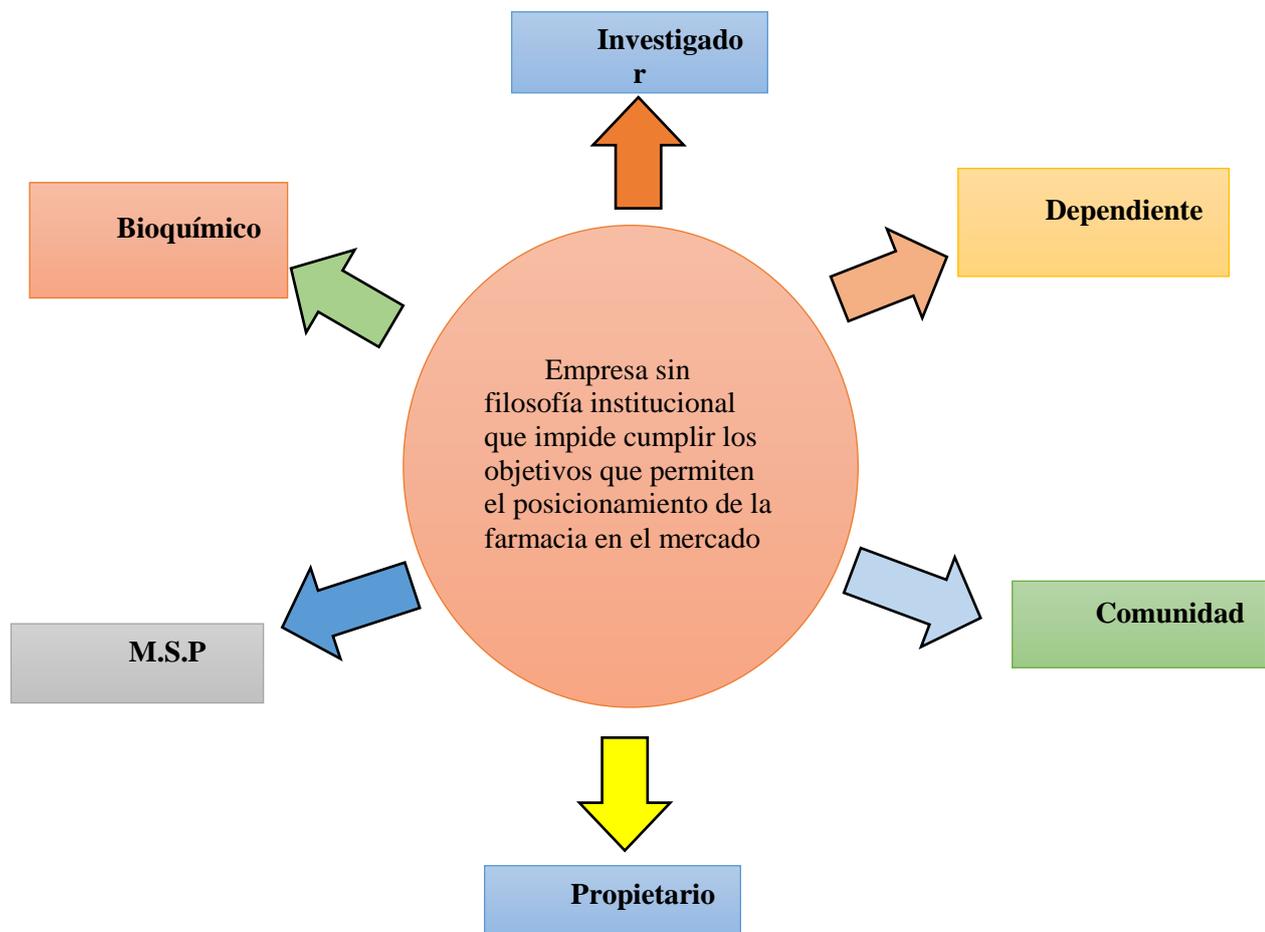
Dentro de las fuerzas impulsoras que han prevalecido, se tienen: existen oportunidades de crecimiento en el sector farmacéutico; la empresa cuenta con una buena estructura física y espacio para el cómodo movimiento de los cliente, precios competitivos al resto de las farmacias; gran variedad de productos no solo de medicamentos, también de higiene personal, productos de belleza; aunado a esto personal farmacéutico con experiencia en el ramo.

## Capítulo II

### 2. ANÁLISIS DE LOS INVOLUCRADOS

#### 2.1 Mapeo de Involucrados

En el mapeo de involucrado se deben identificar los distintos actores entre los cuales se pueden identificar: beneficiarios, posibles opositores, autoridades locales, equipo de apoyo, posibles opositores y prestatarios.



---

## Figura 2. Mapeo de Involucrados

*Elaborado por:* Mariuxi Dayanara Muñoz Flores.

*Nota:* Mapa de involucrados identifica las personas que actúan en el proyecto.

## ANÁLISIS

Los involucrados que se identificaron son:

- El propietario: representado por el dueño de la Farmacia UNIFARMA el Sr Robert Cárdenas, quien además la administra. El mismo por su condición tiene como interés el tener una mayor probabilidad de éxito para que el negocio siga adelante y pueda prestar un buen servicio.
- El investigador: tiene como interés aportar sus conocimientos en la herramienta gerencial que ayude a la empresa a mantenerse en el mercado farmacéutico.
- Dependiente: representado por el trabajador, quien tiene interés mantener su puesto de trabajo, por tanto desea que la empresa se mantenga en el mercado.
- El cliente: representado por la comunidad de sector Calderón, el cual necesita alternativas viables para la adquisición de medicamentos, desea una atención personalizada acorde con sus necesidades y que tiene poco conocimiento del negocio.
- Bioquímico: el mismo tiene como interés el tener una opción en el mercado y tiene poco conocimiento sobre la herramienta planteada.
- Ministerio de Salud Pública: Organismo público el cual dicta las normas y reglas en este tipo de empresa.

### 2.2. Matriz de análisis de involucrados

Para la situación problemática se debe realizar el análisis de los involucrados, según

Rovayo (2013), se deben analizar: intereses sobre el problema, situaciones negativas que han

logrado percibir, capacidades y recursos que cuentan para apoyar el proyecto, intereses sobre el mismo, los conflictos y los intereses o acuerdos que se han logrado alinear en torno al problema. La matriz de los involucrados se presenta en el **Anexo 1**.

## ANÁLISIS

En el análisis de involucrados (Ver anexo 1), se puede observar, en cuanto a los intereses sobre el problema central que cada uno lo centra en forma particular. Sobre los problemas percibidos el propietario lo ve como un desperdicio de recursos, la investigadora como falta de cooperación entre los miembros, el bioquímico y el cliente como desconocimiento del negocio, el dependiente lo ve como un negocio poco rentable. En cuanto a la dimensión intereses sobre el proyecto, se tiene que el propietario y la investigadora lo ven como una herramienta útil para la farmacia, el bioquímico y los clientes le servirá para mejorar la atención y el dependiente como la optimización de los recursos. Finalmente todos acuerdan su mejor disposición para el desarrollo del proyecto.

## Capítulo III

### 3. PROBLEMAS Y OBJETIVOS

#### 3.1 Árbol de Problemas

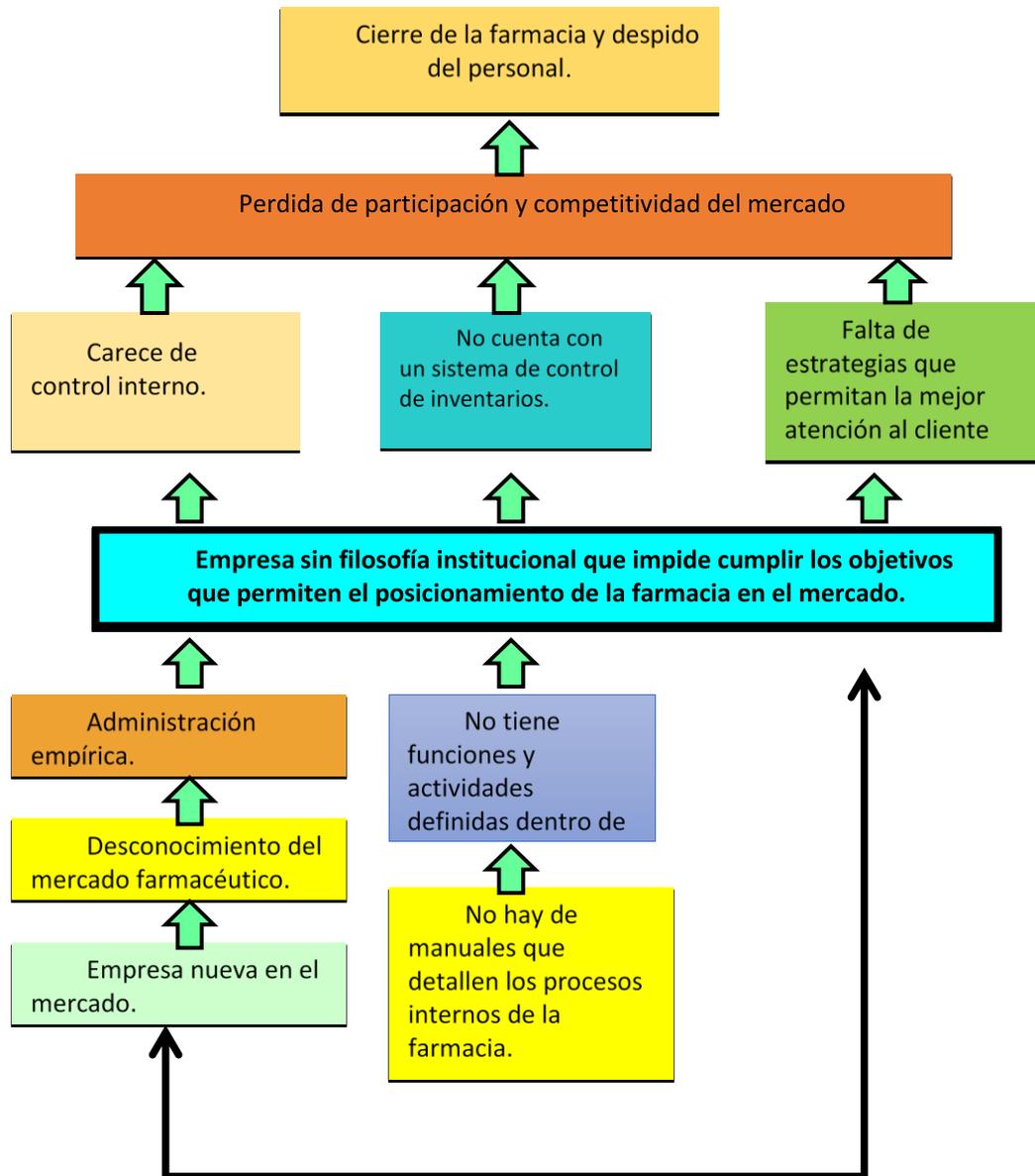
Es un medio donde se puede detectar la falencia y a su vez su causa y efecto que se vinculan con la problemática.

Según Rovayo (2013), se debe seguir el siguiente procedimiento para el análisis causa y efecto:

- Partiendo de un problema central y los expresados por los involucrados, se deben analizar las causas y efectos.
- Se deben establecer los niveles de causalidad (Causas directas, secundarias y estructurales).
- Establecer los efectos y sus niveles ( Directos, secundarios y estructurales)
- Representar estas relaciones en un árbol de problemas.
- A continuación se presenta el árbol de problema.

**Figura 3.**

*Árbol de problemas*



*Elaborado por:* Mariuxi Dayanara Muñoz Flores.

*Nota:* Árbol de problemas detecta las posibles falencias de la empresa.

## ANÁLISIS

En el árbol se identifica el problema principal según el cual la empresa no tiene objetivos ni estrategias que disminuyan la incertidumbre ante el mercado. Se pueden identificar la causa directa del problema como lo es que posee una administración empírica, no posee funciones bien definidas dentro de la organización al igual que planes de acción y como causa estructural se tiene que la empresa es nueva en el mercado

En cuanto a los efectos directos se tiene que la empresa carece de procesos de control interno, no posee un sistema de control de inventario y sus decisiones están basadas en emociones. Como efecto secundario se podría perder la competitividad y por tanto su participación en el mercado farmacéutico.

Finalmente como un efecto estructural se tendría el cierre de la farmacia y el despido del personal que allí labora.

### 3.2 Árbol de objetivos

Según Carrasco (2009), una vez realizado el análisis del problema, sus causas y efectos, se debe realizar la identificación y formulación de los objetivos que se quieren conseguir, por lo cual se debe:

- Describir la situación futura que prevalecerá una vez resuelto los problemas
- Identificar y clasificar los objetivos según la importancia
- Visualizar en un diagrama las relaciones medios-fines.

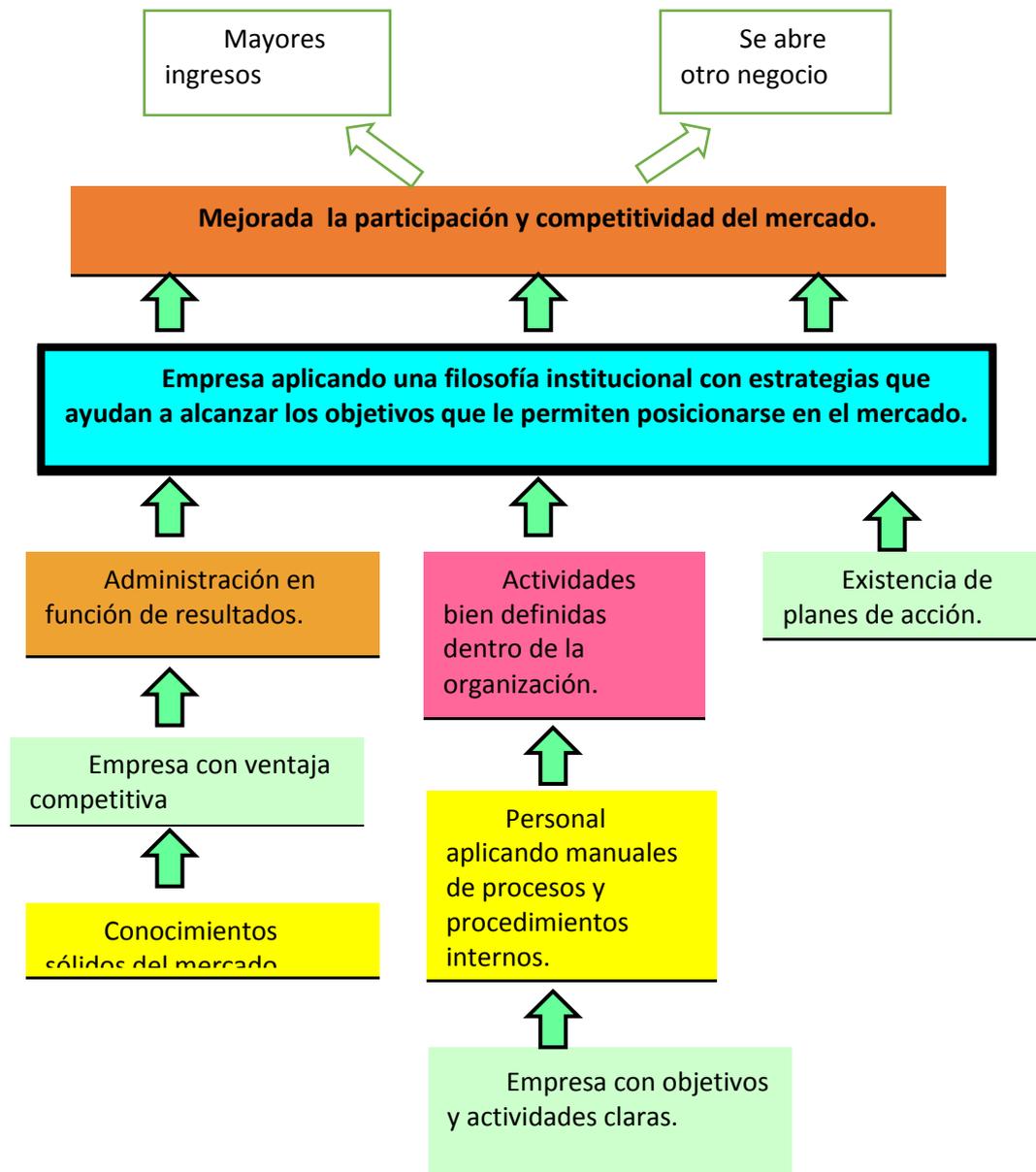
Para lograr este propósito se construye el árbol de objetivos, el cual según Rovayo (2013), el cual tiene como finalidad:

- 
- Realizar conversión de las relaciones causa y efecto en relaciones medios y fines, a partir del problema central transformado en propósito, sus causas en medios y sus efectos en fines.
  - Fijar los distintos niveles jerárquicos de medios generados desde el propósito, representar los distintos niveles de fines generados a partir del propósito.
  - Representar estas relaciones medios-fines en un diagrama (árbol de objetivos).

Este autor identifica la forma de elaborar el árbol de problema:

- **Primer paso:** redactar todas las situaciones negativas del árbol de problemas en forma de condiciones positivas.
- **Segundo paso:** examinar las relaciones “medios-fines”
- **Tercer paso:** en caso de ser necesario se puede reformular y, agregar nuevos objetivos, como también elimina los que no sean necesarios.

Figura 4. *Árbol de Objetivos*



*Elaborado por:* Mariuxi Dayanara Muñoz Flores.

*Nota:* Árbol de objetivos identifica los puntos a favor para alcanzar la meta deseada.

## ANÁLISIS

Siguiendo el procedimiento para estructuración del árbol de objetivos, se tiene el objetivo central, el cual representa a la empresa aplicando una filosofía institucional con estrategias

---

que ayudan a alcanzar los objetivos que le permiten posicionarse en el mercado. Para lograr este gran objetivo se debe establecer los siguientes medios, como lo son:

- Administración en función de resultados.
- Que las actividades dentro de la organización estén bien definidas.
- Existencia de planes de acción
- Que la empresa tenga ventajas competitivas
- El personal aplicando manuales de procesos y procedimientos internos
- Empresa con objetivos y actividades claras.

Los fines establecidos:

- Optimizado el control interno
- Implementado el sistema de control
- Decisiones tomadas en función de los objetivos empresariales
- Mejorada la participación y competitividad en el mercado, lo que puede llevar a mayor ingresos y abrir otro negocio.

## Capítulo IV

### 4. Análisis de Alternativas

#### 4.1 Matriz de Análisis de Alternativas

Según Carrasco (2009), en esta etapa se quiere determinar las diferentes alternativas posibles para alcanzar el objetivo específico. De aquí resulta la selección de la estrategia para efectuar la intervención.

Por otro lado, Rovayo (2013), explica los procedimientos a seguir para la elaboración de la matriz de análisis de alternativas:

- Realizar la identificación de las soluciones alternativas que pueden llegar a ser estrategias del proyecto y representarlos por cadenas de objetivos enlazados en relaciones de medios y fines.
- Realizar la evaluación de la factibilidad tanto técnica, financiera, social y política de las posibles estrategias representadas por la cadena de objetivos medios-fines que pueden permitir lograr objetivos de superior jerarquía
- Determinar la estrategia general que debe ser adoptada por el proyecto y representada por la hipótesis de desarrollo, expresarla como una finalidad, propósito y componentes a conseguir.

Se presenta el cuadro de análisis de alternativas (Ver anexo2)

### ANÁLISIS

Realizada la ponderación de los tres objetivos y evaluados su impacto, factibilidad técnica, financiera, social y política al totalizarlas se encontró que el que recibió una mayor ponderación, calificada como alta, es la: actividades bien definidas dentro de la organización. Esto implica que será la estrategia general adoptada por el proyecto.

## 4.2 Matriz de análisis de impacto de los objetivos

Seguidamente se debe realizar la construcción de la matriz de análisis de impacto de los objetivos, la cual según Rovayo (2013) permite:

- Identificar los objetivos a eliminar por cuanto no son deseables o factibles.
- Identificar diferentes conjuntos de relaciones de medios y fines como posibles alternativas para el proyecto.
- Seleccionar la alternativa, que en opinión del proyectista representa la mejor para el proyecto, basándose en que la relación de medios y fines enlazados sustentan a los objetivos de jerarquía mayor en forma adecuada.
- Para seleccionar la alternativa se debe seleccionar en forma adecuada los criterios de evaluación.

## ANÁLISIS

La alternativa fue evaluada siguiendo los siguientes criterios:

- Factibilidad de lograrse (alta, media, baja)
- Impacto en el género ( alta, media, baja)
- Impacto ambiental ( alta, media, baja)
- Relevancia (alta, media, baja).
- Sostenibilidad ( alta, media, baja)

Realizada la ponderación y totalización se obtiene una calificación de 56 puntos, lo que la mejor alternativa para el proyecto es: actividades bien definidas dentro de la organización (Ver anexo 3)

### 4.3 Diagrama de estrategias

Para elaborar el diagrama de estrategias Rovayo (2013), sigue el siguiente procedimiento:

- Se transcribe el objetivo del segundo nivel como finalidad. Se debe escoger el que representa el sector cuyo propósito más aporta significativamente.
- Se transcribe el objetivo formulado, a partir del problema central, como el propósito.
- Se deben identificar todos los objetivos conectados a una causa directa que puedan trabajarse conjuntamente, como una estrategia.
- Seleccionar los grupos de objetivos vinculados a una misma estrategia en un número que no sobrepase de tres (3) a cinco (5) bloques. Estos se convertirán los componentes del proyecto.
- A partir de causas directas se deben transcribir los objetivos como componentes del proyecto
- Escribir en cada tarjeta, en la parte inferior, las estrategias, los objetivos específicos unidos en forma correspondiente, respetando la redacción.

### ANÁLISIS

En el diagrama de estrategias (Ver anexo 4), se puede observar que la finalidad será una vez mejorada la participación y competitividad del mercado se logra a través de una empresa que aplica una filosofía institucional con estrategias que ayudan a alcanzar los objetivos propuestos. Las estrategias definidas para el logro del propósito la administración en función de resultados, actividades bien definidas y la existencia de planes de acción.

Finalmente, para cada una de las estrategias se plantean los objetivos vinculados a cada una de las estrategias, a saber: establecer misión, visión y principios, establecer las

estrategias y evaluarlas (administración por resultados); definir organigrama, describir las funciones y divulgar las mismas (actividades bien definidas) y generar plan de acción, capacitar al personal, adquirir tecnología y contratar publicidad ( existencia de planes de acción)

#### 4.4 Matriz Marco lógico

Según Rovayo (2013) , la matriz marco lógico permite en un solo documento determinar:

- Lo que se debe encontrar con el proyecto, expresado en la finalidad, el propósito y cada uno de los componentes.
- La forma en que se alcanzarán el propósito y los componentes del proyecto expresado en actividades.
- Formulas los factores externos indispensables para el éxito del proyecto, expresarlos en forma de supuestos.
- El cómo se pretende medir el logro de los objetivos y resultados del proyecto a través del uso de indicadores.
- La forma en que se puede obtener información para verificar el cumplimiento del propósito y los componentes del proyecto.
- Los recursos necesarios para la ejecución del proyecto a través del presupuesto.

**Figura 5.**

*Matriz Marco Lógico*

Finalidad	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Mejorada la participación y competitividad en el mercado	Número de clientes que acceden al servicio	Uso de estadísticas descriptivas. Aumento del número de clientes	
<b>Propósito</b> Empresa aplicando una filosofía institucional con estrategias que ayudan a alcanzar los objetivos que le permiten posicionarse en el mercado.	Número de empleados que conocen la filosofía de la empresa. Mejora de la atención al cliente	Entrevistas a empleados Encuesta de satisfacción del cliente.	Los integrantes de la organización conocen la filosofía y aplican las estrategias para alcanzar los objetivos propuestos
<b>Resultados</b>  1. Actividades bien definidas dentro de la organización. 2. Componentes Administración en función de los resultados 3. Existencia de planes de acción	Mejorar el proceso administrativo de la a organización. Indicadores de eficiencia y eficacia	Entrevistas aplicadas a los empleados Encuestas a través de redes sociales dirigidas a los clientes.	La organización cuenta con un plan estratégico y planes a futuro mejorando su relación con el cliente y aumentando sus ventas
Actividades	Presupuesto	Medios de verificación	Supuestos
1. 1. Definir el organigrama de la empresa.	\$3,00	Existencia de organigrama	La estructura organizativa es conocida por todos los involucrados
1.2.. Establecer las funciones de cada empleado.	\$5,00	Manual de funciones de cada cargo.	Todos los integrantes de la organización conocen sus funciones
1.3. Divulgar las funciones de cada empleado.	\$10,00	Entrevista con empleados	Los empleados tienen sus funciones claras.
2.1. Establecer la misión, visión y valores y principios de la organización.	\$10,00	Rótulos donde están expuesta la filosofía de gestión	La organización tiene definida misión, visión, valores y principios de la organización
2.2. Establecer las estrategias para la empresa.	\$10,00	Presencia de un plan estratégico.	La empresa tiene fijadas las estrategias y objetivos.
2.3. Evaluar las	\$7,00	Estrategias evaluadas a través de puntuaciones	Las estrategias son producto de evaluaciones

estrategias		Existencia de un plan operativo en la empresa	El plan operativo llevará a la organización a ir en un rumbo seguro.
3.1 Realizar un plan de acción para alcanzar los objetivos estratégicos			
3.2. Realizar un programa de cursos a fin de capacitar a los empleados.	\$535,00	Asistencia a los cursos propuestos	Personal altamente capacitado puede llevar a cabo mejor su desempeño y mejorar su atención al cliente.
		Computadora en uso	El uso de la tecnología ayudará a dar a conocer el negocio en la comunidad y mejorará su relación con el cliente.
3.3. Adquirir nueva tecnología para la empresa.	\$750,00	Publicidad a través de la radio	La publicidad hará que el cliente prefiera ir a la farmacia y aumentar las ventas
3.4. Contratar publicidad	\$955,00		

**Elaborado por:** Mariuxi Dayanara Muñoz Flores

**Nota:** Marco Lógico explica la finalidad y el propósito del proyecto

## ANÁLISIS

En la matriz Marco Lógico, se identificaron, como se puede ver en el cuadro anterior, la finalidad, el propósito y los resultados. Para lograr cada resultado se procedió a enunciar las actividades, a estas últimas se le adicionó el presupuesto general para la ejecución de cada una.

Por otra parte a cada uno de los resultados y actividades se le realizaron los supuestos. Cabe destacar que a través de esta matriz se puede observar claramente las distintas etapas por medio de las cuales pasará el proyecto para el logro del objetivo previsto.

## Capítulo V

### 5. Propuesta

#### 5.1 Antecedentes

Farmacia “UNIFARMA” es una empresa nueva en el mercado, abrió sus puertas a inicios del año 2017 de mano del Sr. Robert Cárdenas actual propietario y administrador. Fue creada con el fin de brindar servicio a la comunidad del sector Calderón, dándoles de esta forma mayor facilidad de adquirir los medicamentos que necesitan.

Esta farmacia está conformada internamente por el Administrador, dependiente farmacéutico y Bioquímico que serían las personas que permiten que la farmacia funcione de mejor manera brindando así un buen servicio al consumidor.

UNIFARMA con tan poco tiempo en el mercado ha estado dando pasos muy importantes en el poco tiempo que lleva de funcionamiento, ya que se mantiene satisfaciendo las necesidades del consumidor, partiendo de sus precios accesibles y a una buena atención personalizada.

La farmacia tiene como objetivo principal posicionar su nombre en el mercado y a largo plazo, ser competencia directa de las cadenas más grandes del medio, adquiriendo así mayores ingresos para obtener mayor variedad de medicamentos con el propósito de que los clientes los adquieran con mayor facilidad y no vayan a buscar el producto a otro lugar.

Para el logro de este objetivo, se hace necesario que la organización se plantee una filosofía de gestión que los lleve al logro del mismo y la forma en cómo va a lograr el objetivo, es así como se plantea en esta propuesta una planificación estratégica para la empresa que implica la formulación de su misión, visión, objetivos estratégicos y plan de acción para lograr resultados que aseguren su presencia en el mercado farmacéutico.

### **La planificación estratégica**

Kotler (1990) define la planificación estratégica como el proceso para desarrollar y mantener una dirección estratégica, pudiendo así alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercado.

Tiene como función orientar a las organizaciones a oportunidades económicas lo suficientemente atractivas para ella y la sociedad. Todo lo anterior implica que debe ofrecer un potencial atractivo de crecimiento y rentabilidad por tanto debe precisar su misión, definir sus objetivos, diseñar estrategias de desarrollo y velar porque se mantenga una estructura racional de productos y los mercados

Steiner (2004), presenta las siguientes características de la planificación estratégica en las organizaciones:

- Propicia el desarrollo de una empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- Condiciona a la empresa al ambiente que lo rodea.
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades,
- Permite al directivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.

El objetivo de un plan estratégico es trazar un mapa de la organización que facilite los pasos para que la misma alcance su visión. Convertir los proyectos en acciones.

## Pasos para realizar una planificación estratégica

David (2003), estructura el modelo de planificación estratégica en tres etapas con sus correspondientes sub etapas:

- **Formulación de la estrategia:** esta etapa se inicia con la declaración de la misión y la visión de la organización; luego se debe realizar una auditoría externa e interna, esto con el objetivo de realizar la Matriz de Evaluación de Factores externos (EFE) y la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI). Seguidamente se deben plantear objetivos a largo plazo, crear las estrategias y evaluarlas para finalmente seleccionarlas.
- **Implementar las estrategias.** Para esta etapa se debe determinar los asuntos que están relacionados con la gerencia, seguidos con los de mercadotecnia, los de finanzas, la contabilidad, la investigación y desarrollo y finalmente los sistemas de información.
- **Evaluación de las estrategias.** Se debe medir y evaluar el rendimiento, esto con la finalidad de obtener información para cambiar una estratégica en caso de ser necesario.

Por otra parte, Carreto ( 2008) define la misión como una oportunidad para hacer negocios que una organización expresa dentro de un ambiente de necesidades; debe responder a las preguntas: ¿Cómo estamos?, ¿Cuál es la razón de ser de la empresa ¿Para qué se ha creado?.

Por otra parte, define la visión como el futuro remoto donde la empresa se desarrolla en las mejores condiciones posibles de acuerdo a las aspiraciones del director ejecutivo. Debe

responder a las siguientes interrogantes ¿ Donde se quiere llegar? ¿En dónde nos vemos en el futuro?

“Los valores son principio, estándares o cualidades, la esencia de las creencias y convicciones. Ellos, describen lo que la organización representa. Los valores, establecen prioridades morales y éticas, que sirven para guiar todas las actividades”

### **5.1.1 Justificación de la propuesta**

La planificación estratégica es una de las herramientas fundamentales para las organizaciones, ya que permite visualizarse en un futuro, plantearse metas y objetivos estratégicos así como la forma de alcanzarlos, bajo el compromiso de todos los integrantes de la organización. De allí la importancia de conocer las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades para plantearse estrategias que lo enrumben a un camino deseado. No menos importante resulta lograr el compromiso de todos los implicados en el negocio.

Por tanto, esta propuesta se justifica desde lo metodológico porque sirve de referencia para otras empresas similares; desde lo teórico por cuanto se presenta una aplicación de una herramienta que ha ayudado a muchas organizaciones a fijarse estrategias a corto, mediano y largo plazo.

Desde lo legal, porque ayuda a la organización a ajustarse al marco normativo establecido en la Ley orgánica de Salud y el Reglamento de Control y Funcionamiento de Establecimientos Farmacéuticos.

## **5.2 Descripción de la herramienta o metodología que propone como solución**

### **5.2.1 Metodología**

Para el presente trabajo se siguió una metodología, la cual representa la forma de organizar la investigación. Entre los métodos se tienen:

- **Método Inductivo:** este método utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos aceptados como válidos para llegar a conclusiones, siendo su aplicación de carácter general.
- **Método Deductivo:** Consiste en partir de conclusiones generales para dar explicación a casos particulares. Se parte de principios, teorías y leyes previamente comprobadas para luego aplicarlas a hechos o individuales.
- **Método Analítico:** es un proceso cognitivo el cual consiste en separar en cada una de sus partes el objeto de estudio para estudiarlas en forma individual.

El método de trabajo para el presente trabajo fue el deductivo, ya que el mismo va de lo general como lo es el uso de la teoría de la planificación estratégico y aplicarlo en una situación particular como es la gestión de la Farmacia INIFARMA.

### 5.2.2 Tipo de Investigación

El presente trabajo se desarrolló a través de una investigación de campo, ya que según Arias (2012), “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin controlar o manipular variable alguna” (pag31)

Por otra parte, es descriptiva, según el mismo autor, consiste en la descripción de un hecho, fenómeno individuo con la finalidad de establecer su estructura o comportamiento.

### 5.2.3 Técnicas para la recolección de la información

Durante el proceso investigativo se utilizaron las siguientes técnicas de recolección de la información:

- **La observación:** consiste en un examen exhaustivo de los diferentes aspectos de un fenómeno, con el propósito de estudiar sus características, comportamiento dentro del medio en el cual se desarrolla.
- **La entrevista:** la define Murillo, como una técnica en la cual el investigador pretende obtener información de una forma personalizada, la información versará sobre aspectos relacionados con la persona tales como creencias, opiniones, valores, entre otros.

En el caso específico de este trabajo se utilizaron ambas técnicas. La observación para estudiar el ambiente de trabajo, sus características. La entrevista se realizó al Sr. Robert Cárdenas, a fin de conocer aspectos necesarios para realizar la planificación estratégica.

### 5.2.3.1 Modelo de entrevista

**Entrevistado:** Sr. Robert Cárdenas. Dueño y Administrador de Farmacia UNIFARMA

**Entrevistadora:** Mariuxi Dayanara Muñoz Flores. Investigadora

#### Preguntas

**1. ¿Tenía usted experiencia previa en la administración de farmacias?**

Respuesta: Muy poco

**2. ¿Tiene la organización definida la misión, visión, valores, objetivos estratégicos?**

Respuesta: No, solo tenemos claro que queremos dar una buena atención al cliente y permanecer en el tiempo.

**3. ¿En su administración, usted aplica el proceso de gestión administrativa como:**

**Planificar, organizar, dirigir y controlar?**

Respuesta: Parcialmente, indudablemente debo planificar las ventas para adquirir los medicamentos, dirigir al personal y realizar control de inventarios.

**4. ¿ A qué tipo de cliente va dirigido el negocio?**

Respuesta: está dirigido a la comunidad de sector Calderón y comunidades circunvecinas.

**5. ¿Cuáles son sus competidores?**

Respuesta: Farmacia Cruz Azul y Farmacias Económicas

**6. ¿Cómo es su relación con el personal que trabaja en la empresa?**

Respuesta: Es cordial, como somos pocos, cada quien hace el trabajo que le corresponde.

**7. ¿Se realiza entrenamiento o capacitación al personal?**

Respuesta: No, cada quien sabe lo que tiene que hacer en su área.

**8. ¿Cuáles son las fortalezas de Farmacia UNIFARMA?**

Respuesta: atención personalizada, productos de calidad, conocimiento del negocio, agradable ambiente, precios competitivos, recursos financieros.

**9. ¿Cuáles serían las debilidades?**

Respuesta: no tenemos publicidad, no tenemos una filosofía organizacional, nuestros empleados no se encuentran identificados con la empresa, no existe manual de cargo ni funciones, no existe una estructura organizativa, no hay entrenamiento del personal solo cumple su labor y ya.

**10. ¿Cuáles serían las oportunidades que se le presentan a la empresa?**

Respuesta: posibilidad de aumentar las ventas, existencia de suficiente oferta, posibilidades de financiamiento para ampliación, posibilidad de adquisición de tecnología, personal disponible para contratar con conocimiento en el negocio.

**11. ¿Cuáles serían las amenazas que se le presentan al negocio?**

**Respuesta:** la posibilidad de nuevas farmacias en la zona, el aumento de los impuestos, nuevas formas de hacer el negocio farmacéutico.

### **5.2.4 Análisis de los resultados**

De la entrevista realizada al dueño- administrador de la empresa, se puede evidenciar que la misma no tiene definidos la misión, visión, valores, objetivos estratégicos ni planes que lo lleven a mejorar el negocio y a mantenerse competitivos en el área. No cuenta con entrenamiento del personal, el mismo no se encuentra identificado con la organización. En cuanto a las fortalezas que presenta la organización se tiene que se tiene conocimiento del negocio, venden productos de calidad, se detienen en dar una atención personalizada, los precios son competitivos y cuenta con recursos financieros para realizar mejoras.

En cuanto a las amenazas a las cuales enfrentan se tienen la posibilidad de que nuevas farmacias entren en la zona, el aumento de los impuestos y las nuevas formas de hacer negocios de las empresas. Dentro de las oportunidades que tiene están la posibilidad de financiamiento, la oferta de productos farmacéuticos en el mercado, la posibilidad de adquirir tecnología y la existencia en el mercado laboral de personas entrenadas en el negocio de la farmacia.

## **5.3 Formulación del proceso de aplicación de la propuesta**

### **5.3.1 Tema**

Plan estratégico como herramienta para el ingreso en el mercado de la Farmacia UNIFARMA, sector Calderón (DMQ) 2017.

#### **5.3.1.1 Objetivos de la propuesta**

##### **5.3.1.2 Objetivo General**

Proponer un plan estratégico como herramienta para el ingreso en el mercado para la Farmacia UNIFARMA, sector Calderón.

##### **5.3.1.3 Objetivos específicos**

---

DISEÑO DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA PARA INGRESO EN EL MERCADO DE LA FARMACIA "UNIFARMA" UBICADO EN EL SECTOR DE CALDERÓN (D.M.Q),2017.

- Formular el concepto estratégico de la empresa UNIFARMA, para su ingreso al mercado.
- Realizar un análisis externo de la empresa Farmacias UNIFARMA
- Realizar una análisis interno de la empresa Farmacias UNIFARMA
- Generar estrategias partiendo de un análisis de matriz DOFA
- Programar la ejecución de las estrategias mediante la matriz de planeación estratégica por procesos.
- Diseñar el plan estratégico para la empresa UNIFARMA.

#### 5.3.1.4 Alcance

La presente propuesta se basa en un plan estratégico como herramienta para el ingreso al mercado de la Farmacia UNIFARMA, abarcar todos los elementos que establece el modelo teórico, el periodo fue en el primer semestre del 2017.

#### 5.3.1.5 Misión, Visión, Valores

La visión, misión, valores y principios fueron redactados siguiendo las preguntas que el enfoque teórico infica, las cuales fueron respondidas por el administrador de Farmacia UNIFARMA, a continuación se presenta:

##### Misión

Somos una empresa del ramo farmacéutico que busca satisfacer las necesidades de nuestros clientes a través de la oferta de productos y servicios de calidad, con la finalidad de contribuir con la salud de la comunidad de Calderón.

## Visión

Somos una empresa del ramo farmacéutico que para el 2018 espera ser la farmacia de confianza y más importante del área de Calderón y zonas circunvecinas, basándonos en un servicio al cliente personalizado y con precios competitivos.

## Valores propuestos

- Honestidad
- Integridad
- Responsabilidad
- Respeto
- Equidad

## Principios propuestos

- Orientación al cliente: El deseo de satisfacer las necesidades de sus clientes.
- Trabajo en equipo: Trabajo cohesionado hacia lograr la misión y visión.
- Excelencia operativa: A través de un liderazgo compartido.
- Participación: Participación del equipo en las decisiones.
- Mejoramiento continuo: En continuo aprendizaje para mejorar los procesos

### 5.03.02. Análisis Estratégico

Una vez realizado el diagnóstico, a continuación se presenta la matriz FODA. En la cual se representan las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa, la matriz de evaluación PEST, seguidamente se presenta la matriz de evaluación de factores internos (EFI), luego la matriz de evaluación de factores externos (EFE).

### 5.03.02.01. Matriz FODA

A continuación se presenta la matriz FODA en la cual se resumen la fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de Farmacia UNIFARMA

**Figura 6**

*Matriz FODA*

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención personalizada</li> <li>• Productos de calidad</li> <li>• Conocimiento del negocio farmacéutico.</li> <li>• Agradable ambiente</li> <li>• Precios competitivos</li> <li>• Recursos financieros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No tiene filosofía organizacional</li> <li>• Empleados no identificados con la empresa.</li> <li>• No existen manuales de cargos</li> <li>• No tiene publicidad.</li> <li>• No existe capacitación del personal</li> <li>• No tiene definida una estructura organizativa</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilidad de aumentar las ventas.</li> <li>• Existencia de suficiente oferta.</li> <li>• Posibilidades de financiamiento para ampliación.</li> <li>• Posibilidad de adquisición de tecnología.</li> <li>• Personal disponible para contratar con conocimiento en el negocio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La posibilidad de nuevas farmacias en la zona.</li> <li>• El aumento de los impuestos.</li> <li>• Nuevas formas de hacer el negocio farmacéutico.</li> </ul>

**Elaborado por:** Mariuxi Dayanara Muñoz Flores

**Nota:** Matriz FODA analiza las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa.

## ANÁLISIS

Realizada la entrevista, observación y análisis de los distintos factores se presentan en el cuadro 3 la matriz FODA, en la cual como fortalezas la empresa cuenta con: atención personalizada, productos de calidad, conocimiento del negocio, ambiente agradable, precios competitivos y posibilidad de obtener recursos financieros. En cuanto a las debilidades que presenta se tienen: no contar con una filosofía institucional, no posee publicidad, funciones no bien definidas, no contar con un plan de capacitación y una estructura organizativa no definida.

En cuanto a los factores externos, tiene como oportunidades: la posibilidad de aumentar las ventas, suficiente oferta de los proveedores, ofertas de financiamiento, los avances tecnológicos y la oferta de personal calificado en el mercado laboral. Sobre las amenazas tienen el aumento de negocios farmacéuticos, el aumento de los impuestos y las nuevas formas de hacer negocio de sus competidores.

### 5.3.2.2 Análisis Externo (Factores PEST)

La herramienta de análisis PEST, o análisis externo, es una técnica de análisis estratégico para definir el contexto de una compañía. Se deben analizar factores políticos y legal (P), económicos (E), sociales(S) y tecnológico (T), tanto al contexto general, sectorial y de la organización a la cual se le realiza el estudio.

- **Entorno Político-Legal.**

Hitt & Hoskins (2004) lo definen como “el terreno donde las organizaciones y grupo de interés compiten para obtener la atención, los recursos y contar con una voz representativa en el conjunto de leyes y reglamentos que rigen las interacciones

entre los países". (pg.49). En el mismo se hace referencia a las políticas gubernamentales, normativas y regulaciones.

- **Entorno Económico**

Hitt & Hoskinsson, (2004) dice: "se refiere al carácter y al curso de la economía en el lugar donde la empresa compite o aspira hacerlo" (pg.48). Hace referencia específicamente a elementos como a : Inflación, tasas de interés, inversión de capitales, créditos, entre otros.

- **Entorno Social-Cultural**

Hitt & Hoskinsson (2004), "se refiere los valores y actitudes de una sociedad" (pg.49) . Específicamente se refiere a educación, creencias, empleo, seguridad, entre otros.

- **Entorno Tecnológico**

Hitt & Hoskinsson ( 2004) , "abarca las instituciones y las actividades necesarias para crear conocimiento nuevos, para convertirlos en información, productos, procesos y materiales nuevos" (pg.52). En este entorno se deben revisar los sistemas de información, avances tecnológicos y la innovación.

A continuación se presenta el cuadro con el análisis del entorno Político-legal, económico, social-cultural y tecnológico.

**Figura 7.**

*Análisis PEST*

Factor externo	Análisis
<b>Político y legal</b>	Sistema Nacional de salud y Ley Orgánica de Salud: establecen la mejorar el nivel de salud y vida de la población Plan Nacional del Buen vivir (2013-2017): Artículo 3. Mejorar la calidad de vida de la población
<b>Económico</b>	Inflación tendencia hacia la baja hasta enero del 2017, a partir de marzo tiene una tendencia hacia la alza. Alza de un 0,35% de la tasa de interés activa según el Banco Central de Ecuador, respecto a mayo 2017. Crecimiento del PIB en un 2,6% para el primer trimestre del 2017. Disminución de las importaciones no petroleras durante el 2016, con un aumento del 13,6 % para 2017. Disminución del riesgo país para junio 2017, según cifras del Banco Central de Ecuador. Crecimiento en el sector farmacéutico Mayores importaciones que exportaciones en el sector farmacéutico
<b>Social</b>	Incremento en la escolaridad y en la educación. Incremento Aumento en los niveles de empleo en la última década. La tasa de empleo bruta (Población ocupada/ población en edad de trabajar) se ubicó en 69,5% y la de desempleo en 4,4 % a nivel nacional. Aumento de la tasa de crecimiento poblacional (1,56% para el 2017) Aumento de la migración
<b>Tecnológico</b>	Avances en la tecnología de información y comunicación Aumento en la inversión de las empresas en tecnología Proyectos de innovación desarrollados en el sector

Fuentes: Banco Central de Ecuador (2017) y Censos ( 2017)

**Elaborado por:** Mariuxi Dayanara Muñoz Flores

**Nota:** Análisis PEST es una técnica de análisis externo.

## ANÁLISIS

En el cuadro 4, se presenta el análisis PEST, se puede encontrar que existen oportunidades para el crecimiento de negocios en el sector farmacéutico como lo son: los planes nacionales cuya finalidad es mejorar la calidad de vida de los ecuatorianos, crecimiento de PIB, disminución del riesgo país, el incremento de la población y de escolaridad, los avances tecnológicos que pueden ayudar a mejorar los procesos inherentes a empresas dedicadas al área de farmacia.

### 5.3.2.3 Evaluación de los factores Internos

Siguiendo la metodología para la evaluación de los factores internos (fortalezas y debilidades), se procede a asignar una ponderación de 0.01 (menos importante) a 0,09 (muy importante), totalizando 1,00.

Luego se le asigna una puntuación a cada factor desde 1 al 4, estableciéndose que:

**4** corresponde a una fortaleza mayor; **3** corresponde a una fortaleza menor;

**2** corresponde a una debilidad menor; **1** corresponde a una debilidad mayor

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenaza claves incluidas en matriz, el total ponderado más alto que puede obtener es de 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0, siendo el valor promedio ponderado 2.5

#### Figura 8

*Matriz EFI (Matriz de evaluación de los factores interno)*

Factores	Ponder.	Calif.	Total
<b>FORTALEZAS</b>			
Atención personalizada	0,15	4	0,60
Productos de buena calidad	0,10	3	0,30
Conocimiento del negocio farmacéutico	0,10	4	0,40
Agradable ambiente	0,05	3	0,15
Precios competitivos	0,20	4	0,80
Recursos financieros	0,10	3	0,30
<b>Total Fortalezas</b>	<b>0,70</b>		<b>2,55</b>
<b>DEBILIDADES</b>			
No tiene filosofía organizacional	0,05	2	0,10
Empleados no identificados con la empresa	0,05	1	0,05
No existen manuales de cargos	0,02	1	0,02
No tiene publicidad.	0,10	2	0,20
No existe capacitación del personal	0,05	2	0,05
No tiene definida una estructura organizativa	0,03	1	0,03
<b>Total Debilidades</b>	<b>0,30</b>		<b>0,45</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>3,00</b>

*Elaborado por:* Mariuxi Dayanara Muñoz Flores

*Nota:* Matriz MEFI evalúa los factores internos de la empresa.

## ANÁLISIS DE LA EVALUACIÓN DE LA MATRIZ EFI

Una vez realizada la ponderación y calificación de fortalezas y debilidades se encuentra que existe un predominio de las fortalezas sobre las debilidades, esto debido a la obtención de un total de 3,00.

### 5.3.2.4 Evaluación de los factores externos

Al igual que con los factores internos, se indican las amenazas y las oportunidades. Se procede a asignar una ponderación desde 0.01 hasta 0.9, cuya sumatoria debe dar 1.0.

Se le asigna una ponderación siguiendo el siguiente criterio:

4 corresponde a una oportunidad mayor.

3 corresponde a una oportunidad menor

2 corresponde a una amenaza menor

1 corresponde a una amenaza mayor

Seguidamente se multiplica la ponderación asignada por la calificación, obteniéndose un total para cada factor externo. Si el total de las ponderaciones es mayor que 2,5 se dice que hay predominio de las oportunidades sobre las amenazas, si es menor se dice que existen predominio de las amenazas sobre las oportunidades indicando que la empresa tiene problemas externos.

**Figura 9**

*Matriz EFE (Matriz de evaluación de los factores externos)*

Factores	Ponder.	Calific.	Total
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Posibilidad de aumentar las ventas.	0,20	4	0,80
Existencia de suficiente oferta	0,05	3	0,15
Posibilidades de financiamiento para ampliación.	0,15	4	0,60
Posibilidad de adquisición de tecnología.	0,10	3	0,30
Personal disponible para contratar con conocimiento en el negocio	0,10	3	0,30
<b>Total Oportunidades</b>	<b>0,60</b>		<b>2,15</b>
<b>AMENAZAS</b>			
La posibilidad de nuevas farmacias en la zona	0,2	1	0,20
El aumento de los impuestos	0,15	2	0,30
Nuevas formas de hacer el negocio farmacéutico	0,05	2	0,10
<b>Total Amenazas</b>	<b>0,4</b>		<b>0,6</b>
<b>TOTAL</b>			<b>2,75</b>

*Elaborado por:* Mariuxi Dayanara Muñoz Flores

*Nota:* Matriz MEFE ayuda a evaluar los factores externos de la empresa.

## ANÁLISIS

Realizada la ponderación se obtiene que la total sea de 2,75 lo cual implica que existe predominio de las oportunidades sobre las amenazas. Esto quiere decir que la empresa no presenta problemas externos, debe aprovechar las oportunidades para desenvolverse en él.

### 5.3.3 Análisis estratégico (entorno y competencia)

#### 5.3.3.1 Matriz de Perfil Competitivo

Con la finalidad de conocer el entorno externo y la competencia se debe realizar la matriz de perfil competitivo (MPC), en la misma se identifican los principales competidores y se comparan a través de factores críticos de éxito. También las fortalezas y debilidades en contraposición con la competencia.

Según David ( 2003), los pasos para elaborar la matriz de perfil competitivo, se debe:

- Elaborar una lista de factores internos y externos, tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa.
- Clasificación de los competidores: corresponde a clasificar las fortalezas y debilidades, donde cuatro (4) corresponde a la fortaleza mayor, tres (3) a la fortaleza menor, dos ( 2) a la debilidad menor y uno (1) a la debilidad principal.
- Comparación de los porcentajes y las calificaciones: En esta matriz se comparan los porcentajes y calificaciones de la competencia con la organización en estudio, de allí surge información estratégica interna importante.
- Evaluación de los resultados: las cifras obtenidas reflejan las fortalezas relativas de la empres

**Figura 10**

*Matriz de Perfil Competitivo ( MPC)*

Factores claves Para el éxito	Ponderación	Farmacia UNIFARMA		Farmacia CRUZ AZUL		Farmacias ECONÓMICA S	
		Calf	Total	Calf.	Total	Calf	Total
Servicio al cliente	0,15	3	0,45	3	0,45	4	0,60
Gama productos	0,10	2	0,20	4	0,40	4	0,40
Organización	0,15	1	0,15	4	0,60	4	0,60
Precios	0,17	3	0,51	3	0,51	3	0,51
Promociones	0,13	2	0,26	3	0,39	3	0,39
Publicidad	0,10	1	0,10	4	0,40	4	0,40
Proveedores	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40
Tecnología	0,10	1	0,10	4	0,40	4	0,40
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,17</b>		<b>3,95</b>		<b>4,10</b>

*Elaborado por:* Mariuxi Dayanara Muñoz Flores

*Nota:* Matriz MPC ayuda a conocer el entorno y la competencia.

## ANÁLISIS

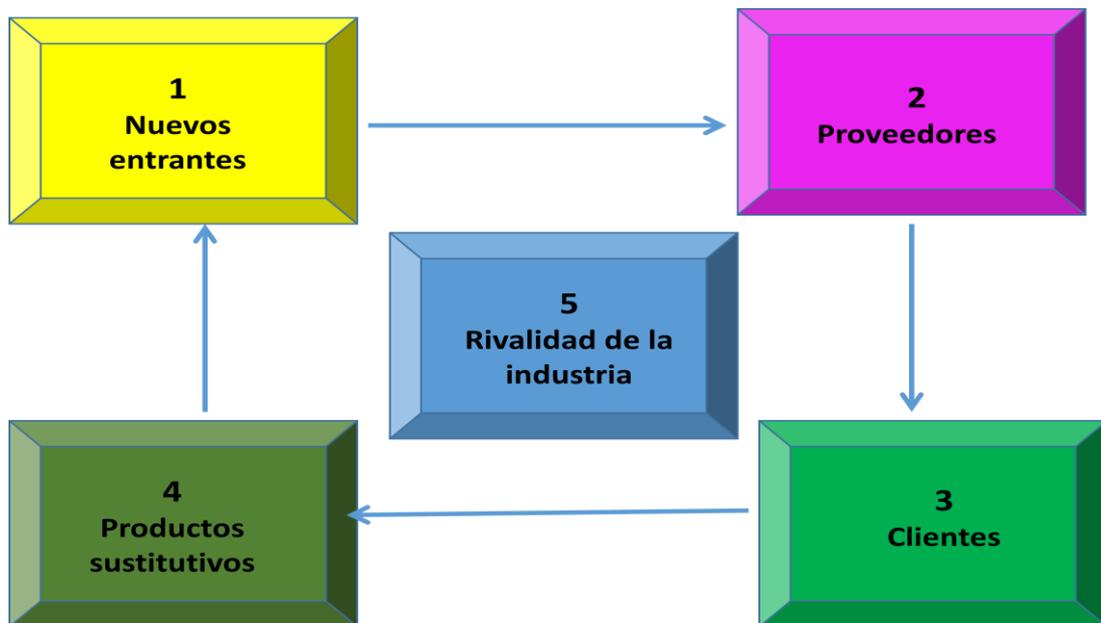
Realizada la matriz, se puede observar que la Farmacia UNIFARMA obtuvo la menor calificación en comparación con su competencia, siendo esta de 2,17 en comparación con 3,95 y 4,10 de las Farmacias Cruz Azul y Farmacias Económicas respectivamente. Por otra parte, se observa que la organización estudiada debe mejorar la gama de productos que ofrece, mejorar su organización interna, incorporar la publicidad, las promociones e incorporar la tecnología en la misma. Donde se mantiene relativamente competitivo con la competencia es en el servicio al cliente, en los precios y los proveedores.

### 5.3.3.2 Las Cinco fuerzas de Porter (competencia y entorno)

Es un modelo estratégico creado por Michael Porter en 1.989, donde se analizan cada una de las fuerzas que pueden influir en la operatividad del negocio. Las cinco fuerzas analizadas son: el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre competidores (Ver Figura 4)

Porter ( 2003), considera que la rivalidad entre los competidores existentes es una de las más poderosas fuerzas competitivas, por cuanto la estrategia que la organización decida aplicar debe lograr una ventaja competitiva respecto a la competencia.

**Figura 11. Las 5 fuerzas de Porter**



*Elaborado por:* Mariuxi Dayanara Muñoz Flores

*Nota:* Fuerzas de Porter ayudan a identificar las fuerzas que pueden influir en la empresa.

## ANÁLISIS

Como primera fuerza se analiza la amenaza de nuevas farmacias entrantes, en el caso particular el mercado farmacéutico tiene un crecimiento constante. Las grandes cadenas de farmacias han abierto nuevas sucursales en detrimento de las más pequeñas.

La rivalidad entre competidores se manifiesta en varios elementos. La competencia de Farmacias UNIFARMA son Farmacias Económicas y Farmacias Cruz Azul, las cuales presentan promociones, publicidad a través de su página web lo que implica uso de la tecnología. Todo esto les da una mayor capacidad de respuesta a los clientes.

El poder de negociación de los proveedores, se agudiza cuando los proveedores tienen la capacidad de presionar a la Farmacia UNIFARMA, ya que estos representan grandes

distribuidoras de medicamentos que tienen concentrado la distribución. Por otra parte, la empresa no cuenta con una variedad de proveedores a diferencia de las grandes farmacias.

El Poder de negociación de los clientes, esta viene dado por la capacidad de negociar en función de la calidad, precios y servicios. La empresa ofrece buenos precios por productos de calidad, sin embargo la existencia de ofertas de otros productos en la competencia lleva a utilizar la ventaja competitiva de una atención personalizada para poder negociar.

Amenaza de productos sustitutos, viene dado por productos genéricos que pueden tener la misma calidad a un precio menor, los productos naturales y las medicinas prescritas por medicinas alternativas.

### **5.3.4 Posición Estratégica**

#### **5.3.4.1 Cuadro de Posicionamiento Estratégico**

Es una herramienta de análisis de marketing que permite conocer la situación en la cual se encuentra la empresa, respecto a la competencia en la mente del consumidor en función de criterios preestablecidos. De esta forma se puede establecer las estrategias de marketing para lograr los objetivos propuestos.

Para su elaboración se debe:

- Colocar un eje vertical y otro horizontal. En ellos se colocan las características a evaluar.
- Elije los principales parámetros que definen la empresa
- En los extremos de cada eje coloca el máximo (+) y el mínimo (-).
- El gráfico quedará dividido en cuatro cuadrantes
- Ubica la empresa y sus competidores en el lugar que más se acerque a

**Figura 12.**

*Cuadro de posición estratégica*



*Elaborado por:* Mariuxi Dayanara Muñoz Flores

*Nota:* Identifica la situación actual de la empresa.

## ANÁLISIS

El cuadro de posicionamiento estratégico, se puede observar que la empresa en UNIFARMA se encuentra en el cuadrante precios bajo y calidad de servicio bajo. La competencia Farmacias Económicas tiene una posición precios bajo y calidad de servicio alta; Farmacias Cruz Azul se coloca en el cuadrante precios altos y calidad alta. Esto indica que para mejorar su posición en el mercado, la empresa Farmacias UNIFARMA debe generar estrategias que lo lleven a mejorar su calidad de servicio, pudiendo mantener bajo sus precios.

### 5.3.5 Cadena de valor

La cadena de valor es un modelo teórico que se representa en forma gráfica y permite describir las distintas actividades de una organización para generar valor a la empresa y al cliente.

Figura 13

*Cadena de Valor de Farmacias UNIFARMA*



*Elaborado por:* Mariuxi Dayanara Muñoz Flores

*Nota:* Describe las diferentes actividades que deben realizarse en la empresa.

## ANÁLISIS

Se identificaron las actividades principales de Farmacia UNIFARMA como lo son: la logística de entrada, operaciones, proceso de ventas y el servicio al cliente. Como apoyo la infraestructura (local), la tecnología disponible y la actividad financiera. Todas estas son las actividades que generan valor a la empresa y al servicio que se presta al cliente.

### 5.3.6 Objetivo y Mapa estratégico

Una vez realizado los análisis respectivos se procede a crear la matriz de alto impacto donde se generaron las estrategias FO, DO, FA y DA, las cuales posteriormente serán evaluadas.

**Figura 14.**

*Matriz de Estrategias*

<b>MATRIZ ESTRATEGIAS</b>	<b>FORTALEZAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención personalizada</li> <li>• Productos de calidad</li> <li>• Conocimiento del negocio farmacéutico.</li> <li>• Agradable ambiente</li> <li>• Precios competitivos</li> <li>• Recursos financieros</li> </ul>	<b>DEBILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No tiene filosofía organizacional</li> <li>• Empleados no identificados con la empresa.</li> <li>• No existen manuales de cargos</li> <li>• No tiene publicidad.</li> <li>• No existe capacitación del personal</li> <li>• No tiene definida una estructura organizativa</li> </ul>
	<b>OPORTUNIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilidad de aumentar las ventas.</li> <li>• Existencia de suficiente oferta.</li> <li>• Posibilidades de financiamiento para ampliación.</li> <li>• Posibilidad de adquisición de tecnología.</li> <li>• Personal disponible para contratar con conocimiento en el negocio.</li> </ul>	<b>ESTRATEGIAS FO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar las ventas a través de promociones</li> <li>• Ampliar el negocio a través de nuevo local</li> <li>• Adquirir nueva tecnología para mejorar la atención</li> <li>• Contratar personal para aumentar la atención al público</li> </ul>
<b>AMENAZAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La posibilidad de nuevas farmacias en la zona.</li> <li>• El aumento de los impuestos.</li> <li>• Nuevas formas de hacer el negocio farmacéutico</li> </ul>	<b>ESTRATEGIAS FA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporar nuevos servicios para diferenciarse de la competencia</li> </ul>	<b>ESTRATEGIAS DA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer un programa de publicidad</li> <li>• Establecer un plan de capacitación del personal</li> </ul>

**Elaborado por:** Mariuxi Dayanara Muñoz Flores

**Nota:** Matriz de Estrategias es aquella donde se generan las mismas para luego ser aplicadas.

## ANÁLISIS

En el cuadro 8, que representa el Matriz de estrategias (MAFE), donde se realiza el cruce de los factores internos y externos, donde se generaron las distintas alternativas de estrategias, las mismas deben ser evaluadas posteriormente para seleccionar a través de una calificación la priorización de las mismas. En total se generaron un total de once (11) estrategias, algunas pueden ser fusionadas posteriormente.

### 5.3.6.1 Priorización y calificación de las estrategias

A continuación se procede a ponderar cada una de las estrategias siguiendo los siguientes criterios: eficiencia, costo, factibilidad, nivel estratégico y motor. Siguiendo los siguientes valores.

#### Puntuaciones para evaluar las estrategias

Puntuación	Factor
5	Alto
4	Medio alto
3	Medio
2	Bajo
1	Muy Bajo

**Figura 15**

*Calificación y priorización de las estrategias*

Estrategia	Eficiencia	Costo	Factibilidad	Nivel Estratégico	Motor	Total
Incrementar las ventas a través de promociones	4	2	3	4	3	16
Ampliar el negocio a través de nuevo local	2	4	1	2	3	12
Incorporar nueva tecnología para mejorar la atención	5	4	4	3	4	20
Contratar personal para aumentar la atención al público	3	3	2	2	4	14
Incorporar nuevos servicios para diferenciarse de la competencia	3	3	3	3	3	15
Definir una estructura organizativa	4	4	5	5	5	23
Establecer un plan de capacitación para el personal	5	4	4	4	4	21
Captar nuevos clientes usando las redes sociales	4	4	4	3	3	18
Diversificar los productos ofrecidos	3	4	3	4	3	17
Establecer un programa de publicidad	5	4	4	5	4	22

**Elaborado por:** Mariuxi Dayanara Muñoz Flores

**Nota:** Es aquella matriz donde se califica las estrategias de acuerdo a cada criterio.

## ANÁLISIS

En el cuadro 9, la calificación y priorización de cada una de las estrategias que se obtuvieron a través de la matriz de alto impacto. Se evaluaron a través de los factores: eficiencia, costo, factibilidad, nivel estratégico y motor. Los resultados obtenidos reflejan

que las estrategias que recibieron una mayor puntuación son: Definir una estructura organizativa (23 puntos), establecer un programa de publicidad (22 puntos), establecer un plan de capacitación (21 puntos, e incorporar nueva tecnología para mejorar la atención del cliente (20 puntos). Estas estrategias serán desarrolladas a continuación en este trabajo.

### 5.3.6.2 Desarrollo de los Objetivos y Estrategias por Procesos

**Figura 16**

*Objetivos y Estrategias*

<b>PERSPECTIVA PROCESO FINANCIERO</b>	
<b>Objetivos</b>	<b>Estrategia</b>
Objetivo asociado: Aumentar las ventas de medicamentos para posesionarse en el mercado local	Establecer un programa de publicidad para Farmacia UNIFARMA
<b>PERSPECTIVA PROCESO INTERNO</b>	
<b>Objetivos</b>	<b>Estrategia</b>
Establecer una estructura organizativa acorde con las actividades que realiza la empresa	Definir una estructura organizativa para la farmacia UNIFARMA
<b>PERSPECTIVA PROCESO DEL CLIENTE</b>	
<b>Objetivos</b>	<b>Estrategia</b>
Mejorar la capacidad de respuesta al cliente	Incorporar tecnología para mejorar su relación con el cliente
<b>PERSPECTIVA PROCESO APRENDIZAJE</b>	
<b>Objetivos</b>	<b>Estrategia</b>
Mejorar la capacidad de respuesta al cliente	Establecer un programa de capacitación al personal

**Elaborado por:** Mariuxi Dayanara Muñoz Flores

**Nota:** Se propone un objetivo y su respectiva estrategia a utilizar para que se cumpla.

## ANÁLISIS

Una vez realizado todo el análisis de los distintos factores internos y externos y el proceso de priorización, se presentan en el cuadro 10, los objetivos estratégicos propuestos

con su respectiva estrategia. Dentro de los objetivos se tienen: aumentar las ventas (perspectiva financiera), el establecimiento de una estructura organizativa (procesos internos), incorporar tecnología que facilite la interacción con el cliente (proceso cliente) y mejorar la capacidad de respuesta del personal (proceso aprendizaje) a través de las estrategias: establecer programa de publicidad, definir la estructura organizativa, incorporar la tecnología y establecer programas de capacitación al personal.

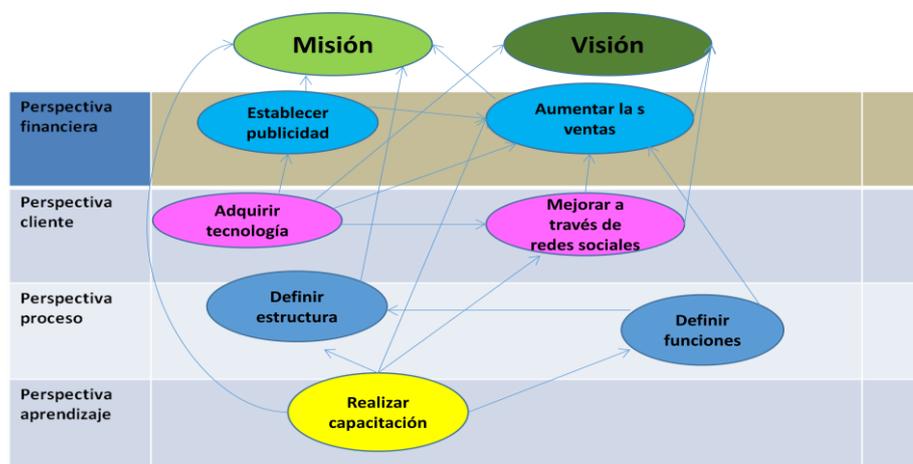
### 5.3.6.3 Mapa estratégico

Para que una estrategia sea considerada completa, debe abarcar toda la organización, por tanto se debe definir un objetivo, al menos, por cada perspectiva de análisis. Kaplan & Norton (2000), plantean cuatro perspectivas diferentes: la financiera, de clientes, de procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

La perspectiva financiera, tiene que ver en como ven los accionistas la empresa; la del cliente tiene que ver como nos ven los clientes y la comunidad. La de procesos interno, nos indica cómo ser mejores y la de aprendizaje y crecimiento plantea cómo seguir mejorando.

**Figura 17.**

*Mapa estratégico*



**Elaborado por:** Mariuxi Dayanara Muñoz Flores

## ANÁLISIS

En la figura 7, se presenta el mapa estratégico de Farmacias UNIFARMA, en el mismo se presentan las distintas perspectivas: financiera, cliente, proceso y aprendizaje; así como también las distintas estrategias propuestas las cuales aportan a la misión y visión propuesta para la organización. En la perspectiva financiera están las estrategias de establecer un plan de publicidad el cual aspira aumentar las ventas y por ende a mejorar las finanzas de la empresa.

Las estrategias de incorporación de tecnología y la incorporación de las redes sociales aportarán una mejor relación con el cliente y a su vez con el aumento de las ventas. Las estrategias de definir la estructura y funciones del personal mejorarán los procesos internos y esto a su vez a misión y visión institucional. Finalmente, la capacitación ayudará al proceso de aprendizaje institucional hacia la mejora continua de los procesos internos y del personal

### 5.3.7 Planificación Operativa

A continuación se presenta el plan operativo y de ejecución de la estrategia: Establecer un programa de publicidad para la Farmacia Unifarma, el cual está asociado al objetivo aumentar las ventas de medicamentos a fin de mejorar su posicionamiento en el mercado local.

Estrategia: Establecer un programa de publicidad para Farmacia UNIFARMA					
Objetivo asociado: Aumentar las ventas de medicamentos para mejorar su posicionamiento en el mercado local					
Actividades	Tácticas	Recursos involucrados	Responsable	Tiempo	Indicador
Realizar publicidad radial a fin de dar a conocer las ventajas que ofrece la farmacia. Crear perfiles en redes sociales.	Mantener dos cuñas diarias en las radios más populares entre la comunidad.  Mantener a la comunidad informada	<b>Financieros:</b> Contratar las publicidades en la radio  <b>Materiales:</b> Computador, internet	El propietario de la empresa	6 meses	Porcentaje de aumento de ventas
<b>Costo de la actividad:\$950,00</b>					

**Figura 18:**

*Plan operativo perspectiva financiera*

**Elaborado por:** Mariuxi Dayanara Muñoz Flores

**Nota:** Adecuado para ejecutar las estrategias

## ANÁLISIS

En el cuadro 11, se presenta el plan operativo desde la perspectiva financiera, que implica las estrategias y objetivos que mejora esta área de la empresa como lo es el aumento de las ventas lo que representaría un aumento en las ganancias para el dueño de la farmacia

UNIFARMA. La actividad asociada a este objetivo es la contratación de publicidad en los programas de la radio mas oída por la comunidad y crear perfiles en las redes sociales más populares a fin de dar a conocer la empresa. El tiempo estimado de duración de este

servicio sería de seis meses; los recursos serán aportados por el dueño-administrador de la empresa siendo el costo de la misma de \$950,00. El indicador que medirá el aporte de esta

Actividad al objetivo está representado por el aumento del porcentaje en las ventas.

<b>Estrategia : Definir una estructura organizativa para la farmacia UNIFARMA</b>					
<b>Objetivo asociado: Establecer una estructura organizativa acorde con las actividades que desarrolla la empresa</b>					
<b>Actividades</b>	<b>Tácticas</b>	<b>Recursos involucrados</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Indicador</b>
Elaborar un organigrama que represente la estructura actual de la empresa	La estructura organizativa debe ser adaptable a los posibles cambios	<b>Humanos:</b> La investigadora <b>Físicos:</b> computadora, impresora, papel	El propietario de la empresa y el consultor	1 mes	1 organigrama
<b>Costos de la actividad : \$ 5</b>					
Definir las funciones de integrantes de la organización	Los integrantes deben conocer sus funciones y tenerlas a disposición	<b>Humanos:</b> La investigadora <b>Físicos:</b> computadora, impresora, papel	El propietario de la empresa y la investigadora	1 mes	1 instructivo
<b>Costos de la actividad :\$ 10</b>					

### Figura 19:

*Plan Operativo Proceso Interno*

*Elaborado por:* Mariuxi Dayanara Muñoz Flores

*Nota:* Es una estrategia que sirve para incrementar clientes por un medio de comunicación.

### ANÁLISIS

En el cuadro 12, se presenta el plan operativo del proceso interno, como lo es la estrategia definir una estructura organizativa de la organización el cual ayudaría a mejorar las relaciones de los procesos internos de la misma, a través de la determinación de las funciones y responsabilidades de cada uno de sus integrantes. Las tácticas a desarrollar está

que tanto el organigrama propuesto, como el instructivo con las funciones debe estar a la mano y conocidos por todos los involucrados. El costo total de las actividades es de \$15, ya que se utilizaron los recursos físicos de la empresa y la asesoría de la investigadora.

### Figura 20

#### Plan Operativo Proceso Cliente

Estratégico : Incorporar de tecnología para mejorar la atención al cliente					
Objetivo asociado: Mejorar la capacidad de respuesta de la empresa a las necesidades del cliente					
Actividades	Tácticas	Recursos involucrados	Responsable	Tiempo	Indicador
Seleccionar la tecnología más apropiada. Adquisición de PC con acceso a Internet	Todos los representantes deben tener acceso a la nueva tecnología	Financieros	El propietario	1 mes	Número de solicitudes atendidas por las redes
<b>Costo de la actividad: \$755,00</b>					

*Elaborado por:* Mariuxi Dayanara Muñoz Flores

*Nota:* Plan operativo que se refiere a una mejor tecnología.

### ANÁLISIS

En el cuadro 13, se presenta el plan operativo del proceso cliente, el cual se basa en la estrategia: incorporación de la tecnología para mejorar la atención al cliente, pudiendo así mejorar la capacidad de respuesta de la empresa hacia el mismo. Dentro de las actividades a ejecutar se encuentran la selección y posterior adquisición de un procesador; esto tiene como

finalidad incorporar las redes sociales al servicio para mejorar la interacción farmacia-cliente. El indicador para medir el éxito de estas actividades está representado por el número

de solicitudes atendidas por las redes sociales. El costo total de la actividad es de \$755,00 cuyo responsable de la adquisición está en manos del propietario-administrador.

**Figura 21**

*Plan operativo Proceso Aprendizaje*

<b>Estrategia : Establecer un programa de capacitación al personal</b>					
<b>Objetivo Asociado: Mejorar la capacidad de respuesta del personal que labora en la empresa acorde con su misión y visión</b>					
<b>Actividades</b>	<b>Tácticas</b>	<b>Recursos involucrados</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Indicador</b>
Formular un curso sobre atención al cliente, Relaciones humanas, cultura organizacional. Implementar los cursos	Todos los representantes de la organización deben participar en el curso	<b>Humanos:</b> Consultor <b>Físicos:</b> computadora, retroproyector, papel, lápiz, refrigerios	El propietario de la empresa y el consultor	3 meses	# horas de formación
<b>Costo de la actividad: \$835,00</b>					

*Elaborado por:* Mariuxi Dayanara Muñoz Flores

*Nota:* Plan operativo que se refiere a un proceso de aprendizaje dirigido al personal

## ANÁLISIS

En el cuadro 14 se presenta el plan operativo del proceso aprendizaje, cuya estrategia es establecer un programa de capacitación al personal de Farmacia UNIFARMA, asociado al objetivo mejorar la capacidad de respuesta del personal que labora en la misma. La táctica a aplicar radicarán en que todos los integrantes de la organización deben participar en los cursos, cuyo responsable será el propietario-administrador, el tiempo de duración de cada curso será de 5 horas cada uno. Para la ejecución se requerirá de computador, retroproyector, papel, lápiz y refrigerios. Se realizará la evaluación de las actividades por el indicador de número de horas de curso ejecutadas por total de horas planificadas.

#### **5.3.7.1 Desarrollo de la estrategia: Definir estructura organizativa**

En esta sección se desarrollarán las estrategias propuestas a fin de lograr el objetivo propuesto. Inicia con la definición de la estructura organizativa de Farmacia UNIFARMA y seguidamente las funciones de cada uno de los integrantes de la organización.

##### **Actividades:**

- Elaborar el organigrama de Farmacia UNIFARMA
- Definir las funciones de los integrantes de la organización

##### **Tácticas:**

- La estructura debe poder adaptarse a los procesos de cambios.
- Todos los integrantes de Farmacia UNIFARMA deben conocer y tener a mano sus funciones.

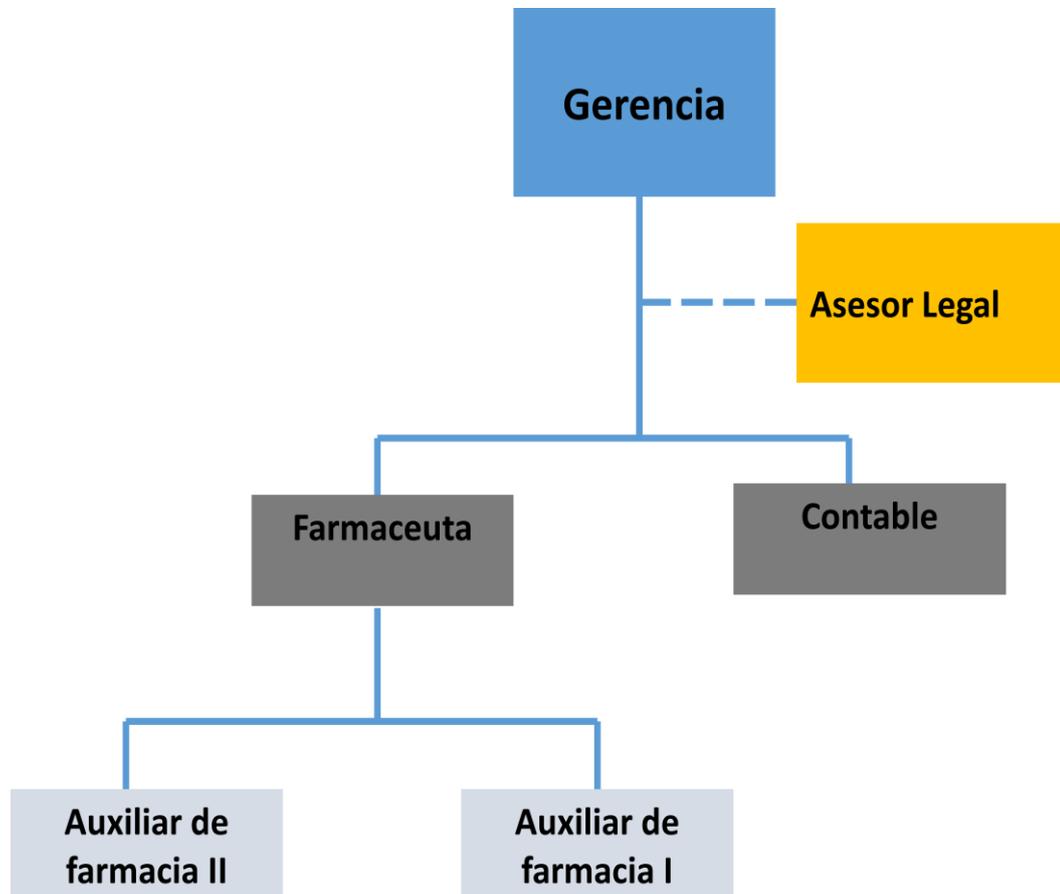
##### **Materiales y equipos**

- **Recursos Humanos:** La investigadora y el administrador
- **Recursos Físicos:** Papel, computadora e impresora.

**Responsable:** El propietario-Administrador

**Tiempo de ejecución:** un mes

**Figura 22.** Organigrama propuesto



*Elaborado por:* Mariuxi Dayanara Muñoz Flores

*Nota:* Define la estructura organizativa de la empresa.

## ANÁLISIS

En la figura 8, se presenta el organigrama propuesto, se puede observar una posición jerárquica con funciones ejecutivas dentro de la farmacia, está representada por el propietario-administrador. En la línea operativa se presentan el farmaceuta y el contable están responsabilizados de las operaciones de adquisición y gestión de medicamentos.

En la otra línea operativa están los analistas, los cuales llevan el proceso de ventas y atención al cliente. En la línea de asesoría se tiene al asesor legal quien realiza aportes en las áreas de normas, registros, entre otros dentro de la organización.

### **Descripción de las funciones de los cargos**

**Identificación:** Gerente

**Área:** Administrativa

**Nivel Jerárquico:** Ejecutivo

### **Funciones principales:**

- Liderar los procesos administrativos y operativos dentro de la organización
- Planificar las actividades de compra-venta dentro de la empresa.
- Gestionar la contratación de personal
- Liderar el proceso de Planificación estratégica en la organización.
- Gestionar las solicitudes de servicios para la organización.
- Evaluar y controlar las actividades propuestas en el plan.
- Mantener un clima organizacional agradable.
- Representar a la organización ante los organismos gubernamentales.

**Identificación:** Farmaceuta

**Área:** Administrativa

**Nivel Jerárquico:** Operativo

### **Funciones principales:**

- Revisar el inventario de medicinas disponibles
- Suplir las ausencias del Gerente.

- Realizar las solicitudes de medicinas en la farmacia.
- Mantener contacto con los clientes en caso de asesoría
- Presentar informes a la gerencia sobre el desarrollo de la farmacia.
- Velar por el buen funcionamiento de equipos y materiales de la farmacia.

**Identificación:** Contable

**Área:** Administrativa

**Nivel Jerárquico:** Operativo

**Funciones principales:**

- Llevar el registro de ingresos y egresos de la farmacia.
- Llevar los registros de cuentas bancarias.
- Realizar el proceso de pago a proveedores y del personal.
- Mantener actualizado el pago de impuestos.
- Solicitar servicios de limpieza para la empresa.
- Mantener los archivos contables al día.

**Identificación:** Auxiliar de Farmacia

**Área:** ventas

**Nivel Jerárquico:** Operativo

**Funciones principales**

- Realizar la preparación de medicamentos.
- Despacho de pedidos al cliente.
- Realizar la recepción de pedidos.
- Mantener al día los requerimientos de los clientes
- Llevar registro de ventas diarias y medicamentos faltantes.

- Colaborar en caso de la ausencia del farmacéuta.
- Mantener una buena disposición para la atención al cliente

### **5.3.7.2 Desarrollo de la estrategia: Establecer un programa de publicidad**

En esta sección se desarrollará la estrategia de establecer un programa de publicidad. Con el objetivo de aumentar las ventas de la farmacia.

#### **Actividades:**

- Contratar publicidad por radio.
- Crear perfiles en las redes sociales

#### **Tácticas**

- Mantener dos cuñas diarias en la radio en los programas más populares del sector.
- Mantener relación con la comunidad a través de las redes sociales: Facebook, Instagram y Twitter.

#### **Recursos**

- Financieros para contratar cuñas en la radio
- Físicos: Computadora e internet.

#### **Responsable**

- Administrador-dueño de la farmacia

#### **Perfil en Redes Sociales**

Crear un perfil en la red social Facebook, donde pueda estar disponible la filosofía de gestión de la farmacia, en la cual se presenten a los “amigos” las promociones, ofertas, medicinas, servicios, fotografías de clientes satisfecho. Igualmente en las redes Instagram y

Twitter. De esta forma se da a conocer la farmacia dentro de la comunidad y mantenerla informada.

### Figura 23

#### Perfil de Facebook



*Elaborado por:* Mariuxi Dayanara Muñoz Flores

*Nota:* Perfil de redes sociales.

### Cuñas de Radio

Se contratarán los servicios de cuñas publicitarias con las estaciones de radio de mayor sintonía del Sector Cordero dos veces en el día. Tendrá como finalidad dar a conocer la organización en la comunidad, las ventajas de recibir un servicio personalizado y precios de medicamentos competitivos. A continuación se presenta el guión de la cuña propuesta:

“Farmacia UNIFARMA, le ofrece el mejor servicio personalizado cuando de medicinas se trata. ¿Tiene alguna duda? ¿Requiere información sobre un medicamento? ¿Quiere conocer las ventajas de nuestro servicio? Pues, no dude en visitarnos en la calle José Miguel Guarderas del Sector Cordero. También lo invitamos a visitar nuestras redes Facebook

farmacia Unifarma, Twitter: @farmaciaunifarma o por Instagram. Farmacia UNIFARMA, la farmacia de la familia”

### 5.3.7.3. Incorporar tecnología

Con esta estrategia se pretende mejorar la relación con el cliente a través de la incorporación del correo electrónico y las redes sociales. De esta forma se asegura que se pueden conocer las expectativas del cliente y dar respuesta a sus requerimientos.

#### Actividades:

- Seleccionar la tecnología más apropiada a las necesidades
- Adquirir PC

#### Tácticas

- Todo el personal de la farmacia debe estar entrenado y tener acceso a la tecnología para dar respuesta a los requerimientos de los clientes.

#### Recursos

- Financieros para comprar tecnología

#### Responsable

- Administrador-dueño de la farmacia

### 5.3.7.3. Establecer un programa de capacitación

En esta sección se desarrollará la estrategia: establecer un programa de capacitación para el personal que labora en la Farmacia UNIFARMA, los cursos; su contenido, tiempo de duración se explican en el cuadro 15.

#### Actividades:

- **Realizar cursos de Relaciones Humanas, Cultura organizacional y Atención al cliente**

**Tácticas:**

- Todos el personal deben realizar los cursos

**Recursos**

- Financieros para contratar el consultor en Recursos Humanos y Atención al Cliente.
- Físicos: Computadora, retroproyector, lápiz, papel.
- Humanos: Consultores

**Responsable**

- Administrador-dueño de la farmacia

**Figura 24**

*Programa de capacitación*

Nombre del curso	Contenido	Horas/ lugar	Facilitador
<b>Relaciones Humanas</b>	Definición, componente de las relaciones humanas, superación personal, personalidad, diferencias personales, manejo de conflicto, la comunicación y la autoestima	5 horas Instalaciones de la empresa	Consultor en personal
<b>Atención al cliente</b>	Definición de cliente, servicio, atención, expectativas del clientes, la comunicación con el cliente, el arte de escuchar al cliente y calidad de servicio	5 horas Instalaciones de la empresa	Consultor en calidad de servicio
<b>Cultura</b>	Definición, clima	5 horas	Consultor en

<b>organizacional</b>	organizacional, valores organizacionales, importancia y valores compartidos. Valores de la empresa	Instalaciones de la empresa	Relaciones Industriales
-----------------------	--	-----------------------------	-------------------------

*Elaborado por:* Mariuxi Dayanara Muñoz Flores

*Nota:* Se refiere a un programa de capacitación que se debe seguir.

## ANÁLISIS

El programa de capacitación consta de 3 cursos de 5 horas, dictado por consultores en el área de Recursos Humanos y Atención al cliente; los contenidos deben ayudar a que el integrante de la empresa mejore sus relaciones con sus compañeros de trabajo, comparta los valores organizacionales y conozca los elementos teóricos y prácticos sobre la atención al cliente.

### 5.3.8 Presupuesto de la Propuesta

A continuación se presenta el presupuesto de gastos que se debe incurrir para el proyecto.

#### Figura 25

Presupuesto para del proyecto

Estrategias	Costo total
Definir la estructura organizativa	\$ 15,00
Establecer un programa de capacitación	\$ 835,00
Establecer un programa de publicidad	\$950,00
Incorporar tecnología para mejorar la atención al cliente	\$755,00
<b>COSTO TOTAL DEL PROYECTO</b>	<b>\$ 2585,00</b>

*Elaborado por:* Mariuxi Dayanara Muñoz Flores

*Nota:* Define el presupuesto de todo el proyecto a ejecutar.

## ANÁLISIS

Como se puede observar en el Cuadro 16, el costo del proyecto es de \$ 2585,00, el cual será financiado por el dueño de la empresa Farmacia UNIFARMA. Las actividades de la estrategia referida al programa de publicidad es la que representa un mayor costo representando este un 36,7 % del proyecto, seguido de programa de capacitación (32,3 %) y de la incorporación de tecnología (29,2 %).

## Capítulo VI

### 6. Aspectos Administrativos

#### 6.1 Recursos

A continuación se presenta una tabla con los recursos necesarios para llevar a cabo el proyecto, entendiendo que para el desarrollo del mismo se hace necesario tener recursos humanos, físicos, tecnológicos y financieros.

#### Figura 26

*Recursos necesarios para el desarrollo del proyecto*

Tipos de Recursos	Descripción
<b>Humanos</b>	Investigadora, Administrador-dueño personal de Farmacia UNIFARMA y Tutor.
<b>Físicos ( Materiales)</b>	Papel, lápiz, libros, folletos, copias e impresiones
<b>Tecnológicos</b>	PC, impresora, Acceso a Internet, Memoria, CD.
<b>Financieros</b>	Recursos financieros para traslados, copias, servicios de encuadernados.

*Elaborado por:* Mariuxi Dayanara Muñoz Flores

*Nota:* Ayuda a identificar todos los recursos necesarios para ejecutar el proyecto.

## 6.2 Costos de Proyecto

Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor total
Resma de papel Bond	2	5,00	10,00
Copias	200	0.05	10,00
Computadora HP	1	429,00	429,00
Impresora HP	1	256,00	256,00
Cartuchos de tinta	1	16,00	16,00
Internet	C/u	30,00	30,00
Encuadernado	2	5,00	10,00
Empastado	2	40,00	80,00
CD	3	8,00	24,00
Traslados a Cordero	9	10,00	90,00
<b>Total</b>			<b>\$955,00</b>

## ANÁLISIS

Una vez establecidos los costos de materiales, traslados se tiene que el costo total para desarrollar el proyecto fue de \$955,00.

### 6.3 Cronograma

A continuación se presenta el diagrama de actividades a desarrollar del proyecto.

**Figura 27**

*Diagrama de actividades del proyecto*

DISEÑO DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA PARA INGRESO EN EL MERCADO DE LA FARMACIA "UNIFARMA" UBICADO EN EL SECTOR DE CALDERÓN (D.M.Q),2017.														
Actividades del proyecto	Meses (2017)													
	Marzo		Abril		Mayo		Junio		Julio		Agosto		Septiem.	
	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
<b>CAPÍTULO I</b>														
<b>Antecedentes</b>														
Contexto														
Problema central														
<b>CAPITULO II</b>														
<b>Análisis de involucrados</b>														
Matriz de análisis de involucrados														
<b>CAPITULO III</b>														
<b>Problemas y Objetivos</b>														
Árbol de problemas														
Árbol de objetivos														
<b>CAPITULO IV</b>														
<b>Análisis de alternativas</b>														
Matriz análisis alternativas														
Matriz análisis de impacto														
Diagrama de estrategias														
Matriz Marco Lógico														
<b>CAPITULO V</b>														
<b>Propuesta</b>														
Antecedentes														
Justificación de la propuesta														
Formulación de la propuesta														
Estrategias														
Presupuesto de la propuesta														
<b>CAPITULO VI</b>														
<b>Aspectos administrativos</b>														
Recursos														
Presupuesto del proyecto														
Cronograma														
<b>CAPITULO VII</b>														
<b>Conclusiones y Recomendaciones</b>														
Conclusiones														
Recomendaciones														

*Elaborado por:* Mariuxi Dayanara Muñoz Flores

*Nota:* Diagrama de actividades para cumplir con todos los procesos del proyecto.

## Capítulo VII

### 7. Conclusiones y Recomendaciones

#### 7.1 Conclusiones

- A través del diagnóstico a la organización Farmacia UNIFARMA se pudo determinar que la misma posee una administración empírica, basada en los conocimientos en el área de distribución de medicamento, faltando la aplicación de una filosofía institucional que lo lleve, junto con todos los miembros de la organización a satisfacer las expectativas del cliente, aumento de las ventas y por ende su permanencia en el mercado.
- La formulación de una filosofía de gestión compartida, declarando su misión, visión, valores, principios y estrategias como: la formulación de una estructura organizativa junto a las funciones de los cargos bien definidas, la capacitación del personal en materia de relaciones humanas, atención al cliente y cultura organizacional, la incorporación de la tecnología y publicidad lograrán que la empresa se mantenga en el mercado y mejore su competitividad.
- El costo general de la propuesta es de \$ 2.585,00 con lo cual se pueden realizar todas las actividades pudiendo así lograr el objetivo propuesto. El financiamiento de los gastos estará a cargo del dueño y administrador de la empresa

## 7.2 Recomendaciones

- Se recomienda a la empresa Farmacias UNIFARMA, llevar a cabo la siguiente propuesta para así mejorar su administración, mejorar sus ventas, lograr la satisfacción del cliente y mantenerse en el mercado.
- Realizar un monitoreo continuo siguiendo la propuesta de este proyecto a fin de evaluar su desarrollo e implementar los correctivos a tiempo.
- Mantener un programa de capacitación al personal, ya que de esta forma se asegura el crecimiento intelectual del mismo junto con el de la empresa.
- La incorporación de las redes sociales son una alternativa de bajo costo y muy eficientes para mantener un servicio personalizado y actualizado con el cliente.

## Bibliografía

- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. Caracas, Venezuela: Episteme.
- Barone, S. (s.f.). *Las estructuras organizacionales*. Recuperado el 05 de agosto de 2017, de [http://www.feyalegria.org/archivos/file/EstructurasOrganizacionales\\_BaroneSabina2009.pdf](http://www.feyalegria.org/archivos/file/EstructurasOrganizacionales_BaroneSabina2009.pdf)
- Blog.Las 5 Fuerzas de Porter*. (Mayo de 2015). Recuperado el 15 de Agosto 2014, de <http://www.5fuerzasdeporter.com/infografia-las-5-fuerzas-de-porter/>
- Carrasco, L. (31 de Agosto de 2009). *Marco Lógico. Instrumento para la formulación de proyectos*. Recuperado el 06 de 22 de 2017, de <http://www.feyalegria.org/es/biblioteca/el-marco-1%C3%B3gico>
- Carreto, J. (2008). *Planeación Estratégica*. Recuperado el 15 de 08 de 2017, de <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/>
- Censos, I. N. (2017). *Encuesta Nacional de empleos, desempleos y subempleos*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2017/Marzo/032017\\_Presentacion\\_M.Laboral.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2017/Marzo/032017_Presentacion_M.Laboral.pdf)
- Chiavenato, I. (2010). *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones*. México : McGraw Hill.
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson .

---

Ecuador. (01 de julio de 2017). *Banco Central de Ecuador*. Obtenido de Publicaciones

Generales: <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/776>

Hitt, M., & Hoskinsson, R. (2004). *Administración estratégica competitividad y conceptos de globalización*. México : Thomson Editores.

Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *Cuadro de mando integral*. Barcelona : Gestión 2000.

Murillo, J. (s.f.). *La entrevista*. Recuperado el 30 de julio de 2017, de

[https://www.uam.es/personal\\_pdi/stmaria/jmurillo/Met\\_Inves\\_Avan/Presentaciones/Entrevista\\_\(trabajo\).pdf](https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/Met_Inves_Avan/Presentaciones/Entrevista_(trabajo).pdf)

Porter, M. (2003). *Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones*. Mexico : Ediciones Deustro S.A.

Rovayo, J. (2013). *Marco Lógico* . Recuperado el 24 de 6 de 2017, de

<https://es.scribd.com/presentation/160023273/Marco-Logico-Ins-Cordillera-2013>

Steiner, G. (2004). *Planificación estratégica. Lo que todo director debe saber* (Vol.

Vigésima tercera reimpresión ). CECSA.

# A N E X O S

## ANEXO 1:

### *Matriz de análisis de involucrados*

Actores Involucrados	Intereses sobre el problema central.	Problemas percibidos	Recursos mandos y capacidades	Intereses sobre el proyecto	Conflictos potenciales	Acuerdos
<b>Propietario</b>	Tener mayores probabilidades de éxito.	Desperdicio de recursos.	Cuenta con financiamiento	Contar con una herramienta que optimice el direccionamiento estratégico de la empresa.	Mayor competencia en el mercado.	Dar el apoyo para el desarrollo del proyecto
<b>Investigador</b>	Aportar al crecimiento empresarial	Falta de cooperación por parte del personal.	Tiempo, conocimientos, PNBV	Generar una herramienta de gestión empresarial	Falta de inversión	Aportar su conocimiento y tiempo
<b>Dependiente</b>	Mantener su puesto de trabajo	Baja rentabilidad del negocio.	Tiempo	Optimizarla utilización de recursos.	Resistencia al cambio.	Dar su tiempo para apoyar
<b>Clientes</b>	Contar con una opción en el mercado.	Desconocimiento del negocio	Facilidad de elección en el	Atención personalizada		

			mercado.			
<b>Bioquímico</b>	Contar con una opción en el mercado.	Desconocimiento del negocio	Facilidad de elección en el mercado.	Atención personalizada		Disposición para aprender
<b>M.S.P</b>	Empresa clara en sus objetivos.	Eliminar la forma de trabajo empírica	Normas, leyes, reglamentos	Empresa con una estructura legal financiera en regla.	Incumplir con normas básicas.	

*Elaborado por:* Mariuxi Dayanara Muñoz Flores

ANEXO 2: *Matriz de Análisis de Alternativas*

**MATRIZ DE ANALISIS DE ALTERNATIVAS**

OBJETIVOS	Impacto sobre el	Factibilidad Técnica	Factibilidad Financiera	Factibilidad Social	Factibilidad Política	Total	Categorías
Objetivos	Impacto sobre el Propósito	Factibilidad técnica	Factibilidad financiera	Factibilidad social	Factibilidad política	Total	Categorías
Administración en función de resultados	3	3	4	3	2	15	BAJA
Actividades bien definidas dentro de la organización	4	3	3	4	3	17	ALTA
Inexistencia de planes de acción.	4	3	3	3	3	16	MEDIA
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>48</b>	

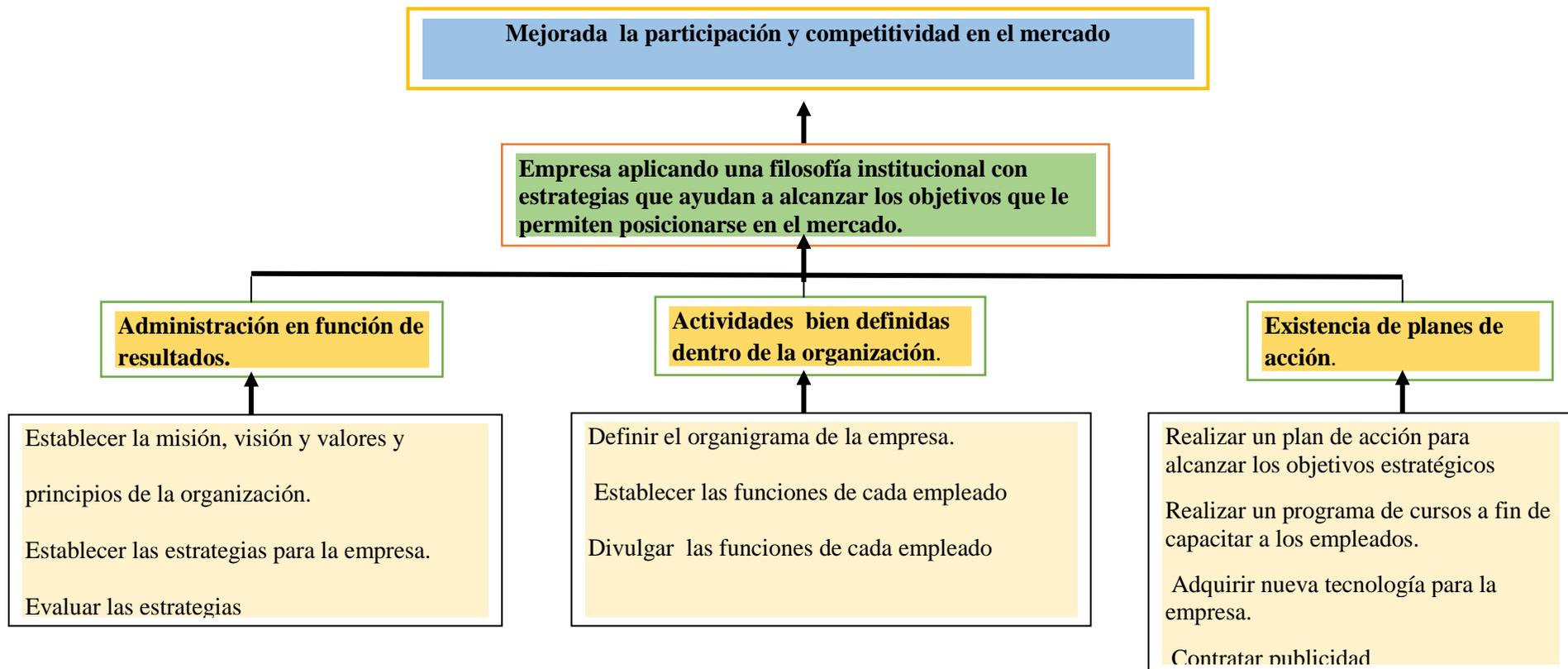
Elaborado por: Mariuxi Dayanara Muñoz Flores

**ANEXO 3: Matriz de Análisis de Impacto de los Objetivo**

	Factibilidad de lograrse (Alta,Media,Baja) (4,2,1)	Impacto en Genero (Alta,Media,Baja) (4,2,1)	Impacto Ambiental (Alta,Media,Baja) (4,2,1)	Relevancia (Alta,Media,Baja) (4,2,1)	Sostenibilidad (Alta,Media,Baja) (4,2,1)	<b>Total</b>
<b>O B J E T I V O S</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuenta con financiamiento</li> <li>Existe tecnología adecuada para la realización.</li> <li>Los beneficios son mayores que los costos.</li> <li>Existe apoyo del dueño.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>16 puntos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incrementa la participación tanto mujer como hombre.</li> <li>Fortalece la aplicación de los derechos de ambos sexos.</li> <li>Incremento de formación de la mujer</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>12 puntos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejora el entorno cultural.</li> <li>Fortalece la educación en salud.</li> <li>Mejora el entorno social.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>12 puntos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responde a las expectativas de los beneficiarios.</li> <li>Es una actividad prioritaria para los beneficiarios.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>8 puntos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalece la integración entre beneficiarios.</li> <li>Los beneficiarios cuentan con la posibilidad de aportar con nuevas actividades.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>8 puntos</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Total 56 puntos</b></p> <p>14 a 24 Baja</p> <p>25 a 36 Media Baja</p> <p>37 a 48 Media Alta</p> <p>49 a 56 Alta</p>
<b>Actividades bien definidas dentro de la organización</b>						

## ANEXO 4

### ANEXO 4: Diagrama de Estrategias



*Elaborado por:* Mariuxi Dayanara Muñoz Flores

**ANEXO 5: Fotos del Proyecto**





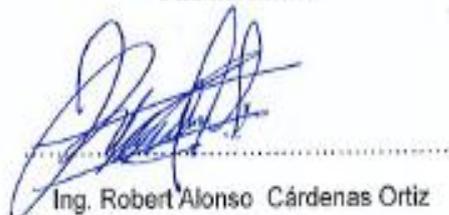
QUITO, 06 de Marzo del 2017

Presente.

De mi consideración:

Yo Robert Alonso Cárdenas Ortiz con cedula de ciudadanía No.180231318-7 por medio del presente, me permito informar que la señorita Mariuxi Dayanara Muñoz Flores, estudiante de la carrera Administración de Boticas y Farmacias con cedula de ciudadanía No. 172343789-1, ha sido aceptada en la empresa "UNIFARMA" para la realización de su tema de tesis "**DISEÑO DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA PARA INGRESO EN EL MERCADO DE LA FARMACIA "UNIFARMA" UBICADO EN EL SECTOR DE CALDERÓN (D.M.Q),2017.**"

Atentamente:



Ing. Robert Alonso Cárdenas Ortiz

# URKUND

## Urkund Analysis Result

**Analysed Document:** TESIS PARTE FINAL MARIUXI MUÑOZ.pdf (D30286362)  
**Submitted:** 8/30/2017 12:40:00 AM  
**Submitted By:** mariuxi11\_02@hotmail.com  
**Significance:** 4 %

### Sources included in the report:

Tesis Alexandra Mora.pdf (D26680584)  
TEISIS 2016.pdf (D23738030)  
Jitala Salcedo Jessica Andreina Administracion de boricas y farmacia periodo 16-17.pdf (D26679775)  
LEIDY YOHANA MARTINEZ MARIN\_355249.docx (D28172111)  
<http://planeacion-estrategica.blogspot.com/>

### Instances where selected sources appear:

10

