



**INSTITUTO TECNOLÓGICO
"CORDILLERA"**

Escuela de Salud

Carrera de Administración de Boticas y Farmacias

**DISEÑO DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMERCIAL PARA
INCREMENTAR EL VOLUMEN DE VENTAS EN LA FARMACIA NACIONAL
SECTOR LLANO GRANDE D.M.Q PERÍODO 2016-2017**

**Proyecto de Investigación + Desarrollo + Innovación (I+D+I) previo a la obtención
del título de Tecnóloga en Administración de Boticas y Farmacias**

Autora: Andrango Muzo Jenny Marcela

Tutora: Ing. James Aragón

Quito, junio de 2017



ACTA DE APROBACIÓN DEL PROYECTO DE GRADO

Quito, 29 de marzo del 2017

El equipo asesor del trabajo de Titulación de la Srta. **ANDRANGO MUZO JENNY MARCELA** de la carrera de **ADMINISTRACIÓN DE BOTICAS Y FARMACIAS** cuyo tema de investigación fue: **DISEÑO DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMERCIAL PARA INCREMENTAR EL VOLUMEN DE VENTAS EN LA FARMACIA NACIONAL SECTOR LLANO GRANDE D.M.Q PERÍODO 2016-2017**. 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.



Ing. James Aragón
Tutor del Proyecto



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR
"CORDILLERA"

DIRECCIÓN DE CARRERA

Farm. Boticas y Farmacias

Dr. Jorge López
Director de Escuela



Eco. Gustavo Paredes
Lector del Proyecto



Ing. Galo Cisneros Viteri
Director de Proyectos

Matriz:
Av. de la Prensa N45-289 y Logroño
Teléfono: 2255490 / 2266900
E-mail: instituto@cordillera.edu.ec
Pág. Web: www.cordillera.edu.ec
Quito - Ecuador

Campus 1:
Calle Logroño Oa 2-86 y
Av. de la Prensa (est.)
Edif. Cordillera
Telf.: 2435443 / Fax: 2433549

Campus 2:
Brazaceros N15-103 y
Yacumbi (est.)
Telf.: 2282041

Campus 3:
Av. Brasil N45-45 y
Zamorá
Telf.: 2249036

Campus 4:
Yacumbi
Oa2-30 y
Brazaceros

}

DECLARATORIA

Declaro que la investigación es absolutamente original, auténtica, y personal, que las fuentes correspondientes se han citado, y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes. Las ideas, doctrinas, y conclusiones a los que he llegado son de m absoluta responsabilidad

Andrango Muzo Jenny Marcela

CI: 1725801102

LICENCIA DE USO NO COMERCIAL

Yo, Andrango Muzo Jenny Marcela portador de la cédula de ciudadanía signada con el No. 1725801102 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 COMERCIAL PARA INCREMENTAR EL VOLUMEN DE VENTAS EN LA FARMACIA NACIONAL SECTOR LLANO GRANDE D.M.Q PERÍODO 2016-2017 con fines académicos al Instituto Tecnológico Superior Cordillera.

FIRMA _____
NOMBRE JENNY MARCELA ANDRANGO MUZO
CEDULA 1725801102

Quito, a los 22 días del mes de marzo.

**DISEÑO DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMERCIAL PARA
INCREMENTAR EL VOLUMEN DE VENTAS EN LA FARMACIA NACIONAL
SECTOR LLANO GRANDE D.M.Q PERÍODO 2016-2017**

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios a mis padres y a mi familia entera por su infinito amor y apoyo que me brindaron, para poder lograr el sueño que tanto anhele desde pequeña, gracias por su apoyo y sus infinitas palabras de aliento que me brindaron día a día para no desmayar y cumplir con la meta que me propuse años atrás.

DEDICATORIA

Dedico este logro a mi ángel mi padre Luis Antonio Andrango Collaguito, quien con su infinito amor y apoyo incondicional guio cada paso que di, ahora desde el cielo se sentirá orgulloso del logro que obtendré, dedico también este esfuerzo a mi madre María Consuelo Muzo Andrango, quien con sus palabras de aliento formaron una buena persona con valores y principios que ahora me destacan, quiero agradecerles infinitamente por su apoyo y amor incondicional.

ÍNDICE DE CONTENIDO

ACTA DE APROBACIÓN DEL TEMA DEL PROYECTO DE GRADO	Error! Bookmark not d
DECLARATORIA	ii
LICENCIA DE USO NO COMERCIAL	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	vi
ÍNDICE DE CUADROS.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	x
RESUMEN EJECUTIVO.....	1
ABSTRACT.....	2
1. CAPÍTULO I: ANTECEDENTES	3
1.01 Contexto	3
1.02 Justificación	4
1.03 Definición del problema central Matriz T	5
2. CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS.....	7
2.02 Mapeo de involucrados	7
2.03 Análisis de involucrados	9
3. CAPÍTULO III: PROBLEMAS Y OBJETIVOS	11

3.01	Árbol de problemas	11
3.02	Árbol de objetivos	13
4.	CAPÍTULO III: PROBLEMAS Y OBJETIVOS	16
4.01	Matriz de análisis de alternativas	16
4.02	Matriz de análisis de los objetivos	19
4.03	Diagrama de estrategias.....	20
4.04	Matriz del Marco Lógico	22
5.	CAPÍTULO V: PROPUESTA.....	26
5.01	Antecedentes	26
5.02	Descripción	27
5.02.01	Planificación Estratégica	27
5.02.01.01	Importancia de la Planificación Estratégica.....	27
5.02.01.02	Características de la Planificación Estratégica.....	27
5.02.01.03	Diseño de una Planificación Estratégica.....	28
5.3	Formulación del proceso de aplicación de la propuesta.....	30
5.3.01	Tema	30
5.3.02	Objetivo General	30
5.3.03	Objetivos específicos.....	30
5.3.04	Misión.....	31
5.3.05	Visión	32
5.3.06	Valores organizacionales	33
5.3.03	Identificación del Entorno Específico mediante las Cinco Fuerzas de M. PORTER.....	34
5.3.04	Cadena de Valor	36

5.3.04.01	Logística interna	37
5.3.04.02	Operaciones	38
5.3.04.03	Logística externa	39
5.3.04.04	Marketing y ventas	40
5.3.04.05	Servicio	41
5.3.04.06	Infraestructura	42
5.3.04.07	Desarrollo Tecnológico.....	43
5.3.04.08	Gestión del recurso humano.....	44
5.3.04.09	Aprovisionamiento	45
5.3.05	MATRIZ FODA.....	47
5.3.05.01	Matriz de evaluación de factores internos MEFI.....	47
5.3.05.02	Matriz de evaluación de factores externos MEFE	49
5.3.05.03	Matriz de estrategias MAFE	50
5.3.05.04	Matriz cualitativa de la planeación estratégica MCPE.....	52
6.	CAPÍTULO VI	62
6.01	Recursos	64
6.01.01	Recursos humanos.....	64
6.01.02	Recursos técnicos.....	65
6.01.03	Recursos económicos	66
6.02	Presupuesto.....	67
6.03	Cronograma	68
	CAPÍTULO VII.....	69
7.01	Conclusiones.....	69
7.02	Recomendaciones	70

7.03 Referencias	71
7.04 Anexos.....	72
7.04 .01 Encuesta aplicada a clientes y moradores del sector.....	72

INDICE DE CUADROS

Cuadro N°1 Matriz T	6
Cuadro N°2 Mapeo de involucrados	8
Cuadro N°3 Análisis de involucrados	9
Cuadro N°4 Árbol de problemas	12
Cuadro N°5 Árbol de objetivos	14
Cuadro N°6 Matriz de análisis de alternativas	18
Cuadro N°7 Matriz de análisis de los objetivos	19
Cuadro N°8 Diagrama de estrategias	21
Cuadro N°9 Matriz del marco lógico	24
Cuadro N°10 Cadena de valor	36
Cuadro N°11 Logística interna	37
Cuadro N°12 Operaciones	38
Cuadro N°13 Logística externa	39
Cuadro N°14 Marketing y ventas	40
Cuadro N°15 Servicio	41
Cuadro N°16 Infraestructura	42
Cuadro N°17 Desarrollo tecnológico	43
Cuadro N°18 Gestión del RRHH	44
Cuadro N°19 Aprovisionamiento	45
Cuadro N°20 Matriz MEFI	48
Cuadro N°21 Matriz MEFE	49
Cuadro N°22 Matriz MAFE	51
Cuadro N°23 Matriz MCPE	53
Cuadro N°24 Estrategias	55
Cuadro N°25 Estrategias	60
Cuadro N°26 Estrategias	61
Cuadro N°27 Estrategias	61
Cuadro N°28 Estrategias	61
Cuadro N°29 Recurso humano	64
Cuadro N°30 Recurso técnico	65

Cuadro N°31 Recurso económico	67
Cuadro N°32 Presupuesto	68
Cuadro N°33 Cronograma.....	69

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°1 Encuesta	72
Tabla N°2 Encuesta	73
Tabla N°3 Encuesta	74
Tabla N°4 Encuesta	75
Tabla N°5 Encuesta	76
Tabla N°6 Encuesta	77
Tabla N°7 Encuesta	78
Tabla N°8 Encuesta	79
Tabla N°9 Encuesta	80
Tabla N°10 Encuesta	81

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 Tabulación	73
Gráfico N° 2 Tabulación	74
Gráfico N° 3 Tabulación	75
Gráfico N° 4 Tabulación	76
Gráfico N° 5 Tabulación	77
Gráfico N° 6 Tabulación	78
Gráfico N° 7 Tabulación	79
Gráfico N° 8 Tabulación	80
Gráfico N° 9 Tabulación	81
Gráfico N° 10 Tabulación	82

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N°1 Fotografía	56
Figura N° 2 Fotografía	57
Figura N°3 Tríptico.....	58
Figura N°4 Tríptico.....	59
Figura N°5 Fotografía	61
Figura N°6 Fotografía	62

RESUMEN EJECUTIVO

La Planificación Estratégica es una herramienta de mejora continua, tanto para organizaciones como empresas en este caso el plan estratégico comercial a desarrollar se ejecutó en la Farmacia Nacional. quien en la actualidad no cuenta con una Plan Estratégico que es de mucha importancia para atraer tanto a clientes como usuarios, y a la vez ganar mayor participación en el mercado farmacéutico que es cada vez más exigente, por ello se vio en la necesidad de incrementar sus ventas mediante la utilización de esta herramienta metodológica dando lugar al desarrollo de estrategias innovadoras las mismas que traerán rentabilidad, mayor participación en el mercado y posicionamiento para esta nueva franquicia, la misma que ofrece diversidad de productos farmacológicos, naturales, y mucho más, para incrementar sus ventas y mejorar su participación en el mercado se realizó marketing mediante publicidad dando a conocer todo lo que ofrece la farmacia y adaptando un sitio para aquella mercadería que esta por caducar o aquella que no está siendo productiva para la misma, evitando perdidas económicas o dinero muerto que no es nada positivo. Por lo contrario no juega un papel importante sino estancamientos y cuellos de botella.

ABSTRACT

Strategic Planning is a tool for continuous improvement; both for organizations and companies in this case the strategic business plan to be developed was implemented in the National Pharmacy. Who at present does not have a Strategic Plan that is very important to attract both customers and users, and at the same time gain greater participation in the pharmaceutical market that is increasingly demanding, so it was necessary to increase its Sales through the use of this tool methodology giving rise to the development of innovative strategies that will bring profitability, greater participation in the market and positioning for this new franchise, the same one that offers diversity of pharmacological products, natural, and much more, to increase Its sales and improve its participation in the market was carried out advertising marketing by making known everything that the pharmacy offers and adapting a site for that merchandise that this point of expiration or that which is not being productive for it, avoiding economic losses or Dead money that is not positive, otherwise it does not play an important role But bottlenecks and bottlenecks

1. CAPÍTULO I: ANTECEDENTES

1.01 Contexto

La Planeación Estratégica Comercial como tal es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar situaciones que se presentan en el futuro ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas mucho más realistas como el de mejorar su participación en el mercado obtener mayor fidelización e incremento de las ventas.

Al implementar una Planificación Estratégica Comercial se podrá, mantener el control sobre la empresa, podremos evaluar los logros alcanzados, implementar estrategias innovadoras, se utiliza esta herramienta para la toma de decisiones mucho más rentables a la vez se pudo prevenir todos aquellos cambios que ocurren en los nuevos mercados farmacéuticos. El Diseño de una Planificación Estratégica impulsará al crecimiento de la empresa dando rentabilidad, mayor confianza y mejor imagen a la misma obteniendo como resultado, fidelización e incremento en sus ventas.

1.02 Justificación

La competitividad de los establecimientos farmacéuticos y su búsqueda por conseguir la excelencia deseada, ha llevado a las mismas a adoptar estrategias innovadoras para su crecimiento y participación en el mercado farmacéutico.

Farmacia Nacional en la actualidad es una nueva cadena farmacéutica con su actual dueño Ing. Gonzalo Apolo perteneciente a la empresa Sould Pharma que se está haciendo notar en el mercado y se está expandiendo por varios sectores de la ciudad de Quito por el momento cuenta con aproximadamente 12 farmacias en la misma para ello se ve en la necesidad de implementar una Planificación Estratégica Comercial porque no cuenta con una, cabe recalcar que en el sector Llano Grande Barrio "Casa Tuya" esta farmacia es la única por lo que ya cuenta con fidelización de sus clientes y no tiene mayor competencia, con la implementación de nuevas estrategias innovadoras la Farmacia lograra obtener mayor fidelización, mayor participación en el mercado e incrementos notables en sus ingresos.

1.03 Definición del problema central Matriz T

(Rovayo, 2015) Menciona que la matriz T nos ayuda a analizar el problema central, esta matriz está compuesta por la situación ideal y situación empeorada, tenemos también las fuerzas impulsadoras las cuales son las que nos permitirán realizar el proyecto sin ningún inconveniente, por otro lado, están las fuerzas bloqueadoras, las cuales son las que nos impiden alcanzar el objetivo deseado con nuestro proyecto. La matriz T nos ayuda a tener una visión global de nuestro proyecto, calificar tanto las fuerzas bloqueadoras como las fuerzas impulsadoras

Tendremos en cuenta que la Intensidad (I) es el nivel de impacto de la fuerza sobre la problemática y el Potencial de Cambio (PC) significa cuánto podremos modificar o aprovechar la fuerza para llegar a la situación deseada, su escala de puntuación es:

1 = Bajo

2 = Medio Bajo

3 = Medio

4 = Medio Alto

5 = Alto

Cuadro N° 1

Matriz T

Situación empeorada	Situación actual				Situación deseada
Decaimiento en los ingresos a la farmacia	Bajo nivel de ventas debido a la falta de una Planificación Estratégica				Alto índice de incremento en las ventas
Fuerzas impulsadoras	I	PC	I	PC	Fuerzas bloqueadoras
<ul style="list-style-type: none"> Personal capacitado Amplia infraestructura Única farmacia en el sector Dueños propios Diversidad de productos 	4	4	4	5	<ul style="list-style-type: none"> No cuenta con estrategias de marketing Stock de medicamentos insuficientes Poco tránsito peatonal Proveedores poco comprometidos Stock de poca rotación
	2	3	4	4	
	3	4	4	4	
	2	3	5	5	
	4	5	3	4	

Elaborado por: Marcela Andrango

Fuente: Propia

Análisis

La matriz T es una herramienta metodológica mediante la cual se conocerá los puntos fuertes denominados fortalezas u oportunidades de mejora es decir todo lo positivo que tiene Farmacia Nacional y sus puntos débiles considerados como sus debilidades o amenazas es decir todo lo negativo para la misma valorándola con un impacto que dará una calificación sea esta positiva o negativa en la actualidad dependiendo del problema central y un potencial de cambio que será positivo si se encuentra una solución al problema dando así una mejor participación y fidelización de los clientes para Farmacia Nacional mediante la implementación de una Planificación Estratégica.

2. CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS

2.02 Mapeo de involucrados

El mapeo de involucrados hace referencia a la identificación de todos aquellos actores o involucrados que intervendrán de una u otra manera en el proyecto, sea esta directa o indirectamente en el mismo. Considerando así que los involucrados directos son aquellas personas que participan en la ejecución del proyecto e intervienen en cualquier etapa del mismo, y los involucrados indirectos son aquellos que no intervienen en ninguna etapa del proyecto para su ejecución pero que se benefician de él en cualquier momento para utilizarlo como una herramienta de mejora para su organización o empresa.

Cuadro N° 2

Mapeo de involucrados



Elaborado por: Marcela Andrango

Fuente: Propia

Análisis

El mapeo de involucrados nos dará una visión clara de aquellos personajes que participan en el proyecto de estos se destacan los más relevantes, estos serán los que proporcionen información directa para la ejecución y realización del proyecto a implementar en Farmacia Nacional entre los involucrados más importantes destacan el investigador y los dueños.

2.03 Análisis de involucrados

(Rovayo, 2015) Mencionan que el análisis de involucrados permite optimizar los beneficios sociales e institucionales del proyecto y limitar los impactos negativos. Al analizar sus intereses y expectativas se puede aprovechar y potenciar el apoyo de aquellos con intereses comunes o complementarios al proyecto, disminuir la oposición de aquellos con intereses opuestos al proyecto y conseguir el apoyo de los indiferentes.

Cuadro N° 3

Análisis de involucrados

Actores involucrados	Interés sobre el problema central	Problemas percibidos	Recursos, mandatos y capacidades	Interés sobre el proyecto	Conflictos potenciales	Acuerdos
Investigador	Incrementar el volumen de ventas	Inexistencia de un Plan Estratégico	Presupuesto	Implementación de un Plan Estratégico	Falta de información y presupuesto	Financiamiento externo
Dueños	Incrementar ingresos	Bajo nivel de ventas	Plan de Marketing y Merchandising	Mejorar posicionamiento	Estrategias de marketing mal ejecutadas	Beneficios que ofrece el proyecto a los dueños
Proveedores	Aumentar sus ventas	Preferencias con otros proveedores	Personal capacitado	Incrementar ingresos	Falta de aprobación del dueño	
Comunidad	Precios accesibles	Estrategias de marketing ausentes	Recursos económicos	Productos a costos accesibles	Poco confianza en la farmacia	Aceptación por parte de la comunidad
Laboratorios Farmacéuticos	Incrementar producción	Poca producción	Personal capacitado	Alto nivel de ventas	Diversidad de laboratorios	
Organismos MSP	Hacer cumplir con los reglamentos	Incumplimiento de las normas	Mejorar la calidad de vida de las personas	Verificar normas a cumplir	Incumplir con la ley	

Elaborado por: Marcela Andrango

Fuente: propia

Análisis

En el análisis de involucrados se conoce todos aquellos recursos, mandatos acuerdos y el impacto que tiene cada involucrado con el problema central, es decir nos da el nivel de participación que es necesario para obtener un resultado positivo si se requiere de acuerdos para llevar a cabo el proyecto, y cuáles son los posibles conflictos que hacen que se impida su ejecución para posteriormente encontrar una solución a la problemática o un acuerdo para ejecutarlo.

3. CAPITULO III: PROBLEMAS Y OBJETIVOS

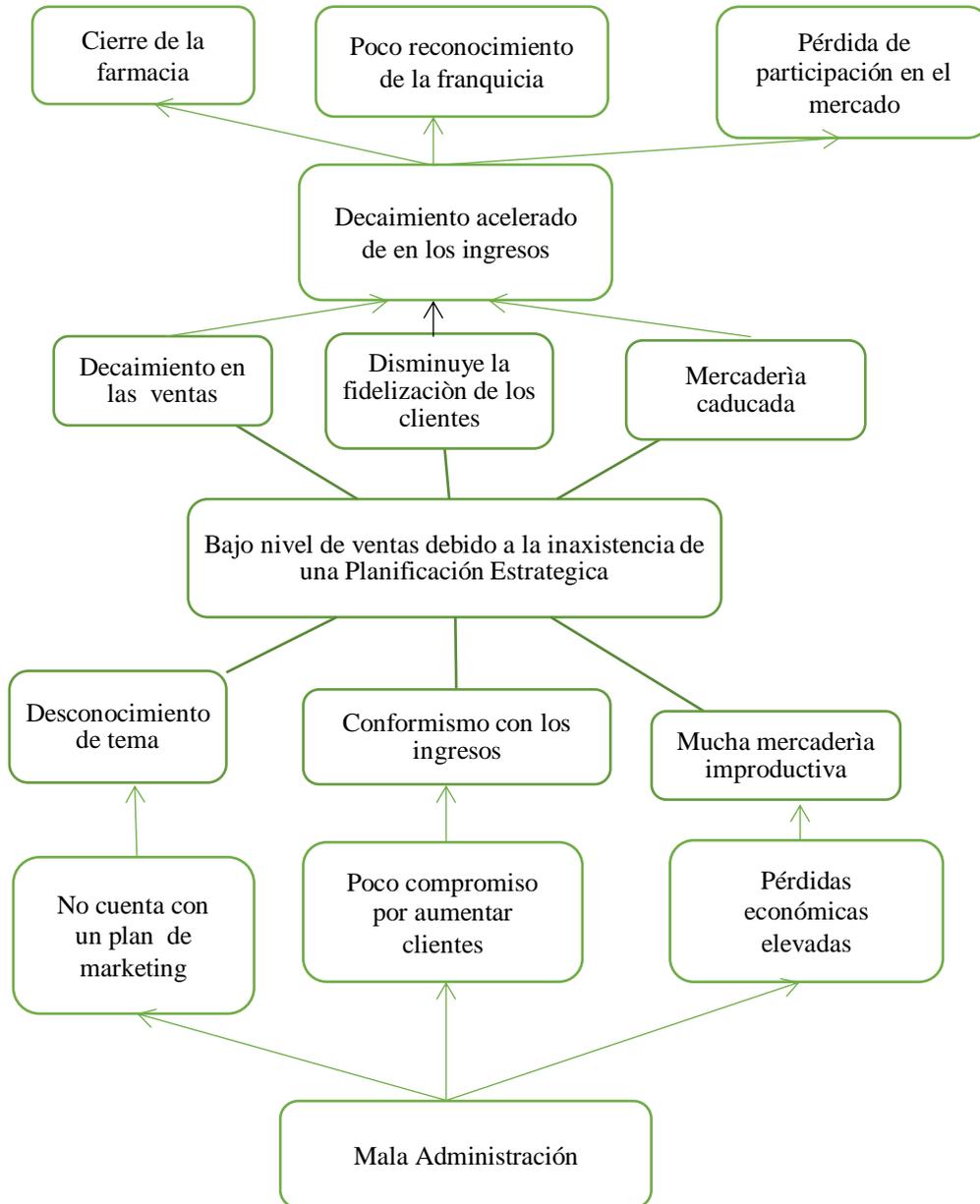
3.01 Árbol de problemas

(Rovayo, 2015) Menciona que, a partir del problema central y los problemas percibidos por los involucrados, se analizan las relaciones de causa y efecto entre los mismos.

Se establecen los distintos niveles de causalidad entre los problemas (Causas directas, secundarias, estructurales) y se establecen los distintos niveles de efectos generados por el problema central (Efectos directos, secundarios y estructurales).

Cuadro N° 4

Árbol de problemas



Elaborado por: Marcela Andrango

Fuente: propia

Análisis

El árbol de problemas nos da una estructura de la cual se da a conocer las causas y efectos que tiene el problema central siendo este el bajo nivel de ventas por lo que se ve necesario desarrollar las posibles causas que ocasionan que el problema se agrave y sus posibles que pueden causar si este problema no se llega a solucionar por ello se ve en la necesidad de implementar un Plan Estratégico para incrementar el volumen de ventas en Farmacia Nacional.

3.02 Árbol de objetivos

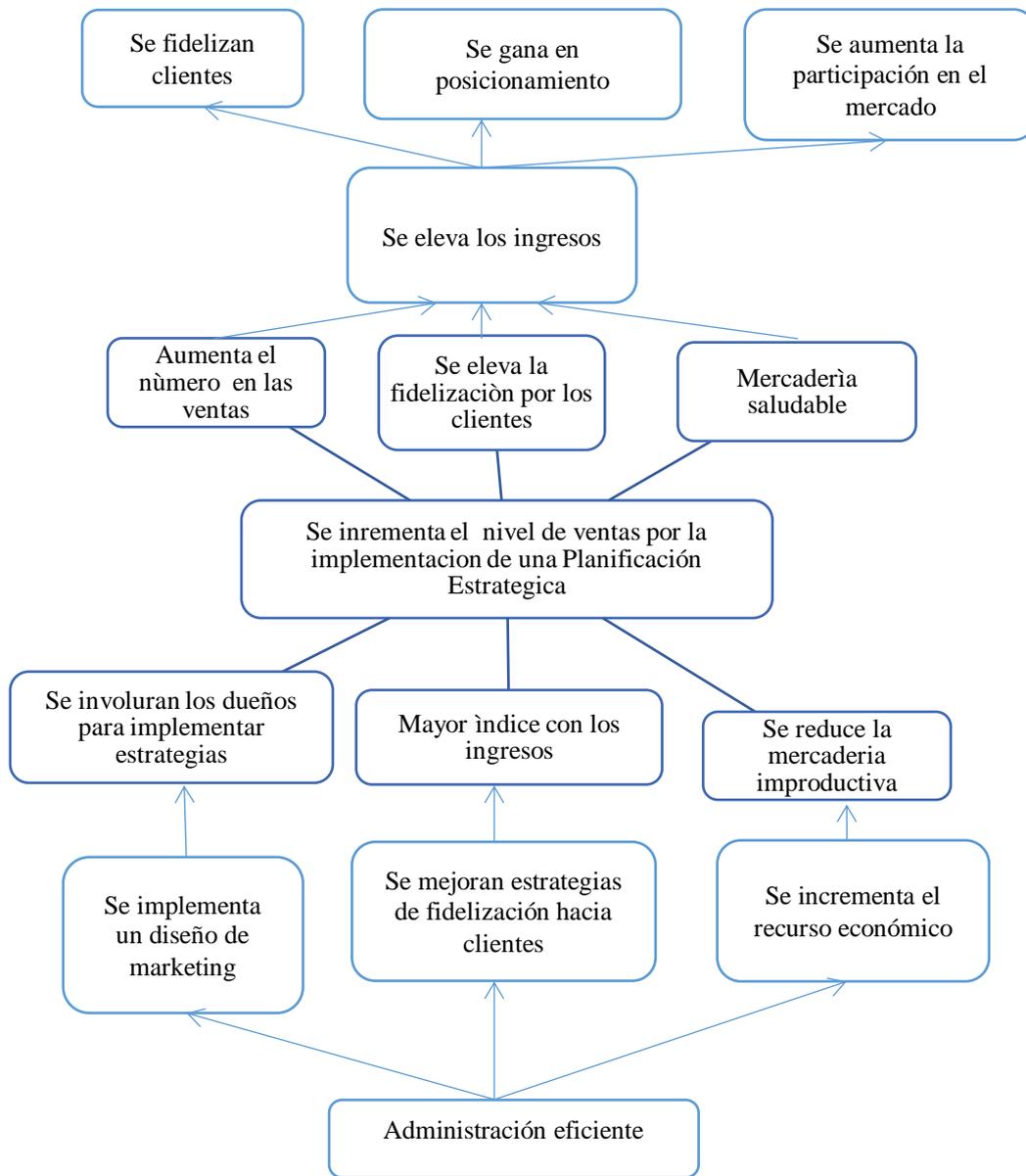
(Rovayo, 2015) Mencionan que se debe convertir las relaciones causa y efecto en relaciones medios-fines a partir del problema central convertido en propósito, sus causas en medios y sus efectos en fines.

Establecer los distintos niveles jerárquicos de medios (medios directos, indirectos, estructurales) generados desde el propósito.

Establecer los distintos niveles de fines generados a partir del propósito (fines directos, secundarios y estructurales).

Cuadro N° 5

Árbol de objetivos



Elaborado por: Marcela Andrango
Fuente: propia

Análisis

El árbol de objetivos no es más que los deseos o aspiraciones que se desea lograr mediante la implementación de un Plan Estratégico es decir se debe colocar en positivo todas aquellas causas y efectos negativos que se hicieron presentes en el árbol de problemas por ello destaca como objetivos incrementar la participación de los dueños de Farmacia Nacional para que tengan conocimiento de que tan importante y ventajoso puede tener el implementar un Plan Estratégico traerá impactos positivos para la farmacia y en un futuro poder mejorarlos así como fidelizar a los clientes y obtener un posicionamiento en el mercado farmacéutico.

4. CAPÍTULO III: PROBLEMAS Y OBJETIVOS

4.01 Matriz de análisis de alternativas

(Rovayo, 2015) Mencionan que en primer lugar se identifican las soluciones alternativas que puedan llegar a ser estrategias del proyecto y representadas por cadenas de objetivos enlazados en relaciones de medios-fines. Evaluar la factibilidad técnica, financiera, social y política de las posibles estrategias representadas por las cadenas de objetivos medios-fines que pueden permitir lograr objetivos de jerarquía superior (Finalidad; Propósito, Componentes); y determinar la estrategia general a ser adoptada por el proyecto y representada por la hipótesis de desarrollo expresada en la finalidad, propósito y componentes perseguidos. Se debe tomar en cuenta también:

- Considerar la disponibilidad de recursos técnicos, humanos, materiales y financieros.

- Considerar el tiempo de ejecución requerido por cada opción.
- Valorar la pertinencia política de las alternativas consideradas.
- Considerar el tipo de beneficiarios directos e indirectos, así como aquellos excluidos o perjudicados por el proyecto.
- Considerar los riesgos que pueden afectar el futuro del proyecto.
- Considerar los impactos o efectos esperados del proyecto.
- Considerar la viabilidad de las alternativas de intervención

Los componentes a evaluar son:

- Impacto sobre el propósito que tan importante son los objetivos planteados y la relevancia que tienen con el propósito.
- Factibilidad técnica se cuenta o no con el equipo necesario para realizar el objetivo.
- Factibilidad financiera se cuenta con el recurso económico para desarrollar los objetivos.
- Factibilidad social que tan importante será la propuesta para los habitantes del sector.
- Factibilidad política si se rige alguna ley para desarrollar estos objetivos.

Cuadro N° 6

Matriz de análisis de alternativas

Objetivos	Impacto sobre el propósito	Factibilidad técnica	Factibilidad financiera	Factibilidad social	Factibilidad política	Total	Categorías
Fidelización de clientes y usuarios	5	3	2	4	2	16	media
Incremento de la rentabilidad	4	4	2	3	2	15	media
Stock saludable	4	4	2	3	2	15	media
Posicionamiento de la franquicia	4	3	4	2	2	15	alta
TOTAL	17	15	12	14	10	61	

Elaborado por: Marcela Andrango

Fuente: propia

Análisis

En el análisis de alternativas se conocerá los objetivos más importantes para llevar a cabo la realización del proyecto dando así una calificación sobre el propósito la factibilidad financiera, técnica, social y política obteniendo un puntaje de 16 correspondiente a fidelización de clientes y usuarios es decir que el proyecto para incrementar sus ventas debe enfocarse en satisfacer totalmente a las necesidades que tiene el cliente añadiendo un excelente servicio a la venta que se realice entre dependiente y cliente en una relación directa para ofrecer el producto.

4.02 Matriz de análisis de los objetivos

(Rovayo, 2015) Mencionan que se desarrollan todas las actividades que destacan impactos tanto de factibilidad, impacto de género, impacto ambiental, sostenibilidad para posteriormente ajustarlo e implementarlo en el proyecto que se realizara.

Cuadro N° 7

Matriz de análisis de impacto de los objetivos

	Factibilidad de lograrse (alta-media-baja) (4 - 2 - 1)	Impacto en Género (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)	TOTAL
Objetivos	<p>Los beneficios son mayores que los costos</p> <p>Se cuenta con el apoyo de los dueños</p> <p>Se cuenta con la infraestructura adecuada para realizarlo</p> <p>Se cuenta con la información necesaria para ejecutarlo</p>	Incrementa tanto la participación del dependiente como de los dueños de la farmacia.	Mejora el entorno social	<p>Responde a las expectativas de los dueños</p> <p>Beneficia tanto a los dueños como a la comunidad</p> <p>Los beneficios son deseados por los clientes</p>	<p>La población se fideliza por estrategias positivas implementadas</p> <p>Los dueños mejoran sus ingresos y alcanzan mayor financiamiento para implementar mejoras continuamente</p>	<p>44 puntos</p> <p>22 a 32 BAJA</p> <p>33 a 44 MEDIA BAJA</p> <p>45 a 66 MEDIA ALTA</p> <p>67 a 88 ALTA</p>
Se incrementa la fidelización de clientes y usuarios	16	4	4	12	8	44

Elaborado por: Marcela Andrango

Fuente: propia

Análisis

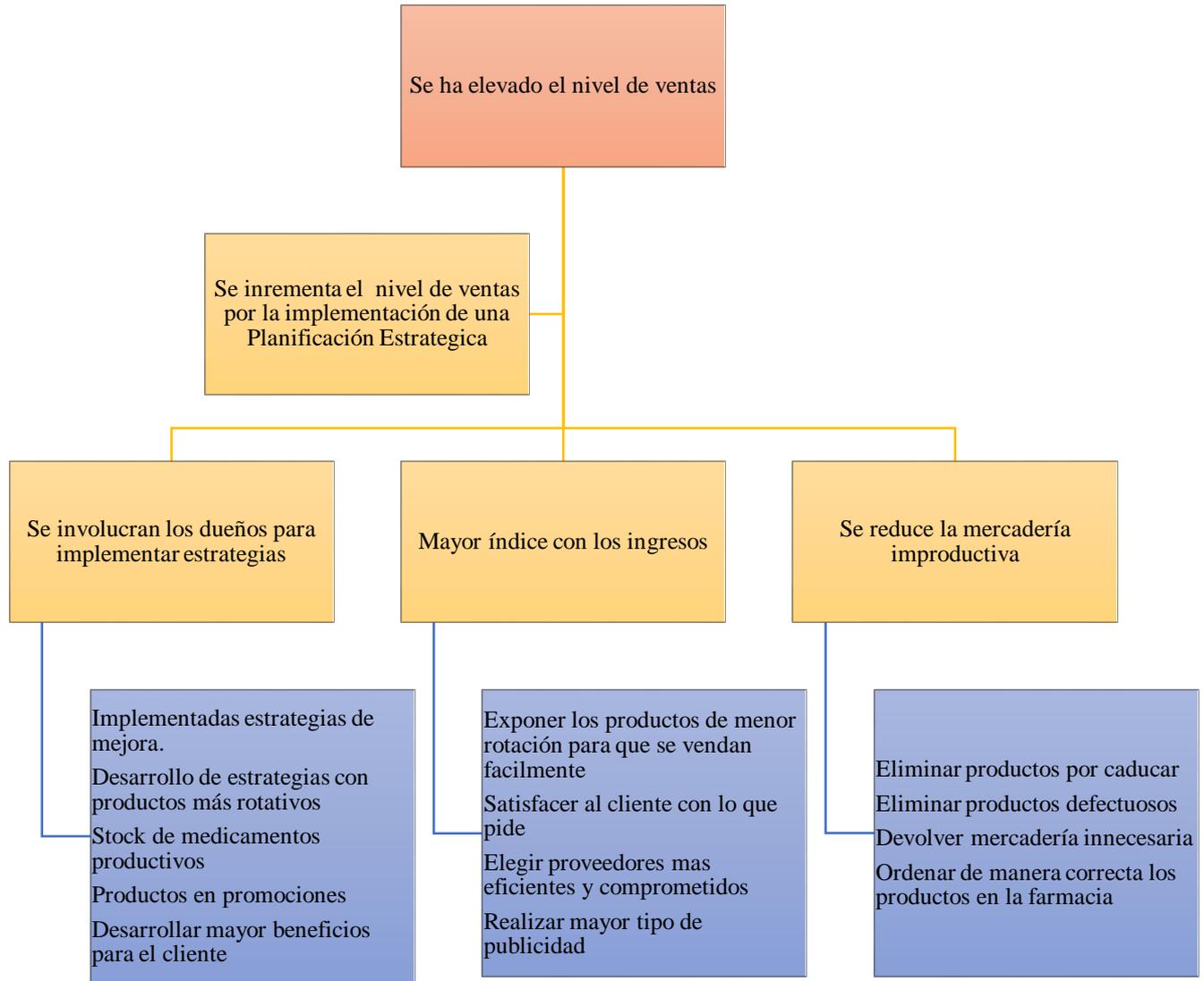
La matriz de análisis de impacto de los objetivos verificara el impacto que tiene el objetivo que obtuvo mayor puntuación que es el de fidelización de clientes y usuarios es decir se calificara de acuerdo al impacto que tiene ante la sociedad. Al medio ambiente y a su sostenibilidad es decir si este a largo plazo como se mantendrá y si este tuvo una buena acogida o no por la comunidad y si posteriormente se implementaran nuevos objetivos para mejorar las ventas en Farmacia Nacional.

4.03 Diagrama de estrategias

(Rovayo, 2015) Mencionan que se establece la estructura y alcance de las estrategias de intervención del proyecto expresadas en conjuntos de objetivos que son considerados como factibles de realización y están dentro de las posibilidades del proyecto. Vincular a cada estrategia todos los objetivos que pueden ser trabajados de forma articulada y vinculada para el logro de un objetivo de jerarquía superior.

Determinar los límites del proyecto expresados en términos de los objetivos que son parte y los que están excluidos del proceso de intervención del proyecto. Determinar los objetivos específicos para la definición de los indicadores de los Componentes en el marco Lógico y la identificación de las actividades para la realización de los mismos con relación a los componentes a que pertenecen

Cuadro N° 8
Matriz de análisis de alternativas



Elaborado por: Marcela Andrango
Fuente: propia

Análisis

En el diagrama de estrategias se conocerá las actividades que se llevarán a cabo para cumplir con el objetivo general que es incrementar las ventas, es decir estas ayudan a llegar más rápido a cumplir con el objetivo planteado para el proyecto estas actividades están enfocadas a la productividad de Farmacia Nacionales decir son actividades que sacar provecho y evitar pérdidas económicas en las mismas como el de verificar a tiempo los productos que estén a punto de caducar para hacer posibles devoluciones y descartar o sacar la mercadería improductiva que genera valor monetario muerto o improductivo que no favorece a la Farmacia.

4.04 Matriz del Marco Lógico

(Rovayo, 2015) Mencionan que la Matriz del Marco Lógico permite resumir en un solo documento:

- Que se desea lograr en el proyecto y expresado en la Finalidad, el Propósito y los Componentes;
- Como se alcanzarán el Propósito y Componentes del proyecto, a través de las Actividades;
- Que factores externos son indispensables para el éxito del proyecto y expresados como Supuestos;
- Como se pretende medir el cumplimiento de los objetivos y resultados del proyecto, a través de los indicadores del proyecto;

- Como se puede obtener la información necesaria para verificar el cumplimiento de la Finalidad, Propósito y Componentes del proyecto, a través de los medios de verificación;
- Que recursos son necesarios para la ejecución del proyecto, a través del presupuesto de las Actividades.

Cuadro N°9

Matriz del Marco Lógico

Finalidad	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Se ha elevado el nivel de ventas	Número de productos vendidos en el evento realizado / número de productos vendidos el día anterior	Cierre de caja	Falta de financiamiento para adoptar estrategias
Propósito	Número de clientes que asistieron al día/número de clientes que asistieron el día anterior	Copias de Facturas y notas de ventas	
Se incrementa el nivel de ventas por la implementación de una Planificación Estratégica			
Componentes	Número de productos de mayor rotación/ número productos improductivos	Inventarios	
<ul style="list-style-type: none"> Se involucran los dueños para implementar estrategias Mayor índice con los ingresos Se reduce la mercadería improductiva 			
Actividades	Número de clientes satisfechos/número de clientes insatisfechos	Resultados de Encuestas aplicadas a clientes	Falta del recurso económico para ejecutar el proyecto
<ul style="list-style-type: none"> Implementadas estrategias de mejora. Desarrollo de estrategias con productos más rotativos Stock de medicamentos productivo Productos en promociones desarrollar mayores beneficios para el cliente Exponer los productos de menor rotación para que se vendan rápidamente Satisfacer al cliente con lo que pide Elegir proveedores más eficientes y comprometidos realizar mayor tipo de publicidad Eliminar productos por caducar Eliminar productos defectuosos Devolver mercadería innecesaria Ordenar de manera correcta los productos en la farmacia 			

Elaborado por: Marcela Andrango

Fuente: propia

Análisis

La matriz del Marco Lógico es un resumen del cual se da a conocer todos los acontecimientos que se realizaron anteriormente y se llega a un único propósito que es el de recopilar toda la información obtenida para cumplir mediante indicadores todos aquellos objetivos que se plantearon para llevar a cabo el proyecto mediante el cumplimiento de actividades que se han planteado para incrementar el volumen de ventas en Farmacia Nacional.

5. CAPÍTULO V: PROPUESTA

5.01 Antecedentes

"La planeación estratégica es un conjunto de acciones que deber ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances". (Tomasini, A)

La Planificación Estratégica es una herramienta de mejora continua que sirve de mucha ayuda para el crecimiento de las empresas. Por ello es necesario que cada establecimiento la tenga para su mejora y así pueda sobresalir en el caso de Farmacia Nacional que se haga notar frente a su competencia y pueda tener mayor participación en el mercado, implementando estrategias innovadoras y que de hecho sean estas beneficiosas para la misma y hacer que surja, mejore sus ventas y pueda obtener mayor fidelización por parte de sus clientes y la comunidad que allí habita.

5.02 Descripción

5.02.01 Planificación Estratégica

La planificación estratégica exige cuatro fases bien definidas: formulación de objetivos organizacionales, análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa, análisis del entorno; formulación de alternativas estratégicas.

5.02.01.01 Importancia de la Planificación Estratégica

La planificación estratégica es importante para las empresas porque une las fortalezas comerciales con las oportunidades de mercado y brinda una dirección para cumplir con los objetivos. Un plan estratégico es un mapa de ruta para una empresa. Incluye las metas y los objetivos para cada área crítica del negocio, entre los que se encuentran la organización, la administración, la mercadotecnia, las ventas, los clientes, los productos, los servicios y las finanzas. Estas áreas comerciales se distribuyen en un sistema integrado que permite que la organización pueda trazar una ruta de manera exitosa y encaminarse a cumplir sus metas.

5.02.01.02 Características de la Planificación Estratégica

Según Rodríguez (2005), la planeación estratégica es planeación a largo plazo, que enfoca a la organización como un todo y sus principales características son:

- Actividad en la que tiene que intervenir la dirección superior.

- Trata con cuestiones básicas.
- Ofrece un marco para la planeación detallada y para decisiones gerenciales cotidianas
- Se trata de una planeación de largo alcance.
- Analiza el medio ambiente interno y externo de la empresa

5.02.01.03 Diseño de una Planificación Estratégica

De acuerdo con Castañeda (2009), un plan estratégico debe ser diseñado de la siguiente manera:

- Misión: El director define el propósito de existir de su empresa y los valores que representa.
- Visión: El director pone por escrito lo que imagina que puede ser su empresa en un cierto plazo (uno, cinco, diez o más años).
- Objetivos: El director define los objetivos superiores derivados de la misión y la visión.
- Estrategia: El director, con base en la misión, visión y objetivos de su empresa, decide cómo lograrlos de manera armónica y, al mismo tiempo, diferenciándola de las demás empresas con las que compite. Para llegar a una formulación aceptable de la estrategia (el cómo), consulta con su cuerpo directivo e incluso con personal de niveles inferiores. También

analiza las fortalezas y debilidades de su empresa, así como las amenazas y oportunidades presentes y potenciales en el entorno: económico, social, político, tecnológico, internacional, legal y físico.

- **Modelo de negocios:** El director define con más precisión los diferentes aspectos de su estrategia con un énfasis especial en quiénes son sus clientes y cómo puede darles un valor agregado superior al que sus competidores ofrecen. El modelo incluye todas las etapas de la cadena de valor: diseño, adquisición de materiales, fabricación, logística, distribución, promoción, venta, cobranza y servicio post-venta.

- **Plan de acción:** El director y su gente preparan los planes de acción específicos para cada función, de manera que estén alineados con el modelo de negocio, la estrategia, la visión y la misión. Cada plan estipula los responsables de las tareas y los calendarios de implementación correspondientes. Los directores de diferentes funciones se ponen de acuerdo entre ellos; lo mismo hacen los subordinados de los mismos.

- **Implementación:** El director hace seguimiento frecuente (mensualmente de preferencia, y más frecuentemente para ciertos procesos clave). En caso de incumplimiento, toma acción de inmediato, incluyendo la remoción de personal, sin importar el rango que tengan los empleados incumplidos, pues no puede permitir que la ineficiencia de alguno(s)

trastorne la implementación de la estrategia general. De ser necesario, hace ajustes a los planes.

5.3 Formulación del proceso de aplicación de la propuesta

5.3.01 Tema

Diseño De Una Planificación Estratégica Comercial Para Incrementar el Volumen de Ventas en la Farmacia Nacional Sector Llano Grande D.M.Q Período 2016-2017

5.3.02 Objetivo General

Incrementar el volumen de ventas mediante la implementación de una Planificación Estratégica Comercial.

5.3.03 Objetivos específicos

1. Identificar las necesidades y exigencias de los clientes, mediante la implementación de entrevistas y encuestas, para determinar que productos tienen mayor demanda.
2. Elaborar un plan estratégico de comercialización, aplicando marketing mix para incrementar las ventas en la Farmacia Nacional.

3. Detectar puntos fuertes y débiles que tiene la organización para determinar oportunidades de mejora en sus productos como en la empresa.

5.3.04 Misión

(Valda, 2013) Hace referencia a que la Misión describe el rol que desempeña actualmente la organización para el logro de su visión, es la razón de ser de la empresa.

Preguntas frecuentes para elaborar la Misión:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué buscamos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Dónde lo hacemos?
- ¿Por qué lo hacemos?
- ¿Para quién trabajamos?

Misión Farmacia Nacional

Somos un establecimiento farmacéutico, que contribuye al bienestar de los ciudadanos creando facilidades y ofreciendo el mejor servicio farmacéutico con la más alta calidad para

el cuidado de la salud de nuestros clientes, contando con una alta gama de productos y el servicio profesional que se merecen.

5.3.05 Visión

(Valda, 2013) Menciona que la visión es el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”.

La Visión denominado como el SUEÑO de la empresa, es una declaración de aspiración de la empresa a mediano o largo plazo, es la imagen a futuro de cómo deseamos que sea la empresa más adelante.

Su propósito es ser el motor y la guía de la organización para poder alcanzar el estado deseado.

Preguntas frecuentes para elaborar la Visión:

- ¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?
- ¿Cómo seremos en el futuro?
- ¿Qué haremos en el futuro?
- ¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?

Visión Farmacia Nacional

Ser uno de los establecimientos líderes en el mercado farmacéutico reconocido en el sector de Llano Grande por proveer grandes facilidades y por el compromiso con la satisfacción de los clientes, logrando así posicionamiento en el mercado y elevar la fidelización de nuestros clientes

5.3.06 Valores organizacionales

Los valores en una organización están enfocados en el cliente interno que es el empleado como lleva a cabo su trabajo ante el público y como esta expresión es transmitida hacia quien lo visita de allí la esencia de conocer cuáles son los valores que destacan en una organización.

Valores organizacionales Farmacia Nacional

- Respeto; exigimos respeto y damos respeto ese valor crea una empatía buena entre el dependiente y el cliente para así obtener una relación agradable.
- Compromiso; nuestro principal objetivo es satisfacer los deseos y necesidades de nuestros clientes acompañado de una excelente atención para el mismo.
- Honestidad. brindamos críticas constructivas tanto a nivel interno como externo esto para el crecimiento del personal para que rectifique y mejore lo que está ejecutando.

5.3.03 Identificación del Entorno Específico mediante las Cinco Fuerzas de M.

PORTER.

El análisis del entorno específico se lo realizo mediante la utilización de las cinco fuerzas de Porter, es decir analizar los principales competidores como rivales en el mercado, el posible ingreso de nuevos competidores al sector, poder de negociación por parte de los proveedores y clientes, así como los posibles sustitutos.

1. Rivalidad entre competidores

Farmacia Nacional es una empresa que se dedica a la comercialización de productos farmacéuticos en la actualidad es la única ubicada en el sector por lo que no cuenta con una competencia directa.

2. Amenaza de entrada de nuevos competidores

. Se hace difícil identificar posibles competidores que puedan ingresar al sector no se encontró con exactitud cuáles podrían ser, no existen barreras de entrada ni salida que lo impidan, pero se está considerando que una nueva franquicia se ubique en el mismo sector que es Farmacia Cruz Azul

3. Poder de negociación con proveedores

Farmacia Nacional está siendo abastecida directamente por la empresa Sould Pharma esta empresa tiene proveedores ya establecidos los mismos que realicen la distribución a las doce farmacias que ya existen en la ciudad de Quito.

4. Amenaza de nuevos productos sustitutos

Farmacia Nacional en la actualidad debido a su ubicación cuenta con un mínimo porcentaje de productos que sustituyen a los productos farmacéuticos es decir que no cuenta con una competencia directa que suplante sus productos.

5. Poder de negociación con clientes

Los precios que ofrece Farmacia Nacional a sus clientes están acorde al mercado farmacéutico por lo que el nivel de satisfacción es positivo y a la vez se podrá obtener mayor porcentaje de fidelización.

5.3.04 Cadena de Valor

La cadena de valor nos permite verificar el estado y las actividades en que se encuentra Farmacia Nacional.

Cuadro N°10

Cadena de valor

Infraestructura incluye actividades como la planeación, las finanzas, la contabilidad. Adquieren importancia en la medida en que permiten a las áreas estratégicas concentrarse en el desarrollo del bien o servicio.

Gestión del recurso humano estas actividades son de gran envergadura, ya que implican el trabajo con personas (contratación, remuneración, salud ocupacional, gestión de personas y demás procesos de gestión humana, etc.).

Desarrollo tecnológico se refiere a las actividades de investigación y desarrollo que dan soporte a las otras actividades.

Aprovisionamiento actividades mediante las cuales se gestionan y aprovisionan los materiales necesarios para que funcionen las actividades principales.

Logística interna Incluye la logística propia para el manejo de los insumos con los cuales se producirá el bien o servicio.	Operaciones Actividades mediante las cuales se transforma y crea el bien o servicio.	Logística externa Puntualiza las actividades relacionadas con el almacenamiento o del bien o servicio antes de llevarlo al consumidor.	Marketing y ventas Actividades mediante las cuales se busca promocionar y vender el bien o servicio.	Servicio Todas aquellas actividades conexas relacionadas con la preventa y posventa del bien o servicio.
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Elaborado por: Marcela Andrango

Fuente: propia

El perfil competitivo se deberá calificar de 1 a 2 siendo este poco competitivo 3 competitivo y 4 muy competitivo dependiendo del cumplimiento de la actividad que se realice en el establecimiento posteriormente se procederá a encontrar la posición competitiva en que se encuentra cada actividad se multiplicara la importancia que es el porcentaje que se le dio a cada actividad con el perfil competitivo.

5.3.04.01 Logística interna

Incluye la logística propia pueden ser recolección de datos, recepción, almacenamiento, manejo de materias primas, etc., para el manejo de los insumos con los cuales se producirá el bien o servicio.

Cuadro N°11

Logística interna

Actividades competitivas	Perfil competitivo				Importancia	Posición competitiva
	1	2	3	4		
Revisión de inventarios			x		40%	120
Pedidos al día		x			30%	60
Registro de mercadería por caducar		x			30%	60
					100%	240

Elaborado por: Marcela Andrango

Fuente: propia

Análisis

La actividad que destaca dentro de la actividad de logística interna es la revisión de inventarios la misma que cuenta con un alto porcentaje de importancia por lo que se hace necesario que se realice una revisión constante tanto de lo que entra como lo que sale de la farmacia esto asumirá la pérdida o la ganancia de productos entrantes o salientes.

5.3.04.02 Operaciones

Actividades mediante las cuales se transforma y crea el bien o servicio.

Cuadro N°12

Operaciones

Actividades competitivas	Perfil competitivo				Importancia	Posición competitiva
	1	2	3	4		
Control de inventarios			x		45%	135
Control de medicamentos caducos			x		30%	90
Control de mercadería improductiva			x		25%	75
					100%	300

Elaborado por: Marcela Andrango

Fuente: propia

Análisis

El control de inventarios está por encima de las actividades que se requiere revisión con un 45% es la actividad más importante a tomar en cuenta para el registro de todos aquellos productos de una u otra manera generaran ingresos a Farmacia Nacional.

5.3.04.03 Logística externa

Puntualiza las actividades relacionadas con el almacenamiento del bien o servicio antes de llevarlo al consumidor.

Cuadro N°13

Logística externa

Actividades competitivas	Perfil competitivo				Importancia	Posición competitiva
	1	2	3	4		
Proceso de facturación				x	25%	100
Almacenamiento			x		20%	60
Atención al cliente				x	55%	220
					100%	380

Elaborado por: Marcela Andrango

Fuente: propia

Análisis

Para cualquier organización la razón de ser es el satisfacer totalmente con las necesidades de sus clientes no es una excepción para Farmacia Nacional ya que esta actividad de atención al cliente está siendo bien manejada ya que cuenta con personal capacitado y que cumple con las políticas de la institución.

5.3.04.04 Marketing y ventas

Actividades mediante las cuales se busca promocionar y vender el bien o servicio.

Cuadro N°14

Marketing y ventas

Actividades competitivas	Perfil competitivo				Importancia	Posición competitiva
	1	2	3	4		
Promociones	x				35	35
Ofertas	x				30	30
Descuentos		x			35	70
					100%	135

Elaborado por: Marcela Andrango

Fuente: propia

Análisis

La inexistencia de un plan de marketing es importante para el crecimiento de Farmacia Nacional por lo que se verá en la necesidad de implantarlas tomando en cuenta que promociones y descuentos destacan con un 35% cada una refiriéndose al nivel de importancia que tiene frente a la relación Marketing y ventas.

5.3.04.05 Servicio

Son todas aquellas actividades conexas relacionadas con la preventa y posventa del bien o servicio.

Cuadro N°15

Servicio

Actividades competitivas	Perfil competitivo				Importancia	Posición competitiva
	1	2	3	4		
Reclamos		x			20	40
Devoluciones	x				35	35
Sugerencias		x			45	90
					100%	165

Elaborado por: Marcela Andrango

Fuente: propia

Análisis

Farmacia Nacional por su buena participación frente a la atención al cliente recibe en menor porcentaje reclamos actualmente las sugerencias de implementar nuevos productos que necesita el cliente se hace notorio con un 45% por lo que es una necesario poder cumplir con lo que dice el cliente.

5.3.04.06 Infraestructura

Se incluye actividades como la planeación, las finanzas, la contabilidad. Adquieren importancia en la medida en que permiten a las áreas estratégicas concentrarse en el desarrollo del bien o servicio.

Cuadro N°16

Infraestructura

Actividades competitivas	Perfil competitivo				Importancia	Posición competitiva
	1	2	3	4		
Administración			x		40	120
Planificación	x				35	35
Departamento de calidad	x				25	25
					100%	170

Elaborado por: Marcela Andrango

Fuente: propia

Análisis

La administración es la actividad que destaca en la infraestructura de Farmacia Nacional con un 40% ya que este es el único departamento que está controlando las entradas y salientes en la farmacia.

5.3.04.07 Desarrollo Tecnológico

Se refiere a las actividades de investigación y desarrollo que dan soporte a las otras actividades.

Cuadro N°17

Desarrollo tecnológico

Actividades competitivas	Perfil competitivo				Importancia	Posición competitiva
	1	2	3	4		
Equipo tecnológico				x	50	100
Equipo de facturación				x	50	100
					100%	200

Elaborado por: Marcela Andrango

Fuente: propia

Análisis

En el desarrollo tecnológico ambas de estas actividades que son equipo tecnológico como equipo de facturación con un 50% son fortalezas con que cuenta la Farmacia ya que esto facilita un trabajo óptimo frente al cliente.

5.3.04.08 Gestión del recurso humano

Estas actividades implican el trabajo con personas (Contratación, remuneración, salud ocupacional, gestión de personas y demás procesos de gestión humana, etc.).

Cuadro N°18

Gestión del recurso humano

Actividades competitivas	Perfil competitivo				Importancia	Posición competitiva
	1	2	3	4		
Reclutamiento			x		25	75
Selección			x		25	75
Inducción de RR.HH.			x		25	75
Desarrollo del RR.HH.			x		25	75
					100%	280

Elaborado por: Marcela Andrango

Fuente: propia

Análisis

La gestión del recurso humano está comprometida principalmente por estas cuatro actividades con un 25% cada una son importantes ya que para obtener un proceso de selección óptimo y elegir al personal capacitado es necesario realizar un correcto proceso de selección.

5.3.04.09 Aprovisionamiento

Son actividades mediante las cuales se gestionan y aprovisionan los materiales necesarios para que funcionen las actividades principales.

Cuadro N°19

Aprovisionamiento

Actividades competitivas	Perfil competitivo				Importancia	Posición competitiva
	1	2	3	4		
Stock saludable			x		50	150
Proveedores comprometidos		x			50	100
					100%	250

Elaborado por: Marcela Andrango

Fuente: propia

Análisis

Tanto con proveedores y el stock adecuado son actividades que están entrelazadas y que son importantes para Farmacia Nacional por ello con un 50% cada uno se ve en la necesidad de tener estas actividades muy bien manejadas para que cumplan con lo que se quiere tanto con la farmacia como con el cliente.

Análisis general de la Cadena de Valor

De las actividades primarias y secundarias de la cadena de valor de Farmacia Nacional quien obtuvo menor puntuación es la actividad de Marketing y ventas con un 135 de participación como actividad competitiva por lo que se ve en la necesidad que Farmacia Nacional implemente un plan estratégico generando estrategias de marketing para incrementar su volumen de ventas y esta pueda obtener mayor fidelización y posicionamiento en el mercado farmacéutico.

5.3.05 MATRIZ FODA

Esta matriz consiste en plasmar tanto la situación interna como externa de Farmacia Nacional con el fin de detectar puntos positivos y negativos de la misma.

La misma se divide en cuatro etapas que son:

5.3.05.01 Matriz de evaluación de factores internos MEFI

Esta matriz nos sirve para medir el impacto que tiene el factor interno de la organización el mismo que está valorado de la siguiente manera:

1. Se colocará un peso desde 0.00 siendo nada importante hasta 1 que es muy importante siempre dando en su totalidad de 1 0 100%.
2. Se dará una calificación en orden de importancia donde 1 nada importante 2 poco importante 3 importante y 4 muy importante.
3. Se procederá a multiplicar el peso por la calificación obteniendo una calificación ponderada total.
4. La suma total de la calificación ponderada mostrara la situación interna y externa en que se encuentra la organización.

Cuadro N°20

MEFI

Fortalezas	Peso	Calificación	Calificación Ponderada.
F1. Diversidad de productos	0.20	4	0.80
F2. Única en el sector	0.15	4	0.60
F3. Excelente atención al cliente	0.20	4	0.80
F4. Excelente relación con los moradores	0.10	4	0.40
			2.60
Debilidades			
D1. Falta de personal capacitado	0.15	4	0.60
D2. Mercadería poco productiva	0.05	2	0.10
D5. Escaso control de medicamentos caducos	0.15	3	0.30
			1
Total	100%		3.60

Elaborado por: Marcela Andrango

Fuente: propia

Análisis Interno.

De la calificación obtenida se verifica que las fortalezas con un 2.60 superan a las debilidades causando un mínimo impacto, entre las actividades más importantes dentro de fortalezas esta la excelente atención al cliente y la diversidad de productos con las que cuenta Farmacia Nacional actualmente.

5.3.05.02 Matriz de evaluación de factores externos MEFE

Cuadro N°21

MEFE

Oportunidades	Peso	Calificación	Calificación Ponderada.
O1. Fidelización de clientes	0.25	4	1
O2. Posicionamiento en el mercado	0.20	4	0.80
O3. No existe competencia directa	0.15	3	0.45
			2.25
Amenazas			
A1. Escasos establecimientos de salud	0.15	3	0.45
A2. Inexistencia de un plan estratégico	0.10	4	0.40
A3. Numerosos productos de baja rotación	0.15	3	0.45
			1.3
	1.00		3.55

Elaborado por: Marcela Andrango

Fuente: propia

Análisis Externo.

En esta matriz se obtiene de las oportunidades un 2.25 de calificación siendo esta positiva para Farmacia Nacional ya que sobrepasan a las amenazas que tiene un mínimo impacto, entre las oportunidades que destacan esta la fidelización de clientes por lo que las estrategias se enfocaran en la satisfacción de las necesidades de los clientes para mayor fidelización.

5.3.05.03 Matriz de estrategias MAFE

Este tipo de matriz mezcla tanto factores internos como externos con el fin de desarrollar estrategias para la organización siendo estas para mejorar:

1. Mejorar las fortalezas aprovechando las oportunidades teniendo presente las amenazas denominada FO.
2. Neutralizar las debilidades aprovechando las oportunidades teniendo presente las amenazas denominada DO.
3. Con la utilización de las fortalezas reducir el impacto de las amenazas teniendo en cuenta las oportunidades denominada FA.
4. Neutralizar las debilidades para que el impacto de las amenazas sea el mínimo teniendo presente las oportunidades denominadas DA.

Cuadro N°22

MAFE

	Fortalezas	Debilidades
Matriz de estrategias	F1. Diversidad de productos F2. Única en el sector F3. Excelente atención al cliente F4. Excelente relación con los moradores	D1. Falta de personal capacitado D2. Mercadería poco productiva D5. Escaso control de medicamentos caducos
Oportunidades	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
O1. Fidelización de clientes O2. Posicionamiento en el mercado O3. No existe competencia directa	F1, O2 Realizar constantemente un control de inventarios para descartar mercadería que no genera ganancias. F1, O2 Colocar un espacio para productos que estén por caducar para devoluciones sin generar pérdidas.	D2, O1 Atraer a los clientes mediante trípticos para que el cliente se informe de lo que ofrece la farmacia D5, O1 Tener un stock adecuado con los proveedores.
Amenazas	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
A1. Escasos establecimientos de salud A2. No existe de un plan estratégico A3. Numerosos productos de baja rotación	E4, A3 Realizar publicidad para atraer de una manera directa al cliente. E1, A2 Implementar un plan estratégico utilizando marketing mix para la farmacia.	D1, A2 Implementar personal capacitado mediante evaluación, reclutamiento. D2, A2 Crear una página web con los beneficios que puede ofrecer Farmacia Nacional.

Elaborado por: Marcela Andrango

Fuente: propia

5.3.05.04 Matriz cualitativa de la planeación estratégica MCPE

Dicha matriz nos sirve para analizar de manera objetiva las estrategias más óptimas a seguir para el buen funcionamiento de la organización.

Las principales estrategias a analizar en la matriz MCPE, según la matriz MEFE y MEFI son:

1. Colocar un espacio para productos que estén por caducar para devoluciones sin generar pérdidas
2. Realizar publicidad para atraer de una manera directa al cliente.
3. Realizar constantemente un control de inventarios para descartar mercadería que no genera ganancias.

Cuadro N°23

MCPE

	Peso	E1.		E2.		E3.	
		CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
Fortalezas							
F1. Diversidad de productos	0.20	2	0.40	3	0.60	2	0.40
F2. Única en el sector	0.15	-	-	3	0.45	-	-
F3. Excelente atención al cliente	0.20	-	-	3	0.60	-	-
F4. Excelente relación con los moradores	0.10	-	-	4	0.40	2	0.20
Debilidades							
D1. Falta de personal capacitado	0.15	-	-	-	-	2	0.30
D2. Mercadería poco productiva	0.05	3	0.15	2	0.10	4	0.20
D5. Escaso control de medicamentos caducos	0.15	4	0.60	1	0.15	3	0.45
Oportunidades							
O1. Fidelización de clientes	0.25	-	-	4	1	3	0.75
O2. Posicionamiento en el mercado	0.20	2	0.40	3	0.60	3	0.60
O3. No existe competencia directa	0.15	-	-	3	0.45	2	0.30
Amenazas							
A1. Escasos establecimientos de salud	0.15	-	-	-	-	-	-
A2. Inexistencia de un plan estratégico	0.10	-	-	4	0.40	2	0.20
A3. Numerosos productos de baja rotación	0.15	1	0.15	1	0.15	4	0.60
Total	100	1.7		4.90		4.00	

Elaborado por: Marcela Andrango

Fuente: propia

Análisis

Después de haber elegido todas las posibles estrategias se ha llegado a tomar importancia a la que obtuvo una mayor puntuación con un 4.90 correspondiente a Realizar publicidad para atraer de una manera directa al cliente. Sea esta con promociones, descuentos y ofertas que debe ofrecer Farmacia Nacional para ganar mayor porcentaje de fidelización.

Como segunda estrategia mayor puntuada está la de Realizar constantemente un control de inventarios para descartar mercadería que no genera ganancias. Con una puntuación de 4 la estrategia de

Y la tercera con una puntuación de 1.90 que es la de Colocar un espacio para productos que estén por caducar para posibles devoluciones sin que estos puedan generar pérdidas no menos importantes es un tipo de estrategia que se implementó en Farmacia Nacional con el fin de anticipar los productos que estén por caducar o aquellos que son de baja rotación.

- **ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS PARA EL CRECIMIENTO DE FARMACIA NACIONAL**

Cuadro N°24

Estrategias

ESTRATEGIA	INDICADOR	TIEMPO
Impulsar al reconocimiento de Farmacia Nacional mediante la entrega de material publicitario para que los clientes conozcan los productos que ofrece la misma.	Número de clientes que visitaron Farmacia Nacional en el día	1 día

Elaborado por: Marcela Andrango

Fuente: propia



Figura N° 1

Estrategias que se implementaron en Farmacia Nacional

Elaborado por: Marcela Andrango

Fuente: propia



Figura N° 2

Estrategias que se implementaron en Farmacia Nacional

Elaborado por: Marcela Andrango

Fuente: propia

FARMACIA NACIONAL

SE PREOCUPA POR TU BIENESTAR Y EL DE TODA TU FAMILIA, VEN VISITA FARMACIA NACIONAL, TE OFRECEMOS UNA GRAN VARIEDAD DE PRODUCTOS PARA EL PARA ELLA PARA TODOS, A PRECIOS MUY ECONÓMICOS, AL ALCANCE DE TU BOLSILLO, TE BRINDAMOS UNA EXPERIENCIA AGRADEBLE YA QUE CONTAMOS CON UN PERSONAL ALTAMENTE CAPACITADO QUE TE HARÁN SENTIR COMO EN CASA VEN TE ESPERAMOS

Vuelve pronto...

DIRECCIÓN: LLANO GRANDE SECTOR CASA TUYA CALLES CALIXTO MUTO Y GRAL. PINTAG
TELF: 2821718

FARMACIA NACIONAL

SALUD, DESCUENTO ECONOMÍA...

Farmacia Nacional

Figura N° 3

Estrategias que se implementaron en Farmacia Nacional

Elaborado por: Marcela Andrango

Fuente: propia



Figura N° 4

Estrategias que se implementaron en Farmacia Nacional

Elaborado por: Marcela Andrango

Fuente: propia

Cuadro N°25

Estrategias

ESTRATEGIA	TIEMPO	INDICADOR
Descartar todos los medicamentos por caducar mediante la adecuación de un espacio para colocar los productos.	Durante el periodo que se encuentre en existencia Farmacia Nacional	Número de productos por caducar descartados

Elaborado por: Marcela Andrango

Fuente: propia



Figura N° 5

Estrategias que se implementaron en Farmacia Nacional

Elaborado por: Marcela Andrango

Fuente: propia



Figura N° 6

Estrategias que se implementaron en Farmacia Nacional

Elaborado por: Marcela Andrango

Fuente: propia

Cuadro N°27

Estrategias

ESTRATEGIA	TIEMPO	INDICADOR
Realizar tarjetas de presentación para el reconocimiento de Farmacia Nacional con el fin de incrementar su posicionamiento en el sector	Durante el periodo que se encuentre en existencia Farmacia Nacional	Número de clientes que asisten al día

Elaborado por: Marcela Andrango

Fuente: propia

Cuadro N°28

Estrategias

ESTRATEGIA	TIEMPO	INDICADOR
Implementación de una filosofía empresarial ya que Farmacia Nacional no contaba con una para llegar a cumplir sus metas.	Durante el periodo que se encuentre en existencia Farmacia Nacional	Número de productos vendidos en el mes, es decir si se cumple con la cuota para generar incentivos.

Elaborado por: Marcela Andrango

Fuente: propia

6. CAPÍTULO VI

6.01 Recursos

6.01.01 Recursos humanos

Son aquellos involucrados que participan para el desarrollo y ejecución del proyecto proporcionando la información, capacitación y evaluación para un correcto desarrollo del proyecto.

Cuadro N°28

Recurso humano

Tesis	Tutor y Lector
Capacitaciones	Personal que evalúa cada paso desarrollado en el proyecto a realizarse.
Realización de la tesis	En este caso es el investigador es quien pondrá en marcha el proyecto.
Propietarios	Son aquellos que proporcionaron información para desarrollar puntos del proyecto para que se ejecute.

Elaborado por: Marcela Andrango

Fuente: propia

6.01.02 Recursos técnicos

Cuadro N°29

Recurso técnico

<p>Son aquellos instrumentos que permiten evaluar las condiciones en las que se está llevando a cabo el proyecto los mismos que verifican y monitorean la sostenibilidad del proyecto.</p>	<p>Infocus Impresora Computadora Papel bond Esferos Luz</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------

Elaborado por: Marcela Andrango

Fuente: propia

6.01.03 Recursos económicos

Cuadro N°30

Recurso económico

<p>Son aquellos factores que intervienen en la ejecución del proyecto de una manera económica esto con el fin de satisfacer la necesidad que tiene el proyecto para llevar a cabo el proyecto.</p>	<p>El recurso económico con el que se cuenta es con la iniciativa e interés que tiene el propietario para llevar a la implementación del proyecto es decir que el proyecto es una idea novedosa que desconocía el dueño por ello se le entrega la idea para que lo implemente obteniendo resultados positivos, el principal objetivo es incrementar el volumen de ventas, pero también se puede destacar la fidelización de clientes y su posicionamiento en el mercado.</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Elaborado por: Marcela Andrango

Fuente: propia

6.02 Presupuesto

Cuadro N°31

Presupuesto

Materiales	Cantidad	Valor
Desarrollar filosofía empresarial	1	\$200
Impresiones b/n	350	\$ 17.5
Impresiones color	110	\$ 17
Luz		\$10
Empastado	1	\$ 20
CD	3	\$ 6
Infocus	1	\$ 15
Desarrollar publicidad	1	\$400
Adecuación de un espacio para productos por caducar	1	\$30
Total		\$515.50

Elaborado por: Marcela Andrango

Fuente: propia

6.03 Cronograma

Cuadro N°32

Cronograma

TIEMPO \ ACTIVIDADES	OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
ELECCION DEL TEMA			■																					
ENTREGA DE FORMULARIO 001				■																				
CAPITULO 1					■	■																		
CAPITULO 2							■	■																
CAPITULO 3									■	■														
CAPITULO 4													■	■										
CPITULO 5																	■	■						
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES																					■	■		
CORRECCION																						■	■	
PONER EN MARCHA EL PROYECTO																							■	
SUSTENTACION DEL PROYECTO																								■

Elaborado por: Marcela Andrango

Fuente: propia

7. CAPITULO VII

7.01 Conclusiones

Desarrollado el análisis de cada una de las matrices se llega a la conclusión de que Farmacia Nacional no cuenta con un plan estratégico comercial por lo que se adecuo un espacio exclusivamente para la colocación de medicamentos que estén próximos a caducar esto es para reducir el índice de productos caducos causando pérdidas a Farmacia Nacional así como la revisión constante de inventarios para descartar toda esa mercadería que no está siendo productiva es más es dinero muerto lo cual es algo negativo para Farmacia Nacional se implementó publicidad para que el cliente obtenga información de los productos que pueden adquirir a bajos costos con esto se atrae la atención del cliente incrementando ventas obtendremos así la fidelización de clientes y usuarios.

7.02 Recomendaciones

Implementado el plan estratégico comercial y conociendo los puntos fuertes y débiles de Farmacia Nacional se ve en la necesidad que con las exigencias de los nuevos mercados farmacéuticos se continúe innovando e implementando estrategias para la mejora continua de Farmacia Nacional por ello se debe monitorear y evaluar los distintos indicadores que están siendo evaluados en este caso es el de verificar los controles de venta versus los productos que se venden actualmente para verificar si el objetivo planteado está siendo cumplido y si hay nuevos métodos de mejora se debe evaluar esa posibilidad teniendo en cuenta que la fidelización de los clientes es lo más importante para la existencia de la farmacia por ello se debe satisfacer a todas esas necesidades que tiene el cliente.

7.03 Referencias

Arimany, L. (10 de 10 de 2011). *Luis Arimany* . Obtenido de

<https://www.luisarimany.com/la-cadena-de-valor/>

Propio, M. (2011). *Matemática Financiera*. Quito.

Propio, M. (2016). *Diseño y elaboración de proyectos de inversión*. Quito.

Rovayo, J. (28 de 10 de 2015). *Marco Lógico*. Recuperado el 25 de 02 de 2017, de DocSlide:

<http://documents.tips/documents/marco-logico-ins-cordillera-2013.html>

Sonora, I. T. (2013). Planificación Estratégica . *El Buzón de Pacioli* , 6-17.

Valda, J. C. (08 de 09 de 2013). *Grande Pymes* . Obtenido de

<http://www.grandespymes.com.ar/2013/09/07/guia-para-elaborar-correctamente-la-vision-y-mision-de-la-empresa/>

Sánchez Blanco C. (2011) Planificación estratégica. Madrid: Editorial Universitos.

Laudon, Kenneth C. (2008) Sistemas de información gerencial. Administración de empresa

digital. Pearson Educación. México

7.04 Anexos

7.04 .01 Encuesta aplicada a clientes o moradores del sector

1. ¿Considera usted que con la implementación de estrategias de publicidad Farmacia Nacional acoja mayor número de clientes?

Tabla N° 1

Encuesta

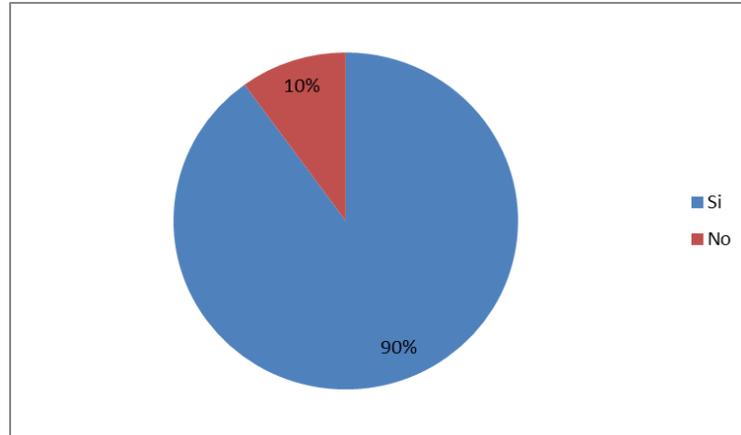
Variables	Número de encuestados
Si	18
No	2
Total	20

Elaborado por: Marcela Andrango

Fuente: propia

Gráfico N° 1

Tabulación



Elaborado por: Marcela Andrango

Fuente: propia

2. Cree usted que Farmacia Nacional debería contar un mayor número de promociones y descuentos

Tabla N° 2

Encuesta

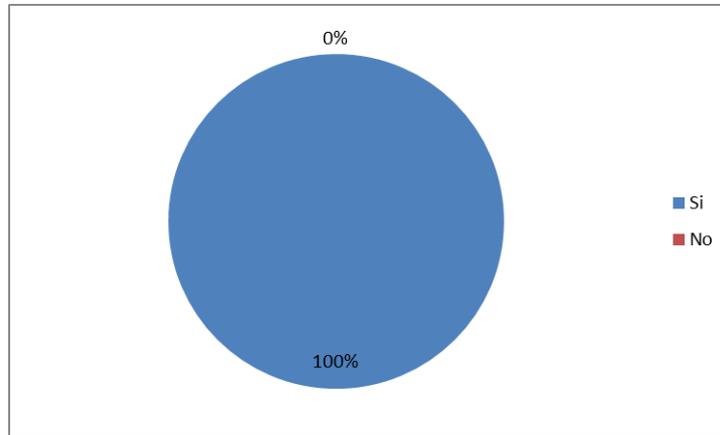
VARIABLES	Numero de encuestados
Si	20
No	0
Total	20

Elaborado por: Marcela Andrango

Fuente: propia

Gráfico N° 2

Tabulación



Elaborado por: Marcela Andrango

Fuente: propia

3. Con la implementación de material publicitario usted acudiría a comprar en Farmacia Nacional

Tabla N° 3

Encuesta

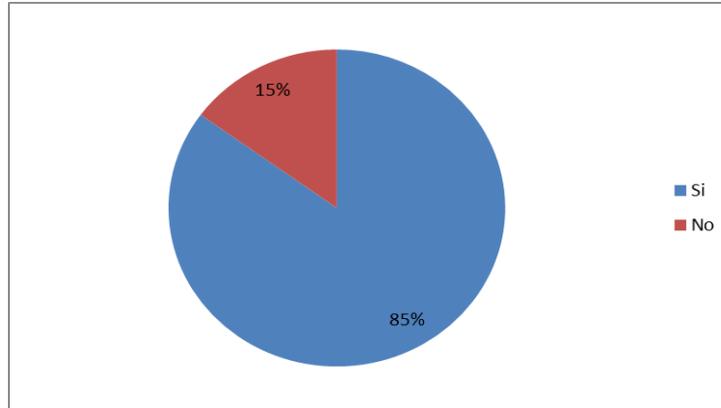
Variabes	Numero de encuestados
Si	17
No	3
Total	20

Elaborado por: Marcela Andrango

Fuente: propia

Gráfico N° 3

Tabulación



Elaborado por: Marcela Andrango

Fuente: propia

4. Al verificar la existencia de descuentos iría rápidamente a adquirir algún producto en Farmacia Nacional

Tabla N° 4

Encuesta

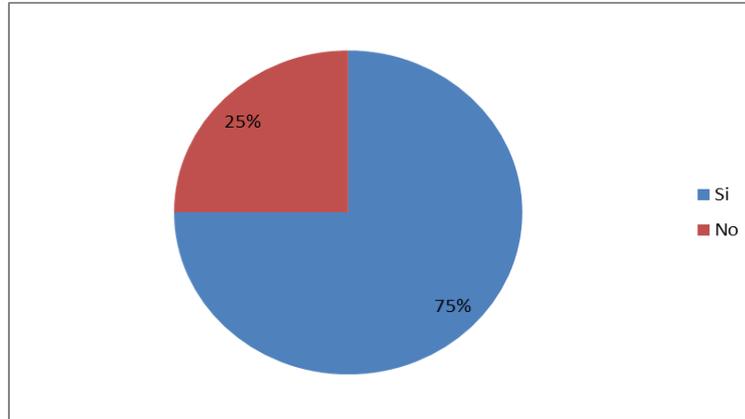
VARIABLES	Numero de encuestados
Si	15
No	5
Total	20

Elaborado por: Marcela Andrango

Fuente: propia

Gráfico N° 4

Tabulación



Elaborado por: Marcela Andrango
Fuente: propia

5. ¿Crees usted que es necesario que Farmacia Nacional ponga en descuentos varios de sus productos?

Tabla N° 5

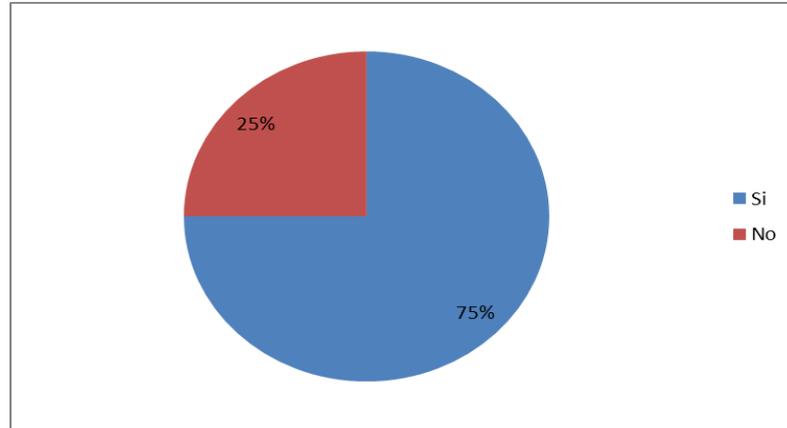
Encuesta

VARIABLES	Numero de encuestados
Si	15
No	5
Total	20

Elaborado por: Marcela Andrango
Fuente: propia

Gráfico N° 5

Tabulación



Elaborado por: Marcela Andrango

Fuente: propia

6. ¿Qué productos le gustaría que se encuentren a menudo en descuentos o promociones?

Tabla N° 6

Encuesta

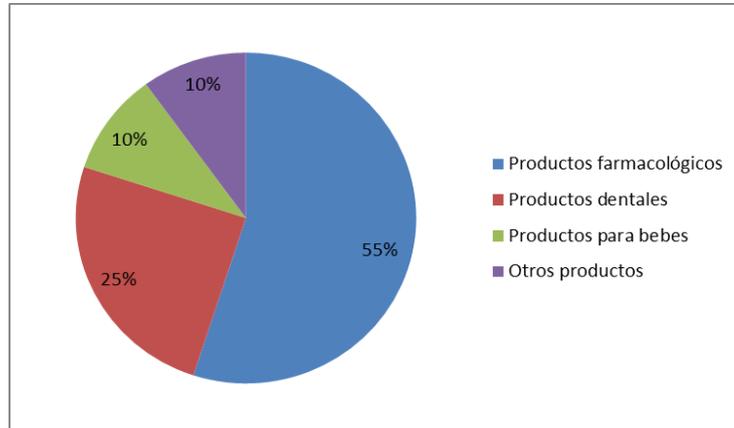
VARIABLES	Numero de encuestados
Productos farmacológicos	11
Productos dentales	5
Productos para bebés	2
Otros productos	2
Total	20

Elaborado por: Marcela Andrango

Fuente: propia

Gráfico N° 6

Tabulación



Elaborado por: Marcela Andrango

Fuente: propia

7. Cada que tiempo cree que es necesario realizar marketing en Farmacia Nacional

Tabla N° 7

Encuesta

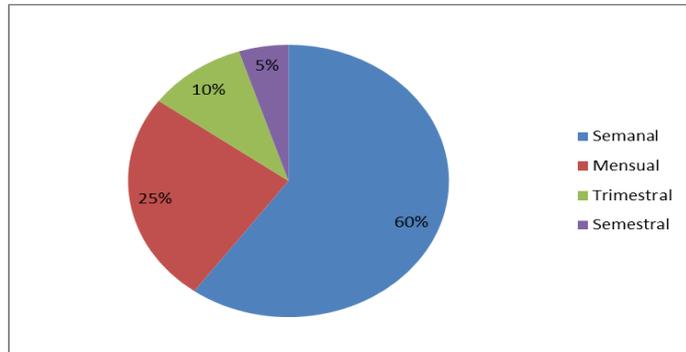
VARIABLES	Numero de encuestados
Semanal	12
Mensual	5
Trimestral	2
Semestral	1
Total	20

Elaborado por: Marcela Andrango

Fuente: propia

Gráfico N° 7

Tabulación



Elaborado por: Marcela Andrango

Fuente: propia

8. Con que frecuencia usted adquiere un producto en Farmacia Nacional

Tabla N° 8

Encuesta

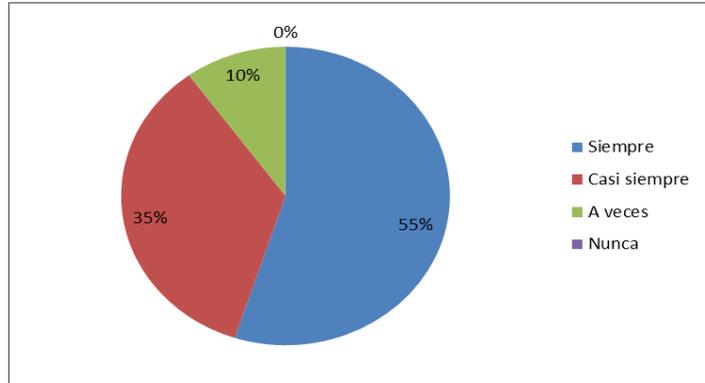
Variablen	Numero de encuestados
Siempre	11
Casi siempre	7
A veces	2
Nunca	0
Total	20

Elaborado por: Marcela Andrango

Fuente: propia

Gráfico N° 8

Tabulación



Elaborado por: Marcela Andrango

Fuente: propia

9. ¿Le gustaría que Farmacia Nacional le obsequie un producto por la compra de otro?

Tabla N° 9

Encuesta

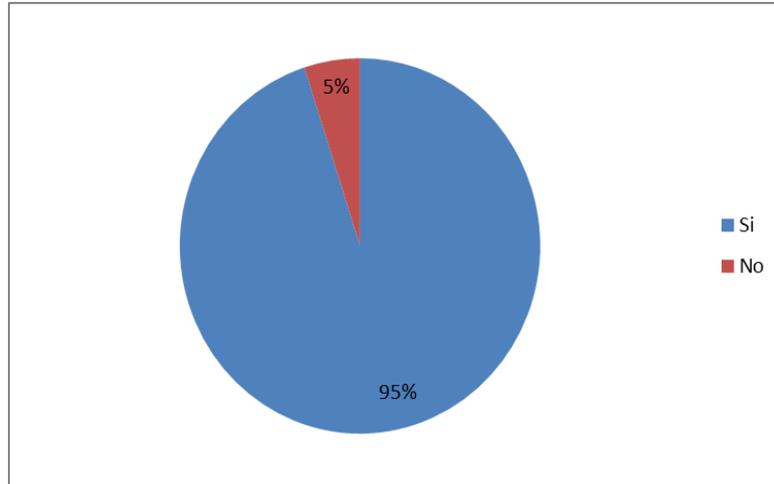
Variabes	Numero de encuestados
Si	19
No	1
Total	20

Elaborado por: Marcela Andrango

Fuente: propia

Gráfico N° 9

Tabulación



Elaborado por: Marcela Andrango

Fuente: propia

10. ¿Se siente satisfecho con la atención que le brindan en Farmacia Nacional al adquirir un producto?

Tabla N° 10

Encuesta

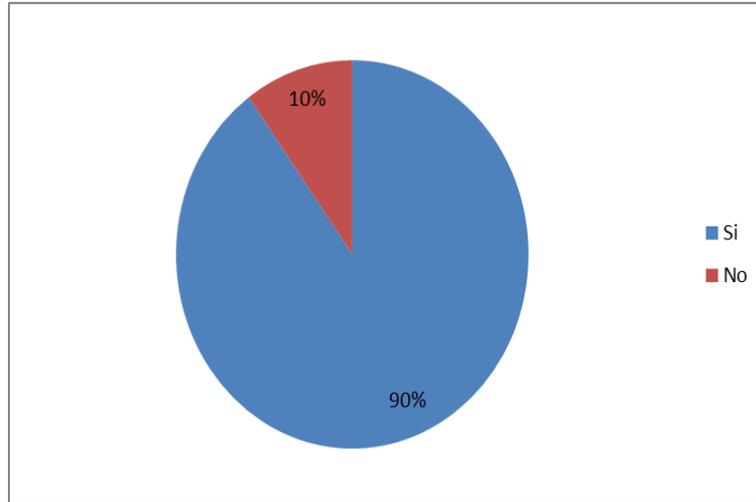
Variables	Numero de encuestados
Si	18
No	2
Total	20

Elaborado por: Marcela Andrango

Fuente: propia

Gráfico N° 10

Tabulación



Elaborado por: Marcela Andrango

Fuente: propia

Análisis general

De lo investigado al cliente le interesa que Farmacia Nacional implemente el plan estratégico comercial, puesto que es una ventaja importante para que el cliente adquiera productos y a la vez Farmacia Nacional obtenga mayor participación en el mercado, incremente sus ventas y obtenga fidelización por parte de la comunidad, debe aprovechar esta oportunidad por lo que es la única en el sector y no tiene una competencia directa, es decir dependerá mucho de las estrategias implementadas para incrementar su rentabilidad y su posicionamiento el mercado farmacéutico actual.



Urkund Analysis Result

Analysed Document: MARCELA ANDRANGO.docx (D26744425)
Submitted: 2017-03-25 03:25:00
Submitted By: marcela.andrango09@gmail.com
Significance: 10 %

Sources included in the report:

urkund_loya_oliver_farmacias_.pdf (D20222580)
ANGEL_RAFAEL CHACAN PAZMIÑO_94883_assignsubmission_file_Chacán_Rafael.docx (D16343202)
TESIS MANUAL BPA HOSPITAL.pdf (D23325735)
TESIS GC.docx (D15717220)
Urkund lema_erika_farmacia.pdf (D20165483)
ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DE SERVICIOS MECÁNICOS TECNICAR MOVI EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, 2017.docx (D21115302)
urkund_montaña_alba_recursohumanos_15.doc (D15715297)
<http://myslide.es/documents/67337022-marco-logico.html>
<https://www.coursehero.com/file/9656063/AGSemana62007-1/>
<https://es.slideshare.net/holguin89/13-preparacin-de-los-proyectos>
<http://documents.tips/documents/marco-logico-ins-cordillera-2013.html>
<http://www.grandespymes.com.ar/2013/09/07/guia-para-elaborar-correctamente-la-vision-y-mision-de-la-empresa/>

Instances where selected sources appear:

42