



CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE BOTICAS Y FARMACIAS

DISEÑO DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA BASADA EN EL
BALANCE SCORE CARD (BSC) PARA GENERAR VENTAJA
COMPETITIVA DE MERCADO PARA LA FARMACIA PALLARES
UBICADA EN LA PARROQUIA DE COTOCOLLAO D.M.Q.

PERIÓDO 2017 – 2018.

Proyecto de Investigación previo a la obtención del título de Tecnólogo en
Administración de Boticas y Farmacias.

Tipo de Proyecto

Proyecto I + D + I

Autor: Avila Cárdenas Daniela Katherine

Tutor: Eco. Gustavo Paredes Msc.

Quito, Junio 2018

ACTA DE APROBACIÓN DEL PROYECTO DE GRADO

Quito, 14 de mayo del 2018

El equipo asesor del trabajo de Titulación de la Sra. AVILA CÁRDENAS DANIELA KATHERINE de la carrera de ADMINISTRACIÓN DE BOTICAS Y FARMACIAS cuyo tema de investigación fue: **DISEÑO DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA BASADA EN EL BALANCE SCORE CARD (BSC) PARA GENERAR VENTAJA COMPETITIVA DE MERCADO PARA LA FARMACIA PALLARES UBICADA EN LA PARROQUIA DE COTOCOLLAO D.M.Q PERÍODO 2017-2018.** 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.



Eco. Gustavo Paredes
Tutor del Proyecto



Eco. Luis Sarauz
Lector del Proyecto



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR
"CORDILLERA"
DIRECCIÓN DE CARRERA
Adm. Boticas y Farmacias
Dr. Jorge López
Director de Escuela



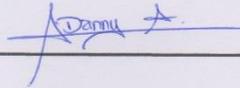
Ing. Galo Cisneros
Coordinador de la Unidad de Titulación

CAMPUS 1 - MATRIZ	CAMPUS 2 - LOGROÑO	CAMPUS 3 - BRACAMOROS	CAMPUS 4 - BRASIL	CAMPUS 5 - YACUAMBÍ
Av. de la Prensa N45-268 y Logroño Teléfono: 2255460 / 2269900 E-mail: instituto@cordillera.edu.ec Pág. Web: www.cordillera.edu.ec Quito - Ecuador	Calle Logroño Oe 2-84 y Av. de la Prensa (esq.) Edif. Cordillera Telfs.: 2430443 / Fax: 2433649	Bracamoros N15 - 163 y Yacuambi (esq.) Telf: 2262041	Av. Brasil N46-45 y Zamora Telf: 2246036	Yacuambi Oe2-36 y Bracamoros. Telf: 2249994

DECLARATORIA

DECLARATORIA

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



Daniela Katherine Avila Cárdenas

172329608 – 1

DISEÑO DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA BASADA EN EL BALANCE SCORE CARD (BSC) PARA GENERAR VENTAJA COMPETITIVA DE MERCADO PARA LA FARMACIA PALLARES UBICADA EN LA PARROQUIA DE COTOCOLLAO D.M.Q. PERÍODO 2017 – 2018.

LICENCIA DE USO NO COMERCIAL

Yo, **Avila Cárdenas Daniela Katherine**, portador de la cédula de ciudadanía signada con el No. **172329608-1** 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

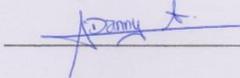
gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial del proyecto denominado **DISEÑO DE**


TECNOLOGICO SUPERIOR
CORDILLERA


administración
farmacias
Cordillera

v

UNA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA BASADA EN EL BALANCE SCORE CARD (BSC) PARA GENERAR VENTAJA COMPETITIVA DE MERCADO PARA LA FARMACIA PALLARES UBICADA EN LA PARROQUIA DE COTOCOLLAO D.M.Q. PERÍODO 2017 – 2018., con fines académicos al Instituto Tecnológico Superior Cordillera.

FIRMA 

NOMBRE Avila Cárdenas Daniela Katherine

CEDULA 172329608 – 1

Quito, Junio 2018

DISEÑO DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA BASADA EN EL BALANCE SCORE CARD (BSC) PARA GENERAR VENTAJA COMPETITIVA DE MERCADO PARA LA FARMACIA PALLARES UBICADA EN LA PARROQUIA DE COTOCOLLAO D.M.Q. PERÍODO 2017 – 2018.

DISEÑO DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA BASADA EN EL BALANCE SCORE CARD (BSC) PARA GENERAR VENTAJA COMPETITIVA DE MERCADO PARA LA FARMACIA PALLARES UBICADA EN LA PARROQUIA DE COTOCOLLAO D.M.Q. PERÍODO 2017 – 2018.

AGRADECIMIENTO

Primero quiero agradecer a Dios, porque el tiempo de él es maravilloso, por permitirme cumplir mi sueño de estudiar una carrera referente a la salud, por guiarme por el buen camino y no dejarme decaer en el camino.

A mis padres y hermano, por ser el pilar fundamental de mi vida y de mi carrera, gracias por acompañarme en cada proyecto, en cada mala noche, por estar incondicionalmente dándome ánimo para cumplir mi sueño anhelado.

Al Economista Gustavo Paredes, por su guía y conocimientos compartidos a lo largo del desarrollo de este proyecto de investigación, desarrollo, e innovación, adicional quiero agradecer por la confianza y por la mano amiga que me supo brindar en su respectivo momento.

A mis queridos maestros, un extenso agradecimiento a todos y cada uno de ellos Dra. Anita, Dra. Estela, Ing. James, Ing. Alejandra, Ing. Carlos, Eco. Luis, Msc. Ángel, Msc. Rommel, Lic. Yenesí, Tnlga. Mabe, por sus conocimientos compartidos a lo largo de la carrera, por ese ejemplo de damas y caballeros que supieron forjar en mí, por los consejos brindados, y por esa mano amiga que me ayudó a seguir adelante en todo momento. Adicionalmente un agradecimiento especial al Ing. Giovanni, y al Dr. Jorge López, por confiar en mí en los distintos proyectos de la carrera, por ser esos guías y amigos, por ayudarme a vencer mis miedos y formarme una gran líder como ustedes.

Al Sr. Fabián Pallares Bastidas, propietario de Farmacias Pallares, por la confianza brindada y por abrir las puertas de su Farmacia para desarrollar mi trabajo de investigación.

Y finalmente, y no menos importante a la empresa Manufacturas Americanas Cía. Ltda., principalmente al Ing. Raúl Barrionuevo, por ser ese jefe, guía, amigo y apoyarme en mi sueño, por brindarme un horario para poder estudiar y trabajar al mismo tiempo.

DEDICATORIA

El presente trabajo va dedicado a cada una de las personas que me acompañaron
en este largo, pero maravillo camino.

A Dios por protegerme, brindarme días llenos de bendiciones y por estar conmigo
en todo momento.

A mi abuelita, mi mamita Viole, por su apoyo, su ánimo para estudiar, por sus
bendiciones, y por esos abrazos tan cálidos y llenos de amor que me regalaba cada
vez que me sentía decaer.

A los seres más importantes en mi vida, las personas que me brindan su apoyo incondicional, sin importar si están cansados o vienen de una mala noche, por sus consejos, su apoyo, sus llamados de atención, por motivarme día a día, por estar siempre pendientes sin pedir nada a cambio, por los valores inculcados, mis queridos mamá, papá y hermano, gracias a ustedes hoy estoy cumpliendo mi sueño.

A mis tíos, tías y primos, por los momentos compartidos, por su ejemplo a seguir, por sus consejos y su apoyo, gracias de corazón.

Y a mis amigos, personas que llegaron en el momento indicado y estuvieron ahí pendientes de mi crecimiento personal y profesional, mi querida amiga Vicky gracias por darme tu mano y motivarme cada que sentía que ya no podía más.

A todos y cada uno de ustedes, con todo mi amor va dedicado este trabajo.

ÍNDICE GENERAL

DECLARATORIA.....	iii
LICENCIA DE USO NO COMERCIAL	iv
AGRADECIMIENTO	vi
DEDICATORIA	viii
ÍNDICE GENERAL.....	x
ÍNDICE DE TABLAS	xiv
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xv
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xvii
RESUMEN EJECUTIVO	xviii
ABSTRACT	xx
Capítulo 1	1
Antecedentes	1
1.1 Contexto	1
1.2 Justificación.....	3

1.3 Definición del Problema Central (Matriz T)	4
Capítulo II	8
Análisis de Involucrados	8
2.1 Mapeo de Involucrados	8
2.2 Matriz de Análisis de Involucrados	12
Capítulo III	17
Problemas y Objetivos	17
3.1 Árbol de Problemas	17
3.2 Árbol de Objetivos	22
Capítulo IV	27
Análisis de Alternativas	27
4.1 Matriz de Análisis de Alternativas.	27
4.2 Matriz de Análisis de Impacto de los Objetivos.....	31
4.3 Diagrama de Estrategias	34
4.4 Matriz de Marco Lógico.....	38
Capítulo V	41
Propuesta	41
5.1 Antecedentes de la Metodología.	41
5.2 Descripción de la Metodología.....	43
5.2.1 Tipo de Investigación.-	43
5.2.2 Diseño de la Investigación.....	43

5.2.3 Metodología	44
5.2.4. Técnicas de la Investigación.-.....	45
5.2.5. Marco Teórico.....	47
5.2.6. Marco Legal.-.....	48
5.3 Formulación del proceso de Aplicación de la Propuesta.	51
5.3.1 Tema	51
5.3.2 Objetivos de la Propuesta.	51
Objetivo General	51
Objetivos Específicos	51
5.3.3 Pasos para realizar el Diseño de Planificación Estratégica.....	51
5.3.4. Población y Muestra	53
5.3.5 Tabulación de Información.....	54
5.3.6. Balance Score Card o Cuadro de Mando Integral.	67
5.3.7 Estrategias basadas en el Balance Score Card.	69
Capítulo VI.....	83
Recursos	83
6.1.1 Recursos Humanos	83
6.1.2 Recursos Financieros.....	84
6.1.3 Recursos Tecnológicos.....	85
6.1.4 Recursos Físicos	85
6.2 Presupuesto.....	86

6.3 Cronograma	88
Capítulo VII	89
Conclusiones y Recomendaciones	89
7.1 Conclusiones	89
7.2 Recomendaciones	90
ANEXOS	92
Bibliografía	109

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis de Fuerzas	6
Tabla 6. Género	54
Tabla 7. Edad	55
Tabla 8. Información de Medicamentos.....	56
Tabla 9. Preferencia de Compra.....	57
Tabla 10. Conoce la Farmacia.....	58
Tabla 11. Veces que asiste a la Farmacia.....	59
Tabla 12. Precios	60
Tabla 13. Consumo Farmacéutico.....	61
Tabla 14. Descuentos y/o Promociones	63
Tabla 15. Promociones.....	64
Tabla 16. Adquisición de Medicamentos	65
Tabla 17. Atención Brindada	66
Tabla 18. Cuadro de Mando Integral de la Farmacia.....	68
Tabla 19. Perspectiva Financiera	69
Tabla 20. Incremento de Ventas.....	70
Tabla 21. Perspectiva Clientes	71
Tabla 22. Perspectiva Procesos Internos	75
Tabla 23. Perspectiva Aprendizaje y Conocimiento	77
Tabla 24. Presupuesto	87

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Escala Matriz T.	5
<i>Figura 2.</i> Involucrados Directos	10
<i>Figura 3.</i> Involucrados Indirectos.....	11
<i>Figura 4.</i> Árbol de Problemas.....	19
<i>Figura 5.</i> Árbol de Objetivos	23
<i>Figura 6.</i> Escala Matriz Impacto	32
<i>Figura 7.</i> Diagrama de Estrategias.	35
<i>Figura 8.</i> Datos Población	53
<i>Figura 9.</i> Diagrama de pastel sobre el género que más visita la Farmacia Pallares.	55
<i>Figura 10.</i> Diagrama de pastel de la edades de los clientes que acuden a Farmacia Pallares.	56
<i>Figura 11.</i> Diagrama de pastel sobre la información al momento de vender los medicamentos.....	57
<i>Figura 12.</i> Diagrama de pastel de la preferencia de compra en las diferentes farmacias del sector de Cotocollao.	58
<i>Figura 13.</i> Diagrama de pastel de conocimiento de la Farmacia Pallares.	59
<i>Figura 14.</i> Diagrama de pastel de la cantidad de visitas de los clientes que acuden a Farmacia Pallares.	60
<i>Figura 15.</i> Diagrama de pastel de los precios de Farmacia Pallares.	61

<i>Figura 16.</i> Diagrama de pastel del nivel de consumo farmacéutico en Farmacia Pallares.....	62
<i>Figura 17.</i> Diagrama de pastel de los descuentos y/o promociones que ofrece Farmacia Pallares.	63
<i>Figura 18.</i> Diagrama de pastel de las promociones que desean los clientes en Farmacia Pallares.	64
<i>Figura 19.</i> Diagrama de pastel de los medicamentos q más consumen en Farmacia Pallares.	65
<i>Figura 20.</i> Diagrama de pastel de la atención brindada por parte de los dependientes de Farmacia Pallares a los clientes.....	66
<i>Figura 21.</i> Balance Score Card de la Farmacia.	67
<i>Figura 22.</i> Imagen de la señalética de la Filosofía Empresarial, colocada en la Farmacia.....	79
<i>Figura 23.</i> Imagen de la señalética de los grupos farmacéuticos, colocados en la Farmacia.....	80
<i>Figura 24.</i> Imagen de la señalética de las áreas, colocadas en la Farmacia.	80
<i>Figura 25.</i> Diapositivas para la capacitación.....	81
<i>Figura 26.</i> Imagen del folleto entregado a los dependientes de la Farmacia.....	82
<i>Figura 27.</i> Lugar para la Capacitación. Área Administrativa.....	86
<i>Figura 28.</i> Farmacia Pallares	86
<i>Figura 29.</i> Perchado de Productos. Antes.....	104
<i>Figura 30.</i> Perchado de Productos. Después.....	104
<i>Figura 31.</i> Colocación de Señalética.....	105

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1. Tabla 2. Matriz Análisis de Involucrados-----	93
Anexo N° 2. Tabla 3. Matriz de Análisis de Alternativas-----	95
Anexo N° 3. Tabla 4. Matriz de Impacto de Objetivos-----	96
Anexo N° 4. Tabla 5. Matriz de Marco Lógico-----	97
Anexo N° 5. Tabla 25. Cronograma-----	99
Anexo N° 6. Encuesta-----	102
Anexo N° 7. Implementación de Estrategias-----	104
Anexo N° 8. Análisis URKUND-----	106
Anexo N° 9. Carta de Entrega y Aplicabilidad-----	107
Anexo N° 10. Orden de Empastado-----	108

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto tiene como objetivo realizar una planificación estratégica basada en el Balance Score Card (BSC), que abarca un cuadro de estrategias en el cual se verificará el objetivo de cada una de las perspectivas sean estas financieras, de clientes, de procesos internos, o de aprendizaje y crecimiento personal, los indicadores que ayudarán a que se cumplan los objetivos, los medios de verificación a utilizar y las estrategias a aplicarse para generar ventaja competitiva de mercado en la Farmacia Pallares ubicada en el sector de Cotocollao, la cual como objetivo principal es el posicionarse nuevamente en el mercado farmacéutico del sector.

Es la primera vez que se llevará a cabo este proyecto en la farmacia, motivo por el cual es una herramienta nueva que se brindará al propietario de la farmacia y a sus trabajadores quienes venían laborando de una manera empírica todo este tiempo, con pocas promociones, y una atención no adecuada por parte de los dependientes hacia los clientes, motivo por el cual los mismos prefieren acudir a las diferentes cadenas de farmacias que se encuentran en el sector, provocando una disminución en las ventas de Farmacia Pallares quien antes era

tomada en cuenta como principal establecimiento de compra por los moradores del sector.

La aplicación de las estrategias beneficiarán tanto al propietario como a sus trabajadores dado que brindarán un servicio y atención farmacéutica de calidad, contarán con diversas promociones a lo largo del año, y para los clientes internos que son la fuerza de ventas del establecimiento asistirán a capacitaciones las cuales serán evaluadas para verificar el crecimiento personal y profesional de cada uno de ellos, sin dejar a un lado el conocimiento empresarial que es de suma importancia para que se den cuenta que son un pilar fundamental para el crecimiento del negocio.

Cabe mencionar que el talento humano tiene un desconocimiento de las diferentes áreas con las que cuenta una farmacia, por lo que en el transcurso del proyecto se realizará la correcta señalización de cada una de las áreas así como también de los grupos farmacéuticos para agilizar los procesos de perchado, inventarios y despacho de medicamentos.

El costo total para el desarrollo de este proyecto es de \$2.370,70 USD, valor que se recuperará con la aplicación de las estrategias mencionadas en la elaboración de esta investigación, esta inversión es necesaria para la implementación del proyecto, con el fin de no solo mejorar la calidad en el servicio, sino de aprovechar las áreas físicas con las que cuenta la farmacia, como también mejorar las prácticas y el comportamiento del talento humano de la misma.

ABSTRACT

The objective of this project is to carry out a strategic planning based on the Balance Score Card (BSC), which includes a table of strategies in which the objective of each one of the perspectives, be they financial, of clients, of internal processes, will be verified. or learning and personal growth, the indicators that will help to meet the objectives, the means of verification to be used and the strategies to be applied to generate a competitive market advantage in the Pallares Pharmacy located in the Cotocollao sector, which as a target The main one is positioning again in the pharmaceutical market of the sector.

It is the first time that this project will be carried out in the pharmacy, which is why it is a new tool that will be provided to the pharmacy owner and his workers who have been working empirically all this time, with few promotions, and inadequate attention by the dependents to customers, which is why they prefer to go to the different pharmacy chains that are in the sector, causing a decrease in the sales of Pallares Pharmacy which was previously taken into account as main establishment of purchase by the residents of the sector.

The application of the strategies will benefit both the owner and his workers given that they will provide a quality pharmaceutical service and care, they will have various promotions throughout the year, and for the internal clients that are the sales force of the establishment they will attend training sessions. Which will be evaluated to verify the personal and professional growth of each one of them, without leaving aside the business knowledge that is of the utmost importance so that they realize that they are a fundamental pillar for the growth of the business.

It is worth mentioning that human talent has a lack of knowledge of the different areas that a pharmacy has, so during the project the correct signaling of each of the areas will be carried out as well as the pharmaceutical groups to streamline the processes perching, inventory and dispensing medicines.

The total cost for the development of this project is \$ 2,370.70 USD, a value that will be recovered with the application of the strategies mentioned in the preparation of this research, this investment is necessary for the implementation of the project, in order not only improve quality in the service, but take advantage of the physical areas with which the pharmacy has, as well as improving the practices and behavior of the human talent of the same.

Capítulo 1

Antecedentes

1.1 Contexto

El sector farmacéutico en la ciudad de Quito ha ido creciendo rápidamente dentro de los últimos años, por su gran capacidad de trabajo con eficiencia, eficacia, efectividad, y calidad de servicio que brindan a sus consumidores.

El presente trabajo se enfoca a la realización de una planificación estratégica para generar ventaja competitiva en el mercado basado en el Balance Score Card, y para esto es necesario recalcar, los conceptos de planificación estratégica y ventaja competitiva.

Planificación Estratégica “es un proceso por el cual se establecen directrices, para realizar planes de acción que le proveerán de ventaja competitiva a la organización. Se basa en identificar las fortalezas y debilidades, ordenar las competencias, e identificar los recursos potenciales para asegurar que la

organización alcance los objetivos planeados”. (Chiavenato, Planificación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones, 2011, pág. 15)

Porter (2002) En su libro de Ventaja Competitiva, sobre el mismo tema dice que es cuando una compañía cuenta con una mejor posición que sus competidores, para fidelizar a los clientes y planear estrategias para defenderse de la competencia, utilizando las tres principales estrategias que son el liderazgo en costos, la diferenciación, y el enfoque de costos. (Pág. 3)

Como se afirmó arriba, las cadenas farmacéuticas se han ido posesionando en el mercado, porque tienen un nivel de competitividad elevado, ofreciendo variedad de productos a precios accesibles con un servicio de calidad, haciendo que las farmacias independientes vayan desapareciendo debido a que sus propietarios no cuentan con una correcta implementación de estrategias de ventas, personal altamente capacitado y tecnología de punta que permitan el crecimiento del negocio.

Es así como nace la idea de realizar una planificación estratégica para ayudar a que las farmacias independientes del sector de Cotacollao, se mantengan dentro del mercado farmacéutico ecuatoriano, y generen ventaja competitiva en el sector que desarrollan sus labores.

1.2 Justificación

El presente proyecto se lo realizará con la finalidad de mejorar las estrategias administrativas, de recurso humano y de ventas en las Farmacias Pallares ubicadas en Cotocollao, debido a que no cuentan con una estructura administrativa adecuada para crecer y mantenerse como farmacia independiente dentro del sector.

Las Farmacias Pallares nacen hace trece años, en el sector de Cotocollao; por el Sr. Rodrigo Fabián Pallares Bastidas, quien se planteó, ser una farmacia líder en el mercado, para contribuir al bienestar de los moradores del sector ofreciendo servicio de alta calidad, contando con los mejores productos a precios accesibles, con la profesionalidad y amabilidad de sus dependientes en la atención al cliente para generar una fidelización de los mismos.

El problema nace en que el sector de Cotocollao es muy comercial, la competencia farmacéutica ha creado Farmacias de Cadena; esto ha hecho que las Farmacias Pallares, disminuyan sus ventas considerablemente y pierdan posicionamiento en el mercado; por otra parte se puede indicar que no cuentan con una estructura administrativa que le ayude a determinar los objetivos y estrategias a cumplir, siendo así que no se puede definir un plan de acción para que vuelvan a posesionarse en el mercado y lograr cumplir los objetivos planeados en su constitución.

Por ello se diseñará un plan estratégico basado en el Balance Score Card, que es una herramienta de gestión empresarial para medir la actividad de la

compañía, utilizando las cuatro perspectivas más frecuentes que son la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, la perspectiva de procesos internos, la perspectiva del cliente, y la perspectiva financiera.

Esto ayudará a verificar la evolución de las Farmacias Pallares, permitiéndole a su propietario planificar estrategias a corto, mediano y largo plazo, generando la información necesaria para tomar decisiones rápidas y evitar las actividades inadecuadas; con el objetivo de tener un servicio de calidad, donde sus empleados trabajen con eficiencia y eficacia satisfaciendo las necesidades de todos sus clientes y moradores del sector, logrando así la fidelización de los mismos para llegar a cumplir sus objetivos empresariales.

1.3 Definición del Problema Central (Matriz T)

Rovayo (2013) indica que es una herramienta metodológica que sirve para determinar la intensidad de las relaciones de las causas y efectos actuales para el logro del estado deseado.

Consta de:

- Problema Central: Es el inconveniente presente, se lo toma en cuenta como punto de referencia en el desarrollo de esta Matriz.
- Situación Empeorada: Es la situación que se desea evitar y dar solución con la ejecución del proyecto.
- Situación Mejorada: Es la situación ideal al que se pretende llegar con la aplicación del proyecto.

- Fuerzas Impulsadoras: Actividades que se ejecutan y que no permiten que la situación empeore.
- Fuerzas Bloqueadoras: Actividades que impiden que se solucione el problema.
- Intensidad: Es el nivel de impacto que tiene la fuerza sobre el problema.
- Potencial de Cambio: Es como se puede modificar o aprovechar la fuerza para llegar a la situación deseada. (Pág. 37)

ESCALA

1. Bajo
2. Medio Bajo
3. Medio
4. Medio Alto
5. Alto

Figura 1. Escala Matriz T.

Tabla 1.
Análisis de Fuerzas

ANÁLISIS DE FUERZAS T					
SITUACION EMPEORADA	SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN MEJORADA
Pérdida de clientes.	Desconocimiento de una gestión administrativa farmacéutica.				Posicionamiento en el mercado

FUERZAS IMPULSADORAS	I	PC	I	PC	FUERZAS BLOQUEADORAS
Personal desmotivado	4	5	5	5	Falta de iniciativa y liderazgo
Servicio de venta personalizado	3	3	4	4	No se cumple con procedimientos adecuados.
Experiencia en el mercado	4	3	4	4	Conflictos entre personal de ventas y propietario.
Variedad de productos.	4	5	5	5	No hay suficientes promociones y descuentos.
Oportunidad de crecimiento	4	5	5	5	No cuenta con una planificación estratégica establecida.

Análisis de la Matiz T.-

Desconocimiento de una Gestión Administrativa Farmacéutica.- Se lo define como problema central, debido a que el propietario no cuenta con estrategias de ventas ni una correcta administración farmacéutica, motivo por el cual trabajan empíricamente provocando que los clientes prefieran ir a las farmacias de cadena, que les ofrecen mayores promociones y beneficios al adquirir sus productos, generando un bajo volumen en ventas.

Pérdida de Clientes en las Farmacia Pallares.- Esto se debe a que el personal se encuentra desmotivado a pesar que tiene la experiencia requerida del servicio farmacéutico, ellos sienten que su trabajo se convirtió en una rutina diaria, por ende atienden a sus clientes de manera indiferente, sin lograr un buen cierre de ventas y fidelizar a sus clientes.

Oportunidad de crecimiento.- La Farmacia Pallares, cuenta con una variedad de productos a precios accesibles, logrando así satisfacer las necesidades del sector, la experiencia que posee el propietario es un gran pilar para que logre crecer dentro del mercado farmacéutico.

No cuenta con suficientes promociones y descuentos.- La falta de iniciativa y liderazgo por parte del propietario, y los dependientes para colocar promociones que llamen la atención de sus clientes, hace que los clientes adquieran sus productos en las farmacias de cadena que se encuentran alrededor.

No cuenta con una planificación estratégica establecida.- Esto agrava el problema central debido a que no cuenta con una estructura organizacional establecida, y procesos administrativos claros, para lograr ejecutar estrategias que permitan el crecimiento de la empresa.

Capítulo II

Análisis de Involucrados

2.1 Mapeo de Involucrados

Como el principal factor en la metodología del marco lógico, (CEPAL, 2015) se encuentra la participación de involucrados, por lo tanto hay que identificar los grupos u organizaciones que están directa o indirectamente relacionados con el problema y analizar las reacciones frente al avance del proyecto, para darle mayor objetividad al proceso y generar estrategias acordes. (Pág. 70)

Rovayo (2013) menciona que los involucrados son las personas, instituciones o grupos sociales que son afectados por el problema, que se mueven

en el entorno del problema, y que participan interna o externamente en la solución del problema.

- Involucrados Directos.- Son aquellas personas que participan directamente, en la solución de la problemática central, y a los que se va a analizar en el proyecto.

- Involucrados Indirectos.- Son aquellas personas que no participan en ninguna parte, y se benefician al final del proyecto.

Dentro del mapa de involucrados el equipo que está a cargo del proyecto elabora estrategias participativas, para propiciar la intervención y el compromiso de los involucrados cuando se ejecute el proyecto.

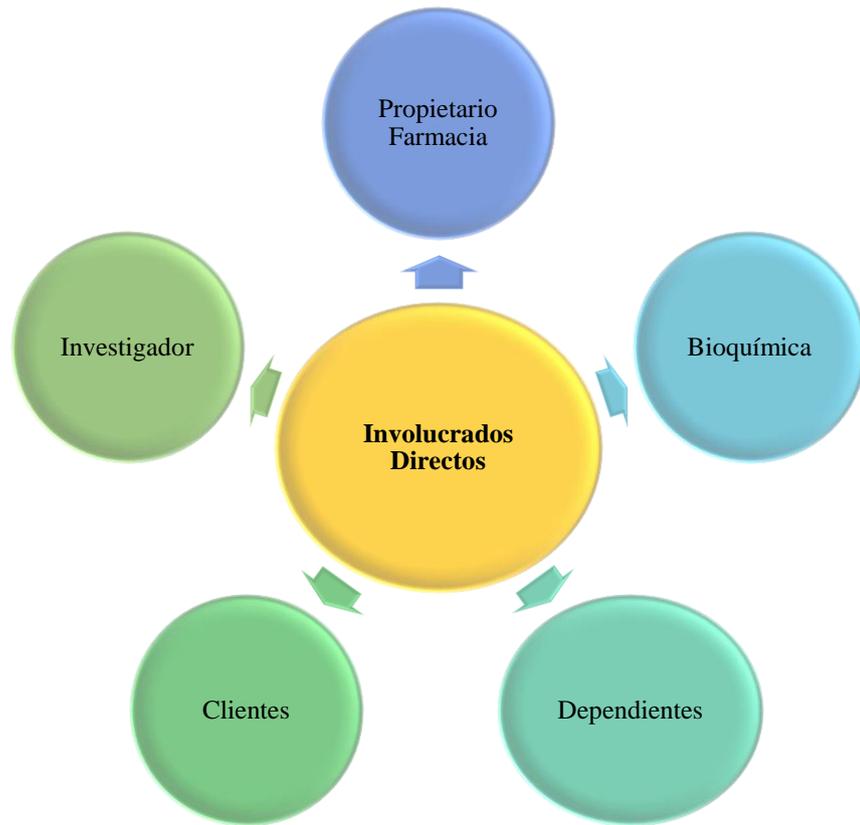


Figura 2. Involucrados Directos

Análisis Involucrados Directos.-

- **Propietario de Farmacia.-** Se determina como beneficiario directo por que es quien aprobará la ejecución de las estrategias planteadas y por dar apertura para desarrollar el proyecto en su Farmacia.

- **Bioquímica.-** Se la denomina beneficiario directo por que es quien se encarga de verificar el seguimiento de los procesos de la farmacia.
- **Dependientes.-** Se los denomina beneficiarios directos por el nivel de participación en el desarrollo de las actividades.
- **Clientes.-** Son directos porque se los considera los pilares fundamentales para el desarrollo de las actividades de la farmacia.
- **Investigador:** Se determina como beneficiario directo porque es la persona encargada de realizar el estudio y las estrategias para la solución del problema central.

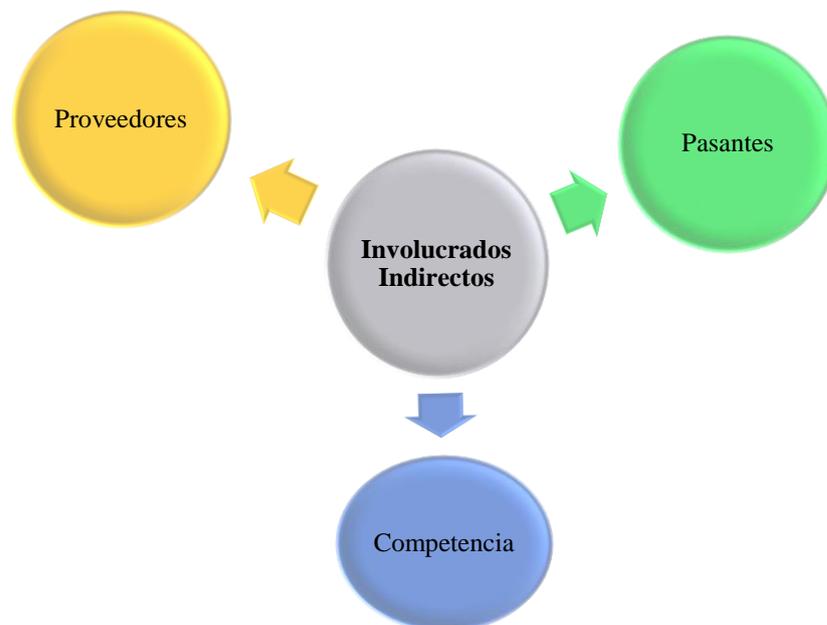


Figura 3. Involucrados Indirectos.

Análisis Involucrados Indirectos.-

- **Proveedores.-** Se los considera beneficiarios indirectos, por la cantidad de productos que pide el propietario a los distintos laboratorios a precios accesibles.

- **Pasantes.-** Se los considera indirectos porque ponen en práctica lo aprendido y son un apoyo en la farmacia, se encargan de receptar, distribuir, clasificar y almacenar los productos de acuerdo a las BPA (Buenas Prácticas de Almacenamiento) y BPF (Buenas Prácticas de Farmacia).

- **Competencia.-** Se los considera indirectos porque al momento de realizar las estrategias del proyecto se puede realizar un benchmarking de los procesos con los que laboran.

2.2 Matriz de Análisis de Involucrados

La matriz del análisis de involucrados (Rovayo, 2013) es la identificación de los actores del proyecto, lo que incluye la investigación e interpretación de sus necesidades, expectativas e intereses.

En dicho análisis, además de identificarlos se define su rol, participación e impacto. Esto se lo hace para crear estrategias que permitan beneficiar al proyecto y asegurar su continuidad y posterior éxito.

- Intereses sobre el problema.- Motivaciones que impulsan las actuaciones del actor respecto al problema.
- Problemas Percibidos.- Aspectos negativos o afectaciones que limitan la capacidad de actuar del actor respecto al problema.
- Capacidades, Recursos y Mandatos.- Habilidades, condiciones y medios que dispone el actor para apoyar al proyecto.
- Intereses sobre el proyecto.- Expectativas relacionadas con el problema, que el actor espera que el proyecto responda.
- Conflictos.- Intereses contrapuestos que no permite dar solución al problema.
- Acuerdos.- Intereses que se ha logrado llegar en torno al problema.

Ver Anexo 1. Pág. 93

Tabla 2.
Matriz de Involucrados

Análisis de la Matriz de Involucrados.-

Con el propósito de establecer estrategias que ayuden al posicionamiento de mercado para la Farmacia Pallares, se ha tomado en cuenta los problemas percibidos por parte de los beneficiarios en el desarrollo del proyecto, y el enfoque que tiene el problema central en los mismos.

- *Propietario de Farmacia:* El interés del problema central es que desea tener un crecimiento dentro del mercado farmacéutico en el sector de Cotacollao, el impedimento analizado es que no cuenta con una estructura organizacional y de procesos administrativos claros, esto se refleja en la pérdida de clientes frecuentes y posibles nuevos. Para poder posicionarse nuevamente en el mercado del sector, actualizará sus conocimientos con estrategias comerciales, reglamentos farmacéuticos, y el código de trabajo para aplicar la planificación sugerida en el proyecto.

- *Bioquímica Farmacéutica:* Se la tomó en cuenta en el análisis porque es parte fundamental de la farmacia, es por ello que su interés es verificar que se cumpla con los procesos adecuados emitidos por el Ministerio de Salud Pública (MSP) y la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), el problema detectado es que existe una falta de control interno, por lo que se compromete a mejorar sus conocimientos y competencias basándose en los reglamentos farmacéuticos, de esta manera tendrá un adecuado manejo de los procesos internos y sin retrasos para su control.

- *Dependientes Farmacéuticos:* El interés principal es mantener su puesto de trabajo, la situación se agrava por la indiferencia con la que atienden al cliente, y los descuentos que reciben por los medicamentos caducados o la falta del inventario provocando que no se comprometan con la empresa, por ello se planteará estrategias de atención y servicio al cliente basadas en el contrato laboral, el código de trabajo, los reglamentos farmacéuticos para que mejoren su desempeño y logren obtener un crecimiento laboral.

- *Clientes:* Son el eje principal del negocio pero la problemática nace al recibir una atención indiferente por parte de los dependientes ocasionando que utilicen más tiempo y recursos al acudir a la cadena de farmacia más cercana, por ello que se implementará un buzón de quejas y sugerencias para lograr una buena atención y satisfacer sus necesidades con productos económicos y de calidad.

- *Proveedores:* Dentro de los parámetros establecidos se observa que existe un decremento en el pedido de los medicamentos, ocasionado por las ventas bajas que atraviesa la farmacia, el principal acuerdo es extender el crédito del pago de facturas para incrementar el stock de pedidos, esto se logrará analizando el convenio entre laboratorios y farmacia.

-
- *Investigador:* Es el ejecutor de generar las estrategias para el desarrollo de la ventaja competitiva en el sector de Cotocollao por medio de la aplicación del proyecto, y para lograr obtener el Título de Tecnólogo en Administración de farmacias.

Capítulo III

Problemas y Objetivos

3.1 Árbol de Problemas

El árbol de problemas ayuda a analizar una situación existente, mediante la identificación y sus relaciones con las causas principales. Esta técnica ayuda a entender el contexto, la interrelación de los problemas y las posibles repercusiones al proyecto dirigido al tema específico.

Para asegurar un buen análisis es necesario, conocer el problema por el que está atravesando la farmacia. Esto es, identificarlo plenamente para poder proponer alternativas de solución que respondan a esa situación.

Hacer una buena identificación, es determinante para obtener un buen resultado en la aplicación de estrategias, debido a que no se puede llegar a la solución satisfactoria de un problema si no se hace primero el esfuerzo por conocerlo razonablemente, después de identificarlo se establece toda la estrategia que implica la preparación del proyecto.

Rovayo (2013) Establece los distintos niveles de causas y efectos generados por el problema central.

➤ Causas.-

- Directas.- Se las considera como claves, puesto que corresponden a los factores que provocan el apareamiento del problema.
- Indirectas.- Son aquellas que se originan de las causas directas, e inciden indirectamente en el apareamiento del problema central.
- Estructurales.- Estas son las que provocan las causas indirectas del problema central y que se sitúan a un nivel estructural del entorno económico, social, político, tecnológico o poblacional y sobre el cual el proyecto no tiene mayor capacidad de intervención.

➤ Efectos.-

- Directos.- Son aquellos que describen el problema central permiten que se manifieste, convirtiéndose al mismo tiempo en sus indicadores.
- Indirectos.- Son aquellos que tienen relación con los efectos primarios o directos, relacionados por la interrupción de las actividades, impacto social que aborda el proyecto.
- Estructurales.- Son provocados por los efectos indirectos, y se determinan de las condiciones de sostenibilidad y que describen los aportes o contribuciones del proyecto al desarrollo general del país.

(Págs. 54 – 56)

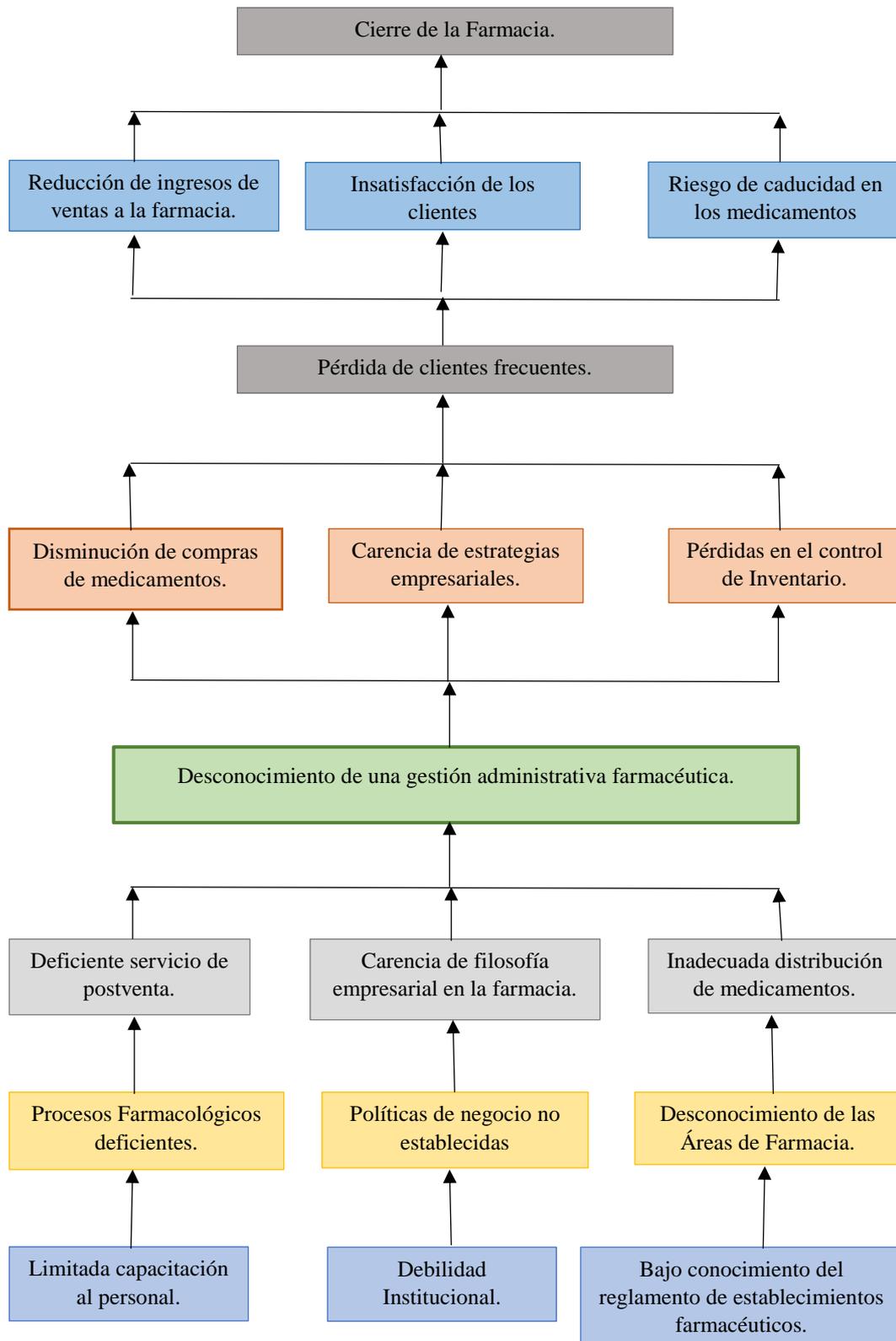


Figura 4. Árbol de Problemas

Análisis de Árbol de Problemas.-

En la actualidad la Farmacia Pallares, presenta algunas dificultades lo que ha hecho que pierda el posicionamiento en el mercado; de acuerdo al árbol de problemas realizado se determinó el problema central con sus respectivas causas y efectos:

- Limitada Capacitación al Personal.- Tiene un nivel alto de análisis porque provoca que los dependientes no tengan un conocimiento actualizado en el área administrativa, operativa y comercial de la farmacia, y por ende van a tener una deficiente atención al cliente.

- Debilidad Institucional.- Se analiza como una causa indirecta provocada por la falta de socialización de las políticas del negocio y la filosofía empresarial con sus trabajadores, motivo por el cual trabajan de manera empírica, monótona y sin compromiso generando que la empresa no llegue al cumplimiento de sus objetivos.

- Bajo Conocimiento del Reglamento para Establecimientos Farmacéuticos.- La desactualización en los cambios que tienen los reglamentos farmacéuticos emitidos por el Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) y el Ministerio de Salud Pública (MSP) cada cierto tiempo afecta mucho al desarrollo administrativo, comercial y operativo de la farmacia motivo por el que

desconoce la diferente distribución de las áreas con las que se debe contar y de igual manera las distancias que debe tener el área de venta para un adecuado almacenamiento de los medicamentos.

- Desconocimiento de una Gestión Administrativa Farmacéutica.- El que el propietario carezca de estrategias de ventas y de las diferentes etapas de una correcta administración farmacéutica hace que se trabaje empíricamente, generando una disminución en la venta de medicamentos a los consumidores, y un riesgo en el control de inventario de los productos, provocando una pérdida de clientes frecuentes y posibles nuevos clientes.

- Pérdida de Clientes Frecuentes.- Esto afectaría mucho al desarrollo comercial de la farmacia debido a que se tendría un bajo nivel de ingresos, clientes insatisfechos y posiblemente un riesgo de que los medicamentos se caduquen en el establecimiento, viéndose en el doloroso caso de cerrar la farmacia.

3.2 Árbol de Objetivos

El árbol de objetivos (Rovayo, 2013) es un diagrama el cual se cambia todas las condiciones negativas del árbol de problemas a condiciones positivas, es decir las causas se convierten en medios, los efectos en fines, la problemática central en el propósito del proyecto. (Pág. 62).

Con el análisis de objetivos se logra que:

- ✓ La relación entre medios y fines sea comprendida en un solo vistazo.
- ✓ El propósito sea visualizado en torno a la solución de problemas detectados.
- ✓ Los objetivos establecidos se organicen dependiendo su importancia o secuencia de solución.
- ✓ Encaminarse al análisis de alternativas llevando los medios a estrategias.

En el manual de la CEPAL (2015) indican que sus objetivos son:

- Finalidad.- Revela como el proyecto contribuye al desarrollo en la solución del problema central.
- Propósito.- Especifica el impacto o resultado conseguido de la utilización de los componentes.
- Componentes.- Define las características y requisitos de los bienes y servicios que produce el ejecutor.
- Actividades.- Son los recursos que utilizará el ejecutor para el desarrollo del proyecto.

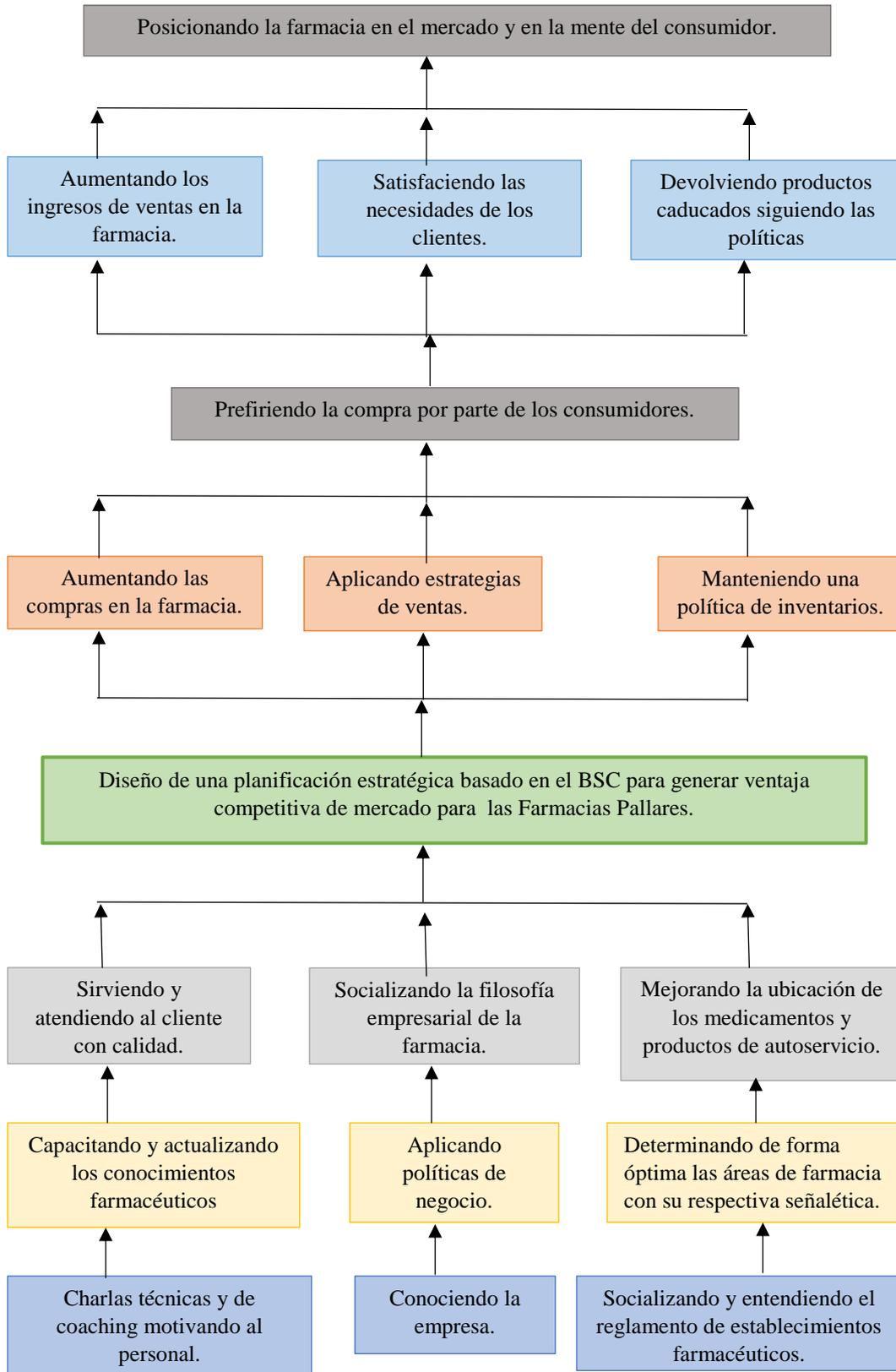


Figura 5. . Árbol de Objetivos

Análisis del Árbol de Objetivos.-

En el Árbol de Objetivos se plantea todo lo positivo que se desea llegar hacer en la ejecución del proyecto, teniendo el apoyo total del personal que labora en la farmacia.

➤ Propósito del Proyecto.-

Se centra en la implementación de una planificación estratégica con la que debe contar la Farmacia Pallares para asegurar su estabilidad en el mercado dentro del sector de Cotocollao, y desarrollar las actividades del establecimiento de acuerdo a la normativa vigente de una manera más profesional en donde se tomará en cuenta el cumplimiento y respeto de los deberes y obligaciones que debe cumplir.

➤ Componentes del Proyecto.-

- Charlas Técnicas y de Coaching Motivando al Personal.- Es lo que se requiere para mantener a los dependientes seguros de sí mismos y de lo que hacen, adicional si se los capacita y actualiza con todos los nuevos reglamentos y leyes de salud van aportar con ideas para su crecimiento laboral y personal dentro del negocio, adicionalmente brindar una atención y servicio de calidad. Para llegar al cumplimiento de lo planteado, se pretende capacitar a los dependientes constantemente es decir por medio de los seminarios que dictan los laboratorios farmacéuticos, o las entidades reguladoras como el Ministerio de Salud Pública (MSP)

- o la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), incrementando así los conocimientos en el sector farmacéutico de los trabajadores como del propietario.
- Socializando la Filosofía Empresarial.- Se analiza porque es necesario que el personal conozca la razón de la empresa es decir ¿Quiénes son?, ¿Qué buscan?, hacia donde se dirige la empresa ¿Cuál es la imagen deseada del negocio? el tiempo en que lo va a cumplir (corto, mediano, o largo plazo), los valores con los que va a trabajar permitiendo así que el personal sea considerado un pilar fundamental y parte del equipo de trabajo por el propietario, haciendo que este se comprometa con la empresa y cumpla con el objetivo principal de ser una farmacia líder en el sector de Cotocollao.
 - Mejorando la Ubicación de los Medicamentos y Productos de Autoservicio.- Al segmentar los medicamentos internos de una manera correcta, permitirá agilizar el proceso de dispensación y expendio dentro de la farmacia, haciendo que de la parte interna se vea con un orden adecuado de los productos permitiendo que los clientes tengan la plena confianza que se entrega productos de calidad.
- En relación a los medicamentos de autoservicio que no están al alcance del cliente, tendrán una segmentación externa alineada en vitaminas, cuidado personal, bebés, dermocosmética, y productos naturales.

➤ Finalidad del Proyecto.-

La meta consiste en posicionar a la farmacia en la mente de los consumidores del sector de Cotocollao y sus alrededores, para que exista una preferencia de compra por parte de los clientes, teniendo siempre como primera opción al momento de adquirir un medicamento, es decir con la aplicación de las estrategias planteadas se logrará que trabajen de manera más profesional, y con una correcta administración basada en leyes y reglamentos farmacéuticos para el beneficio de todos sus colaboradores.

Capítulo IV

Análisis de Alternativas

4.1 Matriz de Análisis de Alternativas.

El análisis de alternativas (Rovayo, 2013) consiste en identificar estrategias alternativas a partir del árbol de objetivos, que si son ejecutadas, podrían promover el cambio de la situación actual a la situación deseada.

De tal manera se demuestra la evaluación de la factibilidad técnica, financiera, social, y política de las posibles estrategias. La manera de evaluar será del uno al cuatro dependiendo del resultado será alto, media baja, baja. (Págs. 72 – 74).

- **Factibilidad Técnica.-** Estudia la posibilidad tecnológica (existencia de los equipos para llevar a cabo los procesos), de infraestructura (existencia de instalaciones para los equipos), legal (existencia de regulaciones), ambiental (evaluación del impacto) y geográfica (existencia de espacios y

vías de acceso suficientes) que el proyecto pueda ser llevado a cabo satisfactoriamente con el menor riesgo posible. (CEPAL, 2015)

En el proyecto esto servirá para verificar los requerimientos del equipamiento tecnológico necesario para el proyecto.

- **Factibilidad Financiera.**- Sintetiza numéricamente todos los aspectos desarrollados en el plan de negocios. Se debe elaborar una lista de todos los ingresos y egresos de fondos que se espera que produzca el proyecto y ordenarlos en forma cronológica. (CEPAL, 2015)

Con esto se verificará si se cuenta con el dinero suficiente para financiar los gastos de ejecución y desarrollo del proyecto.

- **Factibilidad Social.**- Está determinada por el grado de aceptación y apoyo de la sociedad civil, donde es determinante el tipo de vinculación que lleven adelante las autoridades con los ciudadanos. (CEPAL, 2015)

Esto quiere decir que se evaluará si se cuenta con el apoyo tanto del propietario como del recurso humano de la farmacia para desarrollar las estrategias sugeridas en el proyecto.

- **Factibilidad Política.**- Se refiere a que debe respetar los acuerdos, convenios y reglamentos internos de tipo empresarial, industrial, sindical,

religioso, partidista, cultural, deportivo u algún otro relacionado con el ámbito del proyecto. (CEPAL, 2015)

Es decir aquí se verificará el aporte de toda la documentación, leyes emitidas por el Ministerio de Salud Pública (MSP), el Ministerio de Trabajo, Contratos del personal y reglamentos dictados por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) para la ejecución del proyecto.

Ver Anexo N° 2. Pág. 95

Tabla 3.
Matriz de Alternativas.

Análisis de la Matriz de Alternativas

Diseñar una planificación estratégica basada en el Balance Score Card (BSC) para generar una ventaja competitiva de mercado, para la Farmacia Pallares es factible y realizable siempre y cuando se apliquen las estrategias sugeridas en el proyecto.

Al capacitar permanentemente al personal en el área de farmacología y atención al cliente, permitirá que ellos siempre estén al día en los principios activos, nombres comerciales, dosificación, efectos adversos, contraindicaciones

de los mismos al mismo tiempo que se brindará un conocimiento de los tipos de ventas, tipos de clientes, como lograr llegar a cada uno de ellos, y realizar un cierre de ventas efectivo para la farmacia en donde el ticket promedio de venta aumentará notablemente.

Otro punto a tratar es, generar una política de manejo y control de caducados, en la que los dependientes tendrán un mejor orden en la colocación de los medicamentos y se utilizará el método de valoración FIFO (First in, First out) el primero que entre es el primero que sale, para que estén pendientes de las fechas de caducidad de los medicamentos y esto no les genere un descuento en sus roles de pago al final de mes.

En cuanto a una correcta ubicación de los medicamentos en la parte interna de la farmacia agilizará el proceso de dispensación de medicamentos, así como un control adecuado del stock de los productos a comercializar, de igual manera en los productos de autoservicio que no están al alcance del cliente, permitirá que puedan observar la variedad de líneas de productos con las que cuenta la farmacia, y poder adquirirlos sin ningún problema.

Como se afirmó arriba, el tener un personal bien capacitado en atención al cliente y actualizado en el área de farmacología; al segmentar los medicamentos internos, los productos de autoservicio y contar con una política de control y manejo de caducados, permitirá que la farmacia tenga una mejor organización interna, logrando así implementar estrategias comerciales y de ventas, generando una preferencia de compra por parte de los clientes, puesto que se logrará

satisfacer sus necesidades llegando a cumplir el objetivo en las ventas de los productos.

Con el propósito que se apliquen las estrategias sugeridas en el proyecto, se determina de cierta manera una ventaja competitiva de mercado y posicionamiento de la farmacia en el sector de Cotocollao.

4.2 Matriz de Análisis de Impacto de los Objetivos.

Es una matriz en donde se identifica el objetivo más relevante, y se lo analiza determinando de cierta manera la factibilidad del mismo, el cual permite llegar a la finalidad del proyecto obteniendo una alternativa positiva.

La estructura a evaluar que indica Rovayo (2013) es:

- **Factibilidad de Lograrse.-** Se determina si los beneficios son positivos o no para cumplirlos.

- **Impacto en Género.-** Se evalúa los resultados tanto para hombres como para mujeres.

- **Impacto Ambiental.-** Se valora los recursos naturales, culturales y del medio ambiente en general así como la calidad de vida de la población.

- **Relevancia.-** Valora la importancia que tiene el objetivo principal en relación a los beneficiarios.

- **Sostenibilidad.-** Indica si es o no factible y viable el objetivo del proyecto.
(Pág. 76)

Estos criterios se evalúan con los siguientes porcentajes:

- ✓ 22 a 32 – Baja
- ✓ 33 a 44 – Media Baja
- ✓ 45 a 66 – Media Alta
- ✓ 67 a 88 – Alta

Figura 6. Escala Matriz Impacto

Ver Anexo N° 3. Pág. 96

Tabla 4.
Matriz de Impacto de los Objetivos

Análisis de la Matriz de Impacto de Objetivos.-

Después de realizar la matriz de impacto de los objetivos, se puede evidenciar que el diseño de una planificación estratégica basada en el Balance Score Card (BSC), para generar ventaja competitiva de mercado para las Farmacias Pallares, es un proyecto viable y realizable.

La factibilidad de lograrse que presenta es que se cuenta con el apoyo del propietario y del personal que labora en la farmacia, existe un espacio adecuado

para el desarrollo de las actividades, y cuentan con tecnología adecuada para la puesta en marcha del proyecto.

Cabe señalar ahora que la valoración del impacto de género, se beneficiará a los dependientes tanto hombres como mujeres, aumentando el conocimiento farmacéutico por medio de capacitaciones permanentes fortaleciendo los derechos y obligaciones de la equidad de género.

Con respecto al impacto ambiental, se puede determinar una buena relación laboral y una comunicación estable entre el talento humano que labora en la farmacia, también lograr optimizar el espacio físico de la misma sin generar un impacto negativo en el medio ambiente, y disminuyendo la contaminación ambiental detectando los productos caducados a tiempo.

El proyecto tiene una relevancia porque al conocer la filosofía empresarial del negocio los dependientes estarán más comprometidos con la empresa de igual manera si están actualizando sus conocimientos cada cierto tiempo, permitirá que brinden un servicio y atención de calidad, satisfaciendo las necesidades de los clientes obteniendo así la preferencia de compra por parte de los mismos, logrando cumplir con las expectativas del propietario.

En cuanto a la sostenibilidad del proyecto se determina un fortalecimiento en la participación de actividades por parte del recurso humano, aplicando las normas vigentes en los reglamentos farmacéuticos, logrando que las actividades comerciales de la Farmacia Pallares sigan con una administración de farmacia independiente y comprometiendo de esta manera al propietario para que cumpla con las estrategias sugeridas en el presente estudio.

4.3 Diagrama de Estrategias

El diagrama de estrategias para Rovayo (2013) es una herramienta metodológica que permite establecer la estructura y alcance de las estrategias consideradas como factibles en la realización del proyecto.

También permite vincular a cada estrategia un objetivo que se puede trabajar de forma jerárquica para dar solución a la problemática de estudio, determinando los límites del proyecto, expresándolo en términos de los objetivos.

Y finalmente determinará los objetivos específicos para definir los indicadores de los componentes en el marco lógico y la identificación de las actividades para la ejecución del mismo.

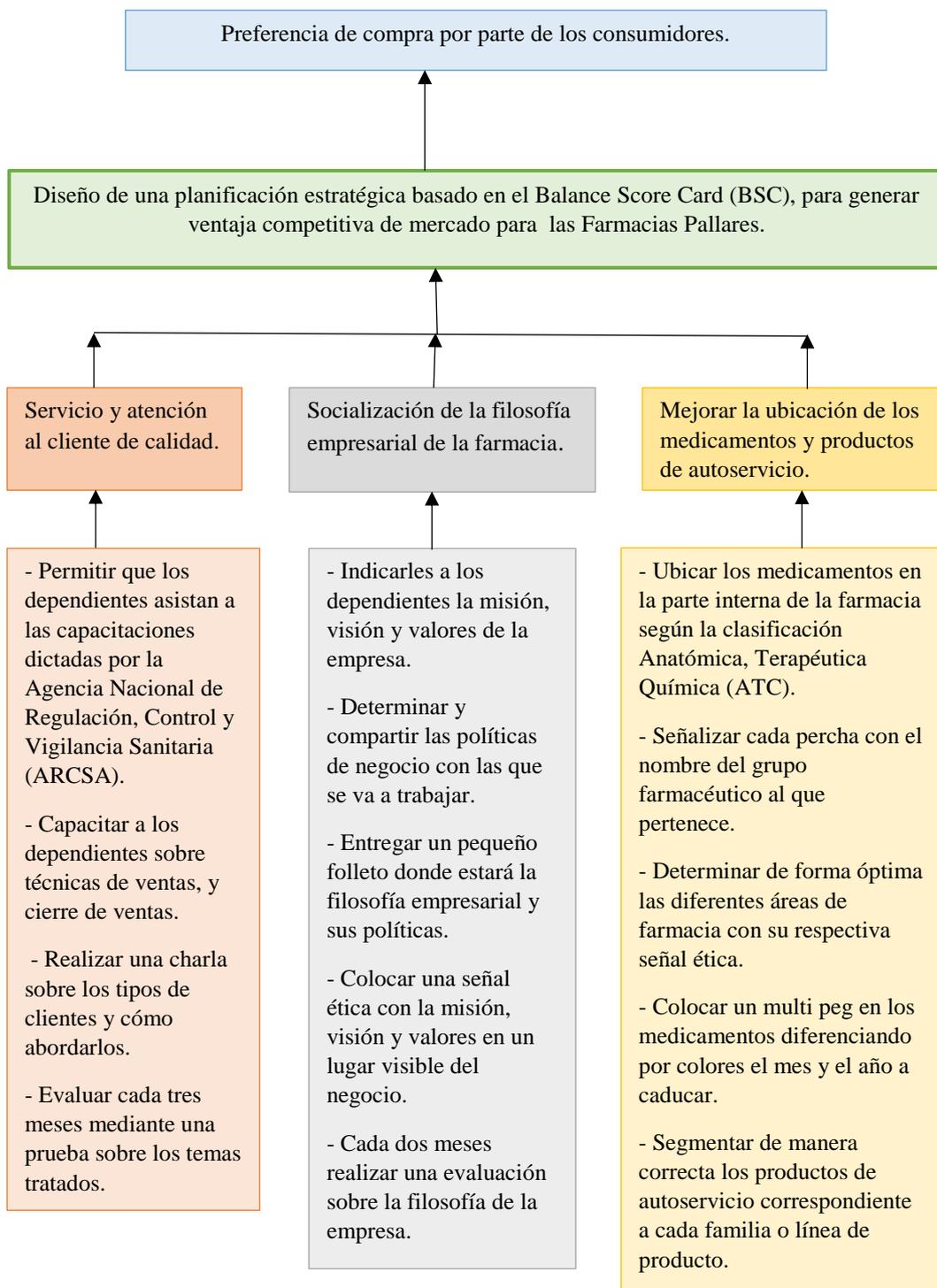


Figura 7. Diagrama de Estrategias.

Análisis del Diagrama de Estrategias.-

Con respecto al diagrama anterior, basado en el árbol de objetivos antes expuesto se considera que, permitir a los dependientes asistir a las capacitaciones dictadas por los diferentes laboratorios farmacéuticos o casas de representación y la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), va a permitir que el personal se actualice en toda el área farmacéutica logrando que se sientan seguros en su lugar de trabajo, además el realizar charlas sobre los diferentes tipos de venta, cierres de venta, tipos de clientes y cómo abordarlos lo que permitirá un correcto desempeño laboral, logrando así un servicio y atención de calidad a los clientes.

En cuanto a la socialización de la filosofía empresarial de la farmacia, permitirá que los dependientes sientan que son un pilar fundamental del negocio, esto se logrará mediante indicaciones de la misión, visión y valores de la empresa, así como sus políticas de negocio, también colocando una señal ética en lugares visibles de la farmacia tanto para clientes como para colaboradores, y además entregándoles un folleto en donde este la constitución de la empresa.

Y para finalizar la estrategia de mejor ubicación de los medicamentos y los productos de autoservicio, permitirá ubicar en la parte interna de la farmacia los medicamentos según la clasificación Anatómica, Terapéutica, Química (ATC), sugerida por el Ministerio de Salud Pública (MSP) para las farmacias independientes, también se señalará cada percha con el grupo farmacéutico que pertenecen, logrando así que los dependientes localicen de una manera ágil y segura los medicamentos que solicitan los clientes dependiendo de la patología

con la que fueron diagnosticados, de igual manera se segmentará los productos de autoservicio que no están al alcance del cliente de una manera correcta, es decir por familia o línea de producto, para que los clientes puedan observar con todo lo que dispone la farmacia y así puedan adquirir los productos sin olvido o problema, y por último, se determinará de forma óptima las diferentes áreas con las que cuenta la farmacia con su respectiva señalética beneficiando así tanto a los trabajadores como a las inspecciones que realizan el Ministerio de Salud (MSP) y la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA).

4.4 Matriz de Marco Lógico.

El marco lógico (Rovayo, 2013) es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su propósito es brindar estructura al proceso de planificación y comunicar información esencial relativa al proyecto.

- Finalidad: Se define como un objetivo de nivel superior al que se va a contribuir o alcanzar con el proyecto.
- Propósito: Describe el impacto u objetivo concreto del proyecto.
- Componentes: Se define como los estudios, planes o campañas que se alcanzarán para producir el proyecto.
- Actividades: Describe como se produce o ejecuta cada componente del proyecto.
- Indicadores: Sirven como medida para verificar los logros de finalidad, propósito y componentes, adicionalmente hacen específico a los resultados esperados en tres dimensiones calidad, cantidad y tiempo.
- Medios de Verificación: Permite identificar fuentes existentes de información o hacer previsiones para verificar el cumplimiento de los indicadores.
- Supuestos: Juegan un papel importante en la planificación y ejecución de proyecto debida a que comprende los riesgos ambientales, financieros, institucionales, sociales, políticos, climatológicos u otros factores que pueden hacer que esto fracase. (Pág. 86 – 91).

Ver Anexo 4. Pág. 97

Tabla 5.
Matriz de Marco Lógico.

Análisis de la Matriz de Marco Lógico.-

La Matriz de Marco Lógico es una herramienta que permite tener una visión global del proyecto a desarrollar, facilitando así el proceso de evaluación de los logros cumplidos y como se aplican las distintas fases de ejecución del proceso de planificación.

La preferencia de compra por parte de los moradores del sector de Cotocollao es la finalidad que se pretende alcanzar con el proyecto, teniendo en cuenta los indicadores y sus medios de verificación que son *Número de clientes que compran./Número de clientes que conocen la farmacia*, el cual se verificará mediante la encuesta de satisfacción del cliente; mientras que el *Número de veces que los dependientes cumplen con el protocolo de servicio al cliente*, se evidenciará mediante la visita de un cliente fantasma cada dos meses, calificando así el cumplimiento de cada uno de los dependientes para que la farmacia cumpla con el objetivo planteado, teniendo en cuenta el supuesto de la alta competencia que existe en el sector por medio de las diferentes cadenas de farmacias.

El diseño de una planificación estratégica basada en el Balance Score Card (BSC) para generar ventaja competitiva de mercado para la Farmacia Pallares toma como referencia dos indicadores, *Total de estrategias cumplidas/ Total de estrategias planificadas*, donde el medio para verificar el cumplimiento será un cuadro de estrategias trimestrales con el que contará la farmacia tras la finalización de este proyecto; continuando con el segundo indicador *Ventas del mes/ Ventas del mes del año anterior* el que se encargará de verificar el incremento de las ventas mediante los

informes de ventas que entrega el Administrador de la Farmacia, cabe mencionar además que se contará con el compromiso por parte del propietario y el recurso humano de la farmacia para la implementación del proyecto.

Para que la farmacia cumpla con el objetivo de la finalidad debe contar con una adecuada socialización de la filosofía empresarial así como también con un servicio y atención de calidad al cliente, por lo que su indicador es *Nivel de conocimientos farmacéuticos y del negocio*, esto se verificará mediante evaluaciones escritas trimestrales a cada uno de los trabajadores de la empresa con una calificación mínima de 8/10, cabe recalcar que adicional a lo antes mencionado también se debe contar con una correcta ubicación de los medicamentos y productos de autoservicio logrando así que los clientes se sientan seguros y tranquilos al momento de ingresar y adquirir los productos, para comprobar la segmentación de cumplimiento de un adecuado merchandising farmacéutico se otorgará un bono por cumplimiento y orden a los dependientes de cada local.

Para terminar se cuenta con diferentes actividades a realizar y el presupuesto de cada una de ellas, contando así con una correcta actualización de conocimientos a cada uno de los trabajadores, otorgando implementos didácticos para un estudio adecuado, adicionalmente se colocará una señalética adecuada con las áreas de farmacia, la misión, visión y valores con los que trabajan basándose en brindar una buena imagen corporativa. Logrando de esta manera un beneficio para los involucrados del proyecto.

Capítulo V

Propuesta

5.1 Antecedentes de la Metodología.

La historia de la farmacia (Gardor, 1950) se remonta al primer tercio de siglo XIX, que es en donde aparecen los orígenes de la historia farmacéutica las cuales son el punto de partida á el definitivo arranque de la ciencia. (Pág. 7)

Gardor (1950), menciona que todas las sociedades han padecido múltiples enfermedades y han utilizado su ingenio y recursos disponibles para luchar contra ellas, logrando dotarse de medicamentos de los cuales originalmente no se disponía. (pág. 8).

La farmacia existe en función del deseo del hombre por combatir las enfermedades y la necesidad de pasar del malestar causado por la enfermedad al bienestar propio del estado de salud.

La farmacia Pallares nace hace trece años en el sector de Cotocollao frente a la Iglesia del Parque Central, bajo la creación del Sr. Rodrigo Fabián Pallares Bastidas, quien al momento de su constitución tenía como objetivo brindar un servicio farmacéutico de calidad, adicionalmente ofrecer medicamentos de uso y

consumo humano a precios módicos y accesibles logrando así posicionarse en el mercado y en la mente de los moradores del sector, en vista de que era la única farmacia ubicada en Cotocollao, llega la primera cadena de farmacias a ubicarse en el sector con el nombre de Sana Sana, provocando que las ventas de Farmacias Pallares disminuyan debido a que la farmacia antes mencionada entregaba obsequios por inauguración, y contaba con un calendario de promociones y descuentos las cuales atraían a los clientes.

Motivo por el cual decide inaugurar la primera sucursal ubicada a dos cuadras de la matriz es decir diagonal al Parque de Cotocollao.

Tiempo después de la creación de la sucursal, llegan al sector otras cadenas de farmacias como son Farmacias Económicas y Cruz Azul, generando que las ventas de Farmacias Pallares disminuyan considerablemente debido a que las cadenas de farmacias cuentan con personal altamente capacitado y diferentes promociones, descuentos y obsequios para los clientes.

El propietario de Farmacias Pallares decide aperturar una segunda sucursal ubicándola en la Av. Occidental y Legarda, pero una mala administración y planificación de actividades hicieron que al poco tiempo de creada tenga que cerrarla provocando pérdidas significativas de recursos y medicamentos.

Es por eso que nace la iniciativa de aplicar una planificación estratégica basada en el Cuadro de Mando Integral o Balance Score Card (BSC) para lograr que la farmacia se mantenga como independiente, y se posicione nuevamente en el mercado del sector.

5.2 Descripción de la Metodología

5.2.1 Tipo de Investigación.-

Existen diversos tipos de investigación entre estos los siguientes;

- Investigación de Campo.- Durante la investigación ejecutada por Hernández (2014) menciona que la investigación de campo es el proceso en donde se usan los mecanismos investigativos, a fin de aplicarlos en el intento de comprensión y solución de algunas situaciones o necesidades específicas. De esta forma, la Investigación de Campo se caracterizaría principalmente por la acción del investigador en contacto directo con el ambiente natural o las personas sobre quienes se desea realizar el estudio en cuestión.

- Investigación Descriptiva.- Adaptado en el análisis realizado por Hernández (2014) en donde la descripción detallan los hechos como son observados.

5.2.2 Diseño de la Investigación

Según el autor Baptista (2014) consiste en un plan y estructura de un estudio general del investigador para obtener respuestas a sus interrogantes o comprobar la hipótesis de investigación conjuntamente señala la forma de

conceptuar un problema de investigación y la manera de colocarlo dentro de una estructura que sea guía para la experimentación además de ofrecer los componentes y el plan para llevar a cabo el estudio de manera satisfactoria. Se considera que el diseño de la investigación es la "columna vertebral" del protocolo de investigación. (Pág. 108)

En otras palabras el diseño de la investigación es la transformación de las preguntas y las suposiciones en las estrategias para seleccionar a los participantes, aplicar tratamiento, instrumentos de medida, recoger datos representa un eje importante dentro del proyecto porque al mismo tiempo es una planificación abreviada de lo que se debe hacer para lograr los objetivos del estudio a demás nos dará a conocer las posibles técnicas que se deben utilizar y de esta manera definir la prioridad con la que se debe realiza la estructura de un proyecto de la manera más coherente.

5.2.3 Metodología

- Método Deductivo.- Para Serrano (2006) “es el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales. Este método permite la formación de hipótesis, investigación de leyes

científicas, y las demostraciones. La inducción puede ser completa o incompleta”. (Pág. 98)

Este método se utiliza en la revisión de la literatura y en la presentación del informe final.

- Método Inductivo.- Para Serrano (2006) “el método inductivo se aplica en los principios descubiertos a casos particulares, a partir de un enlace de juicios”. (Pág. 99)

En esta investigación se usa cuando se procesan y se analizan los datos obtenidos de los cuestionarios aplicados y en el análisis e interpretación de la información.

- Método Analítico.- Según Serrano (2006) “Se distinguen los elementos de un fenómeno y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado”. (Pág. 100)

Este método en la investigación es necesario para la fase de revisión de la literatura en la interpretación de información y en el análisis de datos.

5.2.4. Técnicas de la Investigación.-

Serrano (2006) indica que son un conjunto de mecanismos, medios y sistemas para dirigir, recolectar, reelaborar datos. Se pueden aplicar las siguientes:

- Recopilación y análisis documental.- “Es la nómina de documentos que el investigador debe o puede leer para realizar un trabajo. Es posible pensar, en libros, manuales, guías, estudios, informes y biografías. (Pág. 101)
- Entrevista.- “La entrevista es un acto de saber algo de alguien que se establece entre dos o más personas (el entrevistador y el entrevistado) con el fin de obtener una información o una opinión, o bien para conocer la personalidad de alguien. (Pág. 102)
- Cuestionarios.- “El cuestionario es un documento formado por un conjunto de preguntas que deben estar redactadas de forma coherente, y organizadas, secuenciadas y estructuradas de acuerdo con una determinada planificación”. Cuenta con dos tipos de estructuras para las preguntas:
 - *Abiertas*.- Son aquellas preguntas que deben ser contestadas por el encuestado con sus propias palabras, permitiendo total libertad en la respuesta
 - *Cerradas*.- El encuestado tiene que elegir entre las opciones establecidas.
 - Elección única.- Sólo puede ser elegida una opción de entre las opciones planteadas en la pregunta.
 - Dicotómicas: Son preguntas que se responden con un Sí o con un No,
 - Politómicas: También conocidas como categorizadas, presentan varias alternativas para que el encuestado elija la más conveniente.
 - *Mixtas*.- Se componen de una parte de pregunta cerrada, donde el encuestado puede elegir una opción o varias de las planteadas y pregunta abierta dando la posibilidad de escribir la propia respuesta si

dentro de las diferentes opciones no se encuentra la respuesta adecuada. (Pág. 103 – 104)

5.2.5. Marco Teórico

Planificación Estratégica.- Steiner (2010) menciona que “La Planeación Estratégica es el proceso continuo basado en el conocimiento más amplio posible del futuro, considerando que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuáles implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados”.

En otras palabras, planificación estratégica es un proceso que permite identificar oportunidades de mejora en la operación de una organización, servicio, o en la vida cotidiana, así como el establecimiento de planes o proyectos para el aprovechamiento de las oportunidades.

Balance Score Card o Cuadro de Mando Integral.- Balance Score Card (Kaplan & Norton, 2000) es una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de medidas de la actuación, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición, identificando lo que debe monitorearse, para comunicar a todos los niveles de la empresa y si se están alcanzando las estrategias a través de acciones puntuales. El Cuadro de Mando Integral mide a la empresa desde cuatro perspectivas, las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento. (Pág. 34)

Beneficios

- ✓ Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
- ✓ Comunicación hacia todo el personal de los objetivos y cumplimiento.
- ✓ Redefinición de la estrategia
- ✓ Capacidad de análisis

Es decir el Balance Score Card, o Cuadro de Mando Integral es una herramienta que proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que se necesita para navegar hacia el éxito competitivo.

5.2.6. Marco Legal.-

Reglamento de Buenas Prácticas para Establecimientos Farmacéuticos

Acuerdo Ministerial 4872

CAPÍTULO III

PERSONAL DEL ESTABLECIMIENTO FARMACÉUTICO

Art. 7.- El personal del establecimiento, deberá tener claro conocimiento de sus actividades, de acuerdo al cargo que desempeñen, cuya descripción, atribuciones y responsabilidades constará en un documento con las firmas de aceptación por parte del personal.

Art. 8.- El personal deberá informar a su jefe inmediato, sobre cualquier incidente que se presente en las instalaciones, equipos y recurso humano, que pueda incidir negativamente en la calidad de los productos.

Art. 15.- El personal deberá llevar uniformes de trabajo apropiados, incluyendo implementos de seguridad industrial, de acuerdo a las necesidades propias de sus actividades laborales.

Art. 16.- El personal deberá acatar las normas establecidas que señalan la prohibición de fumar, el ingreso y consumo de alimentos y bebidas en las áreas de almacenamiento.

CAPÍTULO IV

INFRAESTRUCTURA DE LAS ÁREAS O INSTALACIONES PARA EL ALMACENAMIENTO

Art. 20.- Las áreas de los establecimientos, deberán estar diseñadas de tal manera que faciliten el flujo tanto del personal como de los productos.

Art. 21.- Las estanterías, muebles, armarios y vitrinas estarán diseñadas y construidas de tal forma que permitan:

- a) Tener un sistema de ubicación por estanterías;
- b) Soportar el peso de los productos, señalando la carga máxima de seguridad; y,
- c) Facilitar la limpieza y evitar la contaminación.

Art. 25.- Los establecimientos deberán contar con capacidad suficiente para permitir un adecuado almacenamiento de los productos, a fin de minimizar confusiones y riesgos de contaminación y permitir una rotación ordenada de los inventarios, para lo cual contarán con áreas rotuladas y delimitadas para:

- a) Recepción;
- b) Cuarentena;

- c) Productos aprobados;
- d) Medicamentos que contienen sustancias estupefacientes y psicotrópicas;
- e) Cámaras frías o cuartos fríos para productos que requieren para su almacenamiento de condiciones especiales de temperatura y humedad;
- f) Despacho;

Estas áreas cumplirán las siguientes especificaciones:

- a) Área de Recepción.- Destinada a la revisión de los documentos entregados por el proveedor y a la verificación administrativa de los productos, previo el ingreso al área de almacenamiento.
- b) Área de Cuarentena.- Lugar en donde se almacenan los productos sobre pallets o estanterías, hasta su verificación técnica y aprobación por parte del químico farmacéutico o bioquímico farmacéutico responsable.
- c) Área de Productos Aprobados.- Destinada al almacenamiento de los productos aprobados por parte de control de calidad, para su ubicación en las estanterías debidamente identificadas, de acuerdo al procedimiento determinado por el establecimiento.
- d) Área para Medicamentos que contienen Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas.- Esta área debe tener acceso restringido y controlado a personal no autorizado.
- e) Cámaras Frías o Cuartos Fríos para productos que requieren para su almacenamiento de condiciones especiales de temperatura y humedad.- Estas áreas deberán disponer de equipos controladores de dichas condiciones, las cuales se verificarán y registrarán de conformidad con el procedimiento determinado por el establecimiento para el efecto. ((MSP), 2014)

5.3 Formulación del proceso de Aplicación de la Propuesta.

5.3.1 Tema

“Diseño de una planificación estratégica basada en el Balance Score Card (BSC), para generar ventaja competitiva de mercado en las farmacias Pallares”.

5.3.2 Objetivos de la Propuesta.

Objetivo General

- ❖ Optimizar los recursos en la gestión administrativa y de recurso humano, mediante indicadores que permitan obtener una ventaja competitiva en la Farmacias Pallares.

Objetivos Específicos

- ❖ Diseñar un cuadro de control de gestión administrativa, dentro de las farmacias y que sea comprendido por los colaboradores.
- ❖ Mejorar la calidad de servicio que prestan los dependientes a los clientes, y brindar estabilidad a los empleados.
- ❖ Realizar un seguimiento de la ejecución de estrategias y procesos internos mediante los indicadores de gestión administrativa.

5.3.3 Pasos para realizar el Diseño de Planificación Estratégica.

- **Formulación.-** En esta etapa se inicia con el planteamiento de los objetivos del estudio. Seguidamente se continúa con el estudio de la población y la muestra para realizar la encuesta a los clientes y moradores del sector de Cotocollao, para de esta manera lograr estructurar el Balance Score Card de la Farmacia y establecer estrategias que permitan el cumplimiento de los objetivos.

- **Desarrollo.-** Una vez realizada la encuesta a la muestra determinada, se procede a la tabulación de la información recolectada con sus respectivos análisis.

Se continua con la implementación o construcción del Cuadro de Mando Integral o Balance Score Card de la farmacia junto con el planteamiento de estrategias comerciales mediante diferentes perspectivas de negocio como son la Interna, de Clientes, de Procesos Internos y la de Aprendizaje y Crecimiento; las cuales constarán con un objetivo, un indicador, un medio de verificación, y la estrategia para alcanzar el objetivo.

Adicionalmente se colocará en la farmacia la correcta señalética mencionada en la propuesta, como también se capacitará a los dependientes sobre temas relevantes descritos más adelante y se desarrollará herramientas que permitirán ejecutar de mejor manera las estrategias planteadas en las perspectivas.

- **Evaluación.-** Para finalizar con las etapas de la propuesta se realizarán evaluaciones y seguimientos a los dependientes para verificar que están cumpliendo con las estrategias planteadas o si estas deben ser modificadas o cambiadas a tiempo.

5.3.4. Población y Muestra

Población

Tamayo (2003) determina que la población es un conjunto total de individuos o fenómenos de estudio que presentan características similares en un lugar o momento determinado.

Análisis.- De acuerdo a lo conceptualizado anteriormente se determina que la Parroquia de Cotocollao cuenta con 43.203 habitantes entre hombres y mujeres, pero lo que se refiere al Sector de Cotocollao que comprende el sector de estudio cuenta con 16.795 habitantes para lo cual en el proyecto se tomará una parte porcentual del total de habitantes en el Sector.

Muestra

Tamayo (2003) señala que: “una muestra es una parte representativa de una población, cuyas características deben producirse en ella, lo más exactamente posible.”.

Análisis.- Es la parte del total de la población a estudiar por lo que una vez conocida la población se procede a verificar el número total de familias existentes en el sector, para poder determinar el total de encuesta a realizar.

POBLACIÓN FINITA

N= Población
z= Nivel de confianza
p= Variabilidad negativa
q= Variabilidad positiva
e= nivel de error
n= Tamaño de la muestra

Figura 8. Datos Población

Fórmula

16.795 Habitantes / 3,9 Porcentaje de hogares.

$$N = 4306,41$$

$$e = 0,05$$

$$z = 1,96$$

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{e^2(N-1) + Z^2 \times p \times q}$$

$$p = 0,5$$

$$n = \frac{4306,41 \times (1,96)^2 (0,5)(0,5)}{(0,05)^2(4306,41-1) + (1,96)^2(0,5)(0,5)}$$

$$q = 0,5$$

$$n = ?$$

$$n = \frac{4135,87616}{11,723925} = 353 \text{ encuestas.}$$

5.3.5 Tabulación de Información.

Encuesta de Satisfacción

La siguiente encuesta tiene la finalidad de evaluar el servicio y la atención brindada a los clientes del sector de Cotocollao, por parte de los dependientes de las Farmacias Pallares.

Género

Tabla 6.
Género

GÉNERO		
	CANTIDAD	PORCENTAJE
MASCULINO	153	43%
FEMENINO	200	57%
TOTAL	353	100%

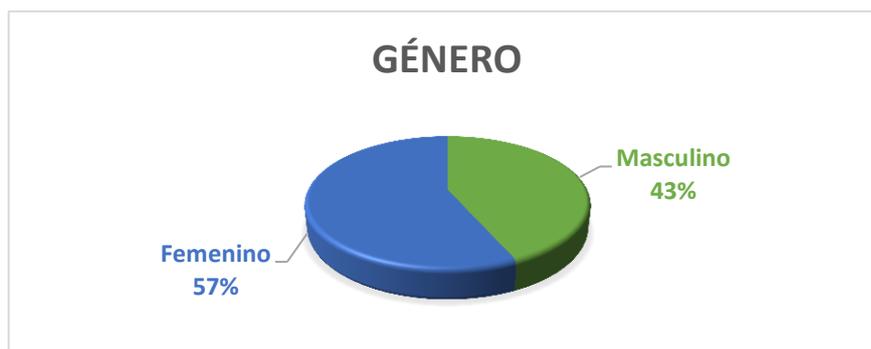


Figura 9. Diagrama de pastel sobre el género que más visita la Farmacia Pallares.

Análisis.- El gráfico anterior determina que la mayor cantidad de clientes que asisten a Farmacias Pallares son del género Femenino con un 57%, no obstante el género masculino también acude a la farmacia pero con menor frecuencia por lo que se refleja un 43% de clientes hombres. Lo que refleja que la farmacia debe enfocarse y dirigirse más en ofertas o promociones para mujeres a partir de los 18 años que acuden a la farmacia a realizar sus compras de productos personales o medicamentos.

Edad

Tabla 7.
Edad

	EDAD	
	CANTIDAD	PORCENTAJE
18 -25	82	23%
26 - 35	59	17%
36 - 45	82	23%
46 - 55	71	20%
56 en adelante	59	17%
TOTAL	353	100%

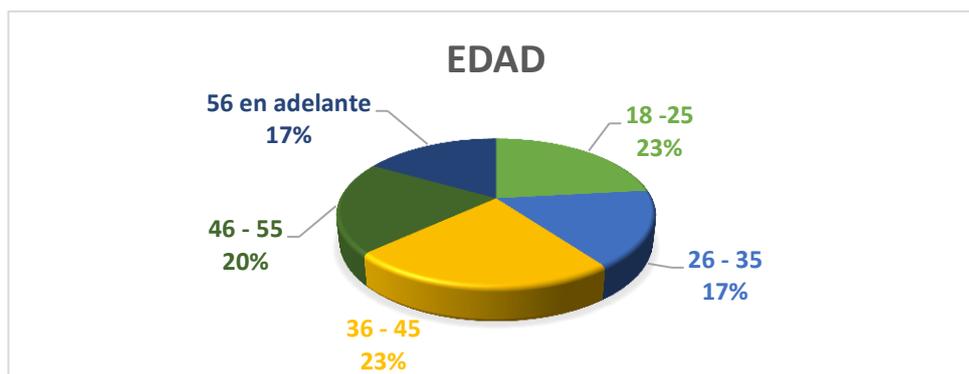


Figura 10. Diagrama de pastel de la edades de los clientes que acuden a Farmacia Pallares.

Análisis.- Una vez ejecutada las encuestas se determina que los clientes que más frecuentan la Farmacia Pallares están entre los 18 – 25 años y 36 – 45 años obteniendo un porcentaje del 23%, continuando con un 20% de las personas que tiene de 46 – 55 años, y finalmente encontramos a las personas que tienen de 26 – 35 años y de 56 años en adelante con un 17%. Lo que indica que las futuras promociones u ofertas deben estar enfocadas para adolescentes, y madres de familia que son clientes frecuentes de la farmacia, de esta manera se logrará una preferencia de compra por parte de este rango de clientes.

1.- ¿Es importante para usted que la persona que atiende posea información básica sobre los medicamentos que adquiere?

Tabla 8.

Información de Medicamentos

INFORMACIÓN SOBRE MEDICAMENTOS		
	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	353	100%
NO	0	0%
TOTAL	353	100%



Figura 11. Diagrama de pastel sobre la información al momento de vender los medicamentos.

Análisis.- Para todos los encuestados es de suma importancia que la persona que atiende en la farmacia tenga conocimientos claros y actualizados sobre los productos y servicios que oferta. Argumentan que debe generar confianza al momento de realizar sus compras, adicionalmente debe saber responder las dudas que tiene cada uno de los clientes y brindar el servicio farmacéutico de una manera clara, precisa y confiable.

2.- ¿Qué farmacia es de su preferencia al momento de realizar sus compras?

Tabla 9.
Preferencia en Compras

FARMACIA DE PREFERENCIA		
	CANTIDAD	PORCENTAJE
PALLARES	130	37%
ECONÓMICAS	105	30%
SANA SANA	59	16%
CRUZ AZUL	59	17%
TOTAL	353	100%



Figura 12. Diagrama de pastel de la preferencia de compra en las diferentes farmacias del sector de Cotocollao.

Análisis. - Con respecto a la gráfica analizada, se determina que los clientes al momento de adquirir sus medicamentos y productos de autoservicio acuden a Farmacia Pallares con una muestra a favor del 37% lo que indica que si es conocida en el sector, seguida de las Farmacias Económicas con un 30% de aceptación debido a que en el sector se encuentran dos sucursales y por las promociones y descuentos que ofertan a sus clientes, finalizando el análisis con el 17% de Farmacias Cruz Azul y el 16% de Farmacias Sana Sana, que tienen poca acogida por los clientes debido que se encuentran ubicadas más lejos y los clientes utilizan más tiempo y recursos para llegar a ellas.

3.- Conoce usted la Farmacia Pallares

Tabla 10.

Conoce la Farmacia

CONOCE FARMACIA PALLARES		
	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	353	100%
NO	0	0%
TOTAL	353	100%

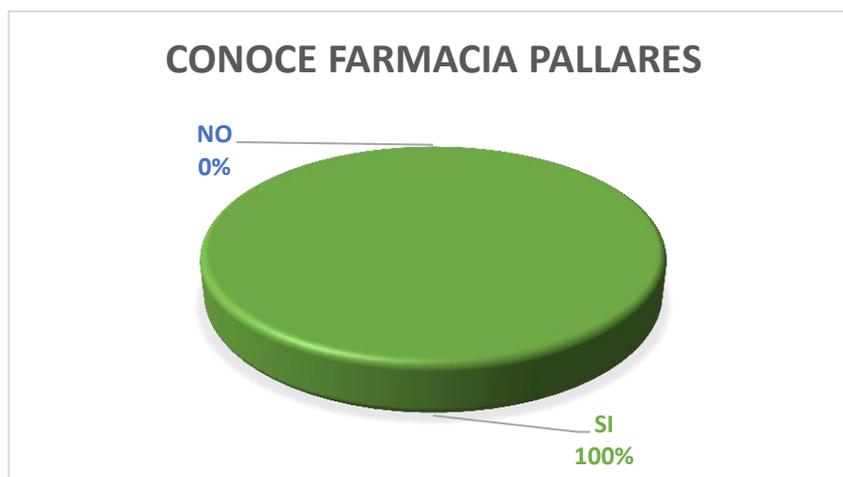


Figura 13. Diagrama de pastel de conocimiento de la Farmacia Pallares.

Análisis.- Observando la gráfica refleja que toda la población encuestada conoce la Farmacia Pallares, ya sea porque han adquirido alguna vez medicamentos, o pasan por delante de la farmacia al momento que van a sus casa o a realizar alguna compra en los locales que están junto a la farmacia. Con lo favorable de este porcentaje si puede colocar publicidad externa que llame la atención de los clientes y de esta manera ingresen a la farmacia a comprar sus productos.

4.- Con qué frecuencia asiste a la Farmacia Pallares.

Tabla 11.
Veces que asiste a la Farmacia

FRECUENCIA DE ASISTENCIA		
	CANTIDAD	PORCENTAJE
Una o más veces a la semana	106	30%
Una vez al mes	118	34%
Dos o tres veces al mes	82	23%
Menos de dos veces al mes	47	13%
TOTAL	353	100%

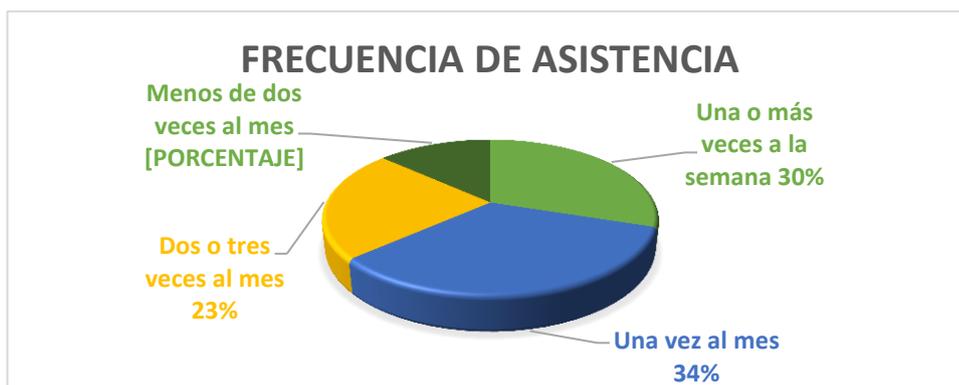


Figura 14. Diagrama de pastel de la cantidad de visitas de los clientes que acuden a Farmacia Pallares.

Análisis.- Con respecto a la cantidad que los clientes asisten a Farmacia Pallares se obtiene una muestra del 34% de una vez al mes, esto comentaron los clientes que es debido a que el personal que atiende tiene varios cambios de humor y a los clientes eso no les agrada motivo por el que prefieren caminar un poco más hacia las diferentes cadenas de farmacias que se encuentran en el sector. Continuando con un 30% de clientes que acuden una o más veces a la semana por la cercanía con sus casas o locales comerciales, con respecto a la opción de dos o tres veces al mes se obtiene un 23% y para concluir con un 13% indicaron que van menos de dos veces al mes.

5.- Considera que los precios que ofrece la Farmacia Pallares son:

Tabla 12.
Precios

PRECIOS		
	CANTIDAD	PORCENTAJE
ALTOS	141	40%
IGUAL QUE LA COMPETENCIA	188	53%
BAJOS	24	7%
TOTAL	353	100%



Figura 15. Diagrama de pastel de los precios de Farmacia Pallares.

Análisis.- Un total de 188 encuestados que representan el 53% concuerdan que los precios que ofrece Farmacias Pallares son igual que la competencia debido a que la mayoría de medicamentos que adquieren son genéricos y el precio de estos fármacos están estandarizados según el Consejo Nacional de Salud (CONASA), más aun el 40% que representa a 141 encuestados indican que los precios son altos y por eso prefieren ir a la competencia dado que les ofrecen descuentos especiales en sus tratamientos o medicamentos de marca, sin embargo el 7% restante que comprende a 24 encuestados determina que los precios de Farmacia Pallares son bajos por lo antes mencionado que la población del sector consume más productos genéricos incluso en sus tratamientos completos tienen una preferencia por los laboratorios nacionales.

6.- Aproximadamente ¿cuánto es su consumo en un establecimiento farmacéutico?

Tabla 13.

Consumo Farmacéutico

CONSUMO FARMACÉUTICO		
	CANTIDAD	PORCENTAJE
\$1 - \$15	270	76%
\$16 - \$35	59	17%
\$36 - \$50	24	7%

\$51 - \$65	0	0%
\$66 en adelante	0	0%
TOTAL	353	100%

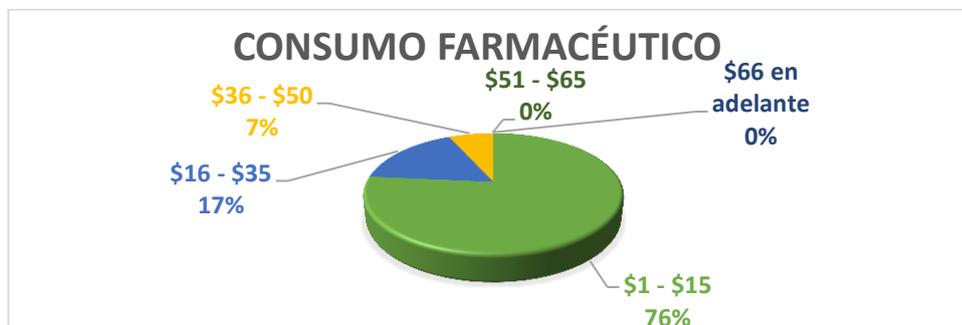


Figura 16. Diagrama de pastel del nivel de consumo farmacéutico en Farmacia Pallares.

Análisis.- Entre los resultados obtenidos se observa que el consumo promedio de los clientes en el establecimiento farmacéutico es de \$1 - \$15 con un 76% de la muestra, lo que hace referencia a que los clientes adquieren medicamentos genéricos realizando una mínima inversión a nivel salud, continuando con un 17% de clientes que consumen de \$16 - \$35 dólares son aquellos que consumen medicamentos de marca continuando con una inversión baja en su salud, y finalmente el consumo de \$36 - \$50 dólares con un 7% esto se refiere a los tratamientos o recetas médicas que necesitan los clientes y por ende son más costosos.

7.- La farmacia Pallares ofrece sus productos con descuentos y/o promociones

Tabla 14.
Descuentos y/o Promociones

DESCUENTOS Y/O PROMOCIONES		
	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	153	43%
NO	200	57%
TOTAL	353	100%



Figura 17. Diagrama de pastel de los descuentos y/o promociones que ofrece Farmacia Pallares.

Análisis.- Con respecto a la pregunta de descuentos y/o promociones el 57% de los encuestados indica que no existen en la Farmacia Pallares por lo que sugieren que cada cierto tiempo existan descuentos o promociones dado que esto ayudará para que los clientes tengan un preferencia de compra y no asistan a las diferentes cadenas de farmacias, mientras que un 43% indica que la farmacia si ofrece descuentos esporádicos cuando realizan activaciones de marca.

8.- De las siguientes opciones elija el tipo de promociones que le gustaría encontrar

Tabla 15.
Promociones

PROMOCIONES		
	CANTIDAD	PORCENTAJE
DESCUENTOS	294	83%
OBSEQUIOS POR COMPRAS	24	7%
2X1	35	10%
OTROS	0	0%
TOTAL	353	100%



Figura 18. Diagrama de pastel de las promociones que desean los clientes en Farmacia Pallares.

Análisis.- La pregunta anterior corresponde a los tipos de promociones que les gustaría encontrar a los clientes al momento de realizar sus compras en la Farmacia Pallares, como mayor punto de aceptación con un 83% se refleja a los descuentos en los productos mencionan que esto permitiría que prefieran consumir los medicamentos y productos que ofrece el establecimiento, continuando con el 2X1 en productos obteniendo un 10% de aceptación, argumentan que sería bueno que cada cierto tiempo resultaría beneficioso que por la compra de un artículo le obsequien otro igual, y concluyendo con un 7% de

aceptación se encuentra el obsequio por las compra estrategia que se podría realizar en fechas especiales, o por un monto específico de compra.

9.- ¿Qué tipo de medicinas es la que más adquiere en la Farmacia Pallares?

Tabla 16.
Adquisición de Medicamentos

MEDICAMENTOS QUE MÁS ADQUIEREN		
	CANTIDAD	PORCENTAJE
PRODUCTOS DE VENTA LIBRE	82	23%
GENERICOS	106	30%
DE MARCA	82	23%
VARIOS	82	23%
TOTAL	352	99%



Figura 19. Diagrama de pastel de los medicamentos q más consumen en Farmacia Pallares.

Análisis.- A continuación se muestran los productos que oferta la Farmacia Pallares, siendo los Genéricos los más adquiridos por los clientes con un 30% de la muestra, lo que indica que la mayor parte de la población posee un nivel socio económico medio bajo y adicionalmente tienen un grado elevado de aceptación al producto genérico, continuando con el análisis con un 24% de aceptación se encuentran los productos de venta libre los cuales son de mayor consumo en el sector entre ellos se encuentran las vitaminas, analgésicos, hepatoprotectores, etc., y para finalizar con el 23% se encuentran los medicamentos de marca y productos

varios evidenciando que los clientes compran los medicamentos de marca cuando son tratamientos por un tiempo determinado, o llevan la medicación completa emitida en la receta médica.

10.- ¿Cómo calificaría a la atención brindada en la Farmacia Pallares?

Tabla 17.
Atención Brindada

ATENCIÓN BRINDADA		
	CANTIDAD	PORCENTAJE
EXCELENTE	153	43%
BUENA	94	27%
REGULAR	35	10%
MALA	71	20%
TOTAL	353	100%



Figura 20. Diagrama de pastel de la atención brindada por parte de los dependientes de Farmacia Pallares a los clientes.

Análisis.- Para finalizar la pregunta de la atención y servicio farmacéutico se analiza de la siguiente manera el 43% que corresponde a 153 habitantes encuestados indicaron que es excelente recalcando que es cuando atiende el propietario o la Dra. Miriam que laboraba antes en la farmacia, el 27% corresponde a una muestra de 94 encuestados que indican que la atención es buena, siempre y cuando los dependientes vengan de sus días libres o se encuentre

el hijo del dueño o el dueño de la farmacia al interior de la misma, para concluir el análisis tenemos el 20% correspondiente a 71 encuestados los que indican que la atención es mala por lo que solicitan el cambio de personal o una capacitación a los mismos para que aprendan a brindar un buen trato y el servicio farmacéutico completo, mencionan que dos dependientes son muy groseros, pasan en el celular, o conversando con amistades que los visitan en la farmacia, por lo que los clientes prefieren caminar más pero acudir a una de las cadenas de farmacias donde el trato es mucho mejor y brindan el servicio farmacéutico completo.

5.3.6. Balance Score Card o Cuadro de Mando Integral.

El Cuadro de Mando Integral o Balance Score Card, es una herramienta de control empresarial que va a permitir al propietario de la farmacia establecer y monitorear los objetivos de la empresa para sus diferentes áreas.



Figura 21. Balance Score Card de la Farmacia.

Tabla 18.
Cuadro de Mando Integral de la Farmacia

	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS
PERSPECTIVA FINANCIERA	- Incrementar las ventas.	- ((Vtas Actuales – Vtas Año anterior) / Vtas Año anterior) * 100.	- Aumentar las ganancias en un 14% anual.	- Desarrollar estrategias corporativas para captar nuevos clientes.
PERSPECTIVA DE CLIENTES	- Preferencia de compra, incremento del ticket promedio - Satisfacción	- ((Ticket Promedio Actual – Ticket Promedio Anterior) / Ticket Promedio Anterior)*100 - Buzón de quejas	- Lograr un incremento del 14% en las compras de los clientes.	- Capacitar al personal sobre tipos de clientes y técnicas de ventas.
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	- Mejorar el proceso de perchado de medicamentos. - Implementación de una página web para la farmacia.	- Servicios solicitados y no atendidos. - Número de visitantes al mes/ número de personas suscritas.	- Aprovechar el 75% del espacio de la farmacia para la correcta ubicación de los productos.	- Bono de cumplimiento por el correcto orden del área de farmacia al talento humano.
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	- Capacitaciones - Empleado del mes.	- Pruebas trimestrales sobre farmacología y filosofía empresarial. Puntaje superior a 8/10 - Se escogerá de acuerdo al puntaje obtenido en las pruebas que debe ser superior a 8/10, y a su desarrollo laboral.	- Aumentar el conocimiento del personal con las capacitaciones dictadas.	- Enviar al personal a las capacitaciones dictadas por los laboratorios farmacéuticos y la ARCSA.

Una vez realizado el esquema del Cuadro de Mando Integral para la farmacia Pallares, se determina los indicadores y las estrategias a seguir para un correcto cumplimiento de las mismas, de esta forma se generarán el correcto posicionamiento de la farmacia en el sector de Cotocollao.

5.3.7 Estrategias basadas en el Balance Score Card.

Una vez realizada la encuesta en la cual se refleja las debilidades con las que cuenta la farmacia, se procede a realizar las posibles estrategias comerciales para posicionar nuevamente a la Farmacia Pallares como la principal opción de compra en el sector de Cotocollao.

Tabla 19.
Perspectiva Financiera.

	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS
PERSPECTIVA FINANCIERA	- Incrementar las ventas.	- ((Vtas Actuales – Vtas Año anterior) / Vtas Año anterior) *100.	- Aumentar las ganancias en un 14% anual.	- Desarrollar estrategias corporativas para captar nuevos clientes.

Acerca de la estrategia de la perspectiva financiera se puede decir que el objetivo principal del propietario es incrementar las ventas, lo cual se puede lograr siguiendo las estrategias que se proponen en este proyecto de investigación, adicional a esto se puede señalar que con una socialización de la filosofía empresarial, y diferentes temas importantes y referentes a las ventas se los puede lograr, el método de verificación se realizará mediante una fórmula la cual es -

$$((Vtas\ Actuales - Vtas\ Año\ anterior) / Vtas\ Año\ anterior) *100.$$

, de esta manera se constatará si se contó con el debido compromiso del talento humano en el cumplimiento de las estrategias de apoyo mencionadas más adelante; de esta manera el propietario logrará aumentar sus ganancias anuales en un 14%.

El seguimiento o la medición sería ir verificando el cumplimiento del protocolo farmacéutico por parte de los dependientes, como también dar un seguimiento a las estrategias establecidas para cada mes y para finalizar revisar si las ventas de cada mes son iguales o qué porcentaje de incremento existe después de aplicar las promociones sugeridas.

Tabla 20.
Incremento de Ventas

INCREMENTO EN VENTAS		
ANTERIOR		
Mensual	-	\$ 14.100,00
PROYECTO		
Presupuesto	\$ 2.370,70	
/20%	\$ 11.853,50	
Semestral	-	\$ 1.975,58
TOTAL VENTA MENSUAL	-	\$ 16.075,58
% Incremento	14%	

Análisis.- Las ventas mensuales de Farmacia Pallares son de \$ 14.100,00 USD; una vez ejecutado el proyecto lo que se pretende es un incremento del 15% en las ventas de la Farmacia.

El costo total del proyecto es de \$ 2.370,70 USD, valor que se pretende recuperar en seis meses, por lo que se procede a dividir para el 20% dando un resultado de ventas de \$ 11.853,50 USD, este valor a su vez se divide para los seis meses en los que se va a recuperar la inversión de la planificación estratégica

dando así \$ 1.975,58 USD, que corresponde al monto extra de venta mensual que debe realizar la Farmacia, este valor significa el 14% de incremento en las ventas cumpliendo con la meta planteada en la perspectiva financiera del Cuadro de Mando Integral de la Farmacia.

Este incremento se cumplirá siempre y cuando se sigan las estrategias más a delante planteadas en cada una de las perspectivas analizadas en el Cuadro de Mando Integral, el valor total de ventas al fin de mes sería de \$ 16.075,58USD

Tabla 21.
Perspectiva de Clientes.

	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS
PERSPECTIVA DE CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> - Preferencia de compra, incremento del ticket promedio. - Satisfacción 	<ul style="list-style-type: none"> - ((Ticket Promedio Actual – Ticket Promedio Anterior) / Ticket Promedio Anterior)*100 - Buzón de quejas 	<ul style="list-style-type: none"> - Lograr un incremento del 14% en las compras de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitar al personal sobre tipos de clientes y técnicas de ventas.

Con respecto a las estrategias de la perspectiva de clientes se puede resaltar la preferencia de compra por parte de los moradores del sector en donde el indicador principal es el incremento del ticket promedio, es decir aumentar el tamaño medio de las transacciones de los clientes, si gastan más a cambio reciben más de esta manera no se resisten si se sube los precios en las promociones; adicionalmente otro objetivo es la satisfacción del cliente el cual se verificará mediante un buzón de quejas.

- *Ticket Promedio.*- Para lograr el incremento del ticket promedio se sugieren las siguientes estrategias, que también fueron solicitadas por los clientes al momento de realizar las encuestas en el sector de Cotocollao.
- ✓ Descuentos.- Se sugiere que cada dos meses se realice una campaña de descuentos especiales en los productos de temporada, es decir en el mes de Febrero – Marzo otorgar descuentos del 5 al 10% en protectores solares, repelentes anti mosquitos, bronceadores por la temporada playera y de carnaval; en Mayo - Junio se puede otorgar un descuento del 10 al 15% en dermo cosmética, productos de aseo personal, suplementos alimenticios; en Julio - Agosto se puede repetir el descuento de Febrero por la temporada de vacaciones, adicionalmente se puede poner un descuento en vitaminas, y hepatoprotectores; y finalmente en el mes de Noviembre – Diciembre un descuento del 5 al 15% en medicamentos hepatoprotectores, antiespasmódicos, y protectores de la mucosa gástrica. Para poder otorgar estos descuentos se puede llegar a un acuerdo de compra con los Laboratorios Farmacéuticos que trabaja el propietario y solicitar las promociones de 5 + 2 ó 10 + 5 que ellos ofrecen, o un descuento en el pago de las facturas finales.
- También se puede otorgar descuentos del 5 al 20% en fechas cívicas o especiales dentro del calendario, como puede ser San Valentín, Día de la Mujer, Día de la Madre, Día del Niño, Día del

Padre, Fiestas de Guayaquil, Cuenca y Quito, Navidad y Año Nuevo.

- ✓ 2x1.- Es una estrategia la cual permitirá que los clientes tengan una preferencia de compra en el establecimiento farmacéutico, desarrollándola dos veces en el año sugiriendo los meses de Abril y Septiembre, promoción que se puede colocar en diferentes productos para adultos, adolescentes y niños.
- ✓ Regalo por Compras.- Conversar con los visitantes de los diferentes Laboratorios Farmacéuticos, como La Santé, Life o Bassa y solicitar Mochilas, Llaveros, Termos, y entregar a los clientes por compras superiores a \$10,00 dólares, o Esferos y Vitaminas C y entregar a los clientes por compras superiores a \$5,00; esto se puede realizar una vez al año en el mes de Julio en donde las ventas disminuyen porque la gente sale de viaje o asiste menos a la farmacia debido a las vacaciones escolares.

Una vez aplicada las estrategias sugeridas se procede a verificar mediante la fórmula: *Total de ingresos por ventas/ Total de ventas llevadas a cabo*; de esta manera se terminará con un retorno de la inversión en los gastos de ventas y en el marketing utilizado, dicho lo anterior se logrará incremento del 15% del ticket promedio en la farmacia.

El seguimiento para esta estrategia se lo puede realizar mediante metas personales que puede colocar el propietario, es decir destinar una cantidad determinada para cada uno de los dependientes de farmacia como por ejemplo en el turno de la mañana deben vender un total de \$210,00 dólares, y por las tardes \$

365,00 dólares, esto servirá para verificar si los dependiente cumplen con la publicidad boca a boca hacia los clientes indicando de las promociones con las que cuentan e incentivando al cliente a comprar más y aprovechar el descuento del mes, para llegar a la meta establecida, cabe recalcar que adicional a esto al final del mes se premiará al empleado que cumplió con la meta diaria otorgándole un bono monetario establecido por el propietario.

- *Satisfacción del Cliente.*- Una vez efectuadas las encuestas los clientes se quejaron por dos dependientes que tienen una mala actitud para brindar el servicio y atención farmacéutica, es ahí donde nace esta estrategia para analizar el por qué de su mala actitud.
 - ✓ Capacitación.- Para eliminar el cuello de botella de la mala actitud se realizará una capacitación sobre los diferentes tipos de clientes que existen cómo reconocerlos y cómo actuar ante ellos.
 - ✓ Descubrir las causas.- Al ver el índice de quejas tan alto sobre la mala atención el propietario debe empezar analizar el por qué del comportamiento, recopilando datos reales de cada uno de los involucrados, realizar una conversación cara a cara con cada uno de ellos comentándoles sobre las quejas, y la actitud con la que ellos desempeñan sus labores y permitiendo que cada uno se exprese libremente para tomar una solución en beneficio de las dos partes, y finalmente si no existe un cambio después de la reunión, debe actuar como indica la ley de los trabajadores y empleadores, separándoles del establecimiento porque en vez de ser una fuerza de venta son un obstáculo para las mismas.

- ✓ Buzón de quejas.- Para poder analizar sobre el desarrollo de las labores de cada uno de los dependientes se implementará un buzón de quejas y sugerencias en el cual los clientes podrán calificar a cada uno de los trabajadores como de igual manera colocar su queja respectiva a la atención y servicio brindado.

El seguimiento para la estrategia mencionada anteriormente, se realizará mediante las cámaras colocadas en la farmacia, cómo también se contará con clientes fantasmas los cuales visitarán la farmacia una vez cada 15 días y se encargarán de calificar el cumplimiento del protocolo farmacéutico y a su vez la atención y servicio brindado por cada uno de los dependientes.

Tabla 22.
Perspectiva de Procesos Internos.

	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar el proceso de perchado de medicamentos. - Implementación de una página web para la farmacia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Servicios solicitados/ Servicios no atendidos. - Número de visitantes al mes/ número de personas suscritas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aprovechar el 75% del espacio de la farmacia para la correcta ubicación de los productos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Bono de cumplimiento por el correcto orden del área de farmacia al talento humano.

Acerca de las estrategias de los procesos internos la meta principal es aprovechar el 75% del espacio físico de la farmacia con la correcta distribución de áreas y ubicación de los productos.

Por ello se socializará con cada uno de los trabajadores de la farmacia para que estén al tanto de cuantas áreas de farmacias existen, y que va en cada una de

ellas, adicionalmente se rotulará cada percha con su correspondiente grupo farmacéutico para que de esta manera no exista una confusión al momento de perchar, inventariar o vender los medicamentos logrando ahorrar tiempo, recursos y una adecuada satisfacción al cliente por una atención ágil y rápida, para medir la atención se formula lo siguiente *Servicios solicitados/ Servicios no atendidos*, de esta manera se verificará si están cumpliendo con la estrategia de tener los productos ubicados en su respectivo lugar y en el área que corresponde.

Cabe mencionar que se implementará una página web que es una herramienta muy útil para que los clientes estén conectados con el establecimiento farmacéutico en la cual se colocarán las diversas promociones con las que cuenta la farmacia, el lugar donde están ubicados y noticias de salud que son de interés para los clientes, con el fin que los clientes interactúen con el propietario colocando por este medio también sus quejas o sugerencias de cada uno de los establecimientos, el indicador que se utilizará para esta estrategia es *Número de visitantes al mes/ número de personas suscritas.*, de esta manera se verificará la cantidad de personas que visitan la página web de la farmacia.

El seguimiento para esta estrategia será mediante la colocación de una imagen que otorgue un descuento del 5% en las compras de un día determinado, de esta manera los clientes asistirán a la farmacia he indicaran la imagen al dependiente para el descuento respectivo en el total de su compra, así el propietario verificará que el uso de página web es una herramienta muy útil para enviar publicidad a sus clientes.

Tabla 23.
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitaciones - Empleado del mes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pruebas trimestrales sobre farmacología y filosofía empresarial. - Se escogerá de acuerdo al puntaje obtenido en las pruebas que debe ser superior a 8/10, y a su desarrollo laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar el conocimiento del personal con las capacitaciones dictadas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Enviar al personal a las capacitaciones dictadas por los laboratorios farmacéuticos y la ARCSA.

Para concluir se menciona las estrategias de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento en la que la meta principal es aumentar el conocimiento del personal con las capacitaciones dictadas, por lo que se enviará a los dependientes a las capacitaciones que dicta la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), y cada uno de los laboratorios farmacéuticos con los que trabaja la farmacia, para que refuercen y se actualicen sobre los nuevos principios activos, presentaciones de los medicamentos, sus efectos secundarios, las contraindicaciones, los usos clínicos y la dosificación adecuada para cada cliente; de igual manera el propietario socializará a cada uno de los empleados la filosofía empresarial de la farmacia, y las políticas del negocio con las que trabaja, para verificar que los dependientes estén acudiendo a las capacitaciones y actualizándose día a día se realizarán pruebas trimestrales sobre conocimientos farmacológicos como empresariales, siendo la nota mínima 8/10, recalando que

si las notas son menores al rango establecido tendrán una sanción, pero si es igual o mayor tendrán una recompensa por demostrar interés en crecer personal y profesionalmente.

Hay que mencionar además que se elegirá el empleado del mes esto se realizará para motivar al personal a ser mejores cada día, para que sientan que son un pilar importante para el desarrollo de las actividades del negocio y que todo el esfuerzo es recompensado al final del mes, mencionando que para esta estrategia se tomará en cuenta la calificación de sus evaluaciones, como también el correcto desarrollo de las funciones, el cumplimiento de estrategias, y el buen servicio y atención a los clientes siendo ellos también parte de la elección del empleado del mes por medio de una calificación de la atención recibida y depositada en un ánfora que se colocara la última semana de cada mes.

Para concluir con el análisis de las estrategias sugeridas para el propietario de Farmacia Pallares, se puede mencionar que el cumplimiento total de cada una de ellas permitirá que el propietario logre el propósito del incremento de ventas y posicionarse nuevamente en el mercado farmacéutico del sector de Cotacollao.

5.3.8 Herramientas a Utilizar.

- Señalética de la Filosofía Empresarial.- Se colocará la misión, visión y valores de la empresa, en un lugar visible de la farmacia dado que esto forma parte del plan de negocio de la farmacia y servirá para orientar mejor las acciones de marketing y para que tanto los trabajadores y clientes tengan conocimiento de quienes son, hacia donde se dirige la empresa y los valores con los que trabaja.



Figura 22. Imagen de la señalética de la Filosofía Empresarial, colocada en la Farmacia.

- Señalética para Perchas y Áreas de Farmacia.- Para que la farmacia tenga un orden total, y cumpla con los requerimientos del Ministerio de Salud Pública (MSP), y La Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), se procederá a colocar los respectivos rótulos de los grupos farmacéuticos en perchas, y las áreas de la farmacia,

para que los dependientes sepan ubicar correctamente los medicamentos, facilitar los inventarios en los cambios de turno, como también brindar un servicio ágil y eficiente hacia los clientes.



Figura 23. Imagen de la señalética de los grupos farmacéuticos, colocados en la Farmacia.



Figura 24. Imagen de la señalética de las áreas, colocadas en la Farmacia.

- Diapositivas para Capacitación.- La diapositivas servirán para poder explicar detenidamente cada tema a los trabajadores de la farmacia, de esta manera el día de la capacitación ellos podrán realizar sus preguntas y de esta manera el capacitador contestará a sus dudas mediante la herramienta de trabajo.

Los temas a tratar son:

- Tipos de Clientes cómo actúan y cómo abordarlos;
- Técnicas de Venta y de Cierre de Ventas,
- Áreas de Farmacia y que se encuentra en cada una de ellas.



Figura 25. Diapositivas para la capacitación.

- Folleto de Conocimientos.- Este folleto será de mucha ayuda para cada uno de los trabajadores de la farmacia, porque contiene la filosofía empresarial, las áreas de farmacia y su definición, los tipos de clientes con

sus características y cómo actuar frente a cada uno, las áreas de farmacias y que contiene cada una, técnicas de ventas y de cierre de ventas y un glosario para mejor comprensión de cada uno de los temas expuestos en la capacitación.



Figura 26. Imagen del folleto entregado a los dependientes de la Farmacia.

Capítulo VI

Recursos

López & Guerras (2002) mencionan que: “Los recursos son el conjunto de factores o activos de los que dispone una empresa para llevar a cabo sus estrategias”. (Pág. 104)

6.1.1 Recursos Humanos

Los recursos humanos de una empresa son una función o departamento que organiza y maximiza el desempeño de los funcionarios o capital humano para aumentar su productividad. (Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, 2000, pág. 150)

Los recursos humanos fuera del contexto de función o departamento es el talento humano, es decir los funcionarios de la empresa que permitirán el desarrollo de las estrategias con la experiencia y conocimiento que poseen.

Para el desarrollo del proyecto se contará con el siguiente talento humano:

- ✓ Investigadora y Capacitadora: Daniela Avila Cárdenas.
- ✓ Tutor: Economista Gustavo Paredes. Msc.
- ✓ Propietario de Farmacia: Sr. Fabián Pallares
- ✓ Administrador de Farmacia: Sr. Jonathan Pallares
- ✓ Dependientes de Farmacia (4)
- ✓ Encuestadores (2)

6.1.2 Recursos Financieros

Los recursos financieros son el efectivo y el conjunto de activos financieros que tienen un grado de liquidez. Se clasifican en: Propios y ajenos. Los propios son aquellos aportes de socios, dinero en efectivo, utilidades, etc., mientras que los ajenos son préstamos a terceros, créditos bancarios, bonos. (Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, 2000, pág. 151)

En el presente proyecto el recurso financiero es muy importante, por lo que cabe mencionar que se realizará mediante financiamiento propio, para llevar a cabo todas las actividades planteadas.

6.1.3 Recursos Tecnológicos

Un recurso tecnológico es un medio de cualquier clase que permite satisfacer una necesidad o conseguir aquello que se pretende; la tecnología hace referencia a las técnicas y teorías que hacen posible un aprovechamiento práctico del conocimiento científico. (Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, 2000, pág. 153)

Este tipo de recurso es necesario para la ejecución del proyecto, por lo que se utilizará computadora, e impresora tanto para el desarrollo del estudio, la capacitación así como también para la impresión de todos los documentos indispensables para el cumplimiento de estrategias.

6.1.4 Recursos Físicos

Los recursos físicos son todos los bienes tangibles en poder de la empresa que son aptos de ser utilizados para el logro de los objetivos de la misma. (Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, 2000, pág. 155)

Para el desarrollo de la propuesta se cuenta con las instalaciones completas de las dos farmacias, las cuales fueron puestas a disposición por el Sr. Fabián Pallares propietario de las mismas.



Figura 27. Lugar para la Capacitación. Área Administrativa



Figura 28. Farmacia Pallares

6.2 Presupuesto.

Welsch (2005) lo denomina como “La planificación y control de utilidades, lo define como un enfoque sistemático y formal para el desempeño de fases importantes de las funciones administrativas”.

El presupuesto (Burbano, 2005), es una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un periodo con la adopción de estrategias necesarias para lograrlo.

En otras palabras el presupuesto es un instrumento contable que permite coordinar las operaciones financieras y recursos a utilizar dentro de una empresa en un periodo determinado con el fin de lograr los objetivos planteados por la gerencia de la organización.

Tabla 24.
Presupuesto.

PRESUPUESTO GENERAL			
DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
R. HUMANOS			
Capitador	1	\$ 100,00	\$ 100,00
Encuestadores	2	\$ 10,00	\$ 20,00
EQUIPOS			
Computador	1	\$ 1200,00	\$ 1200,00
Impresora	1	\$ 800,00	\$ 800,00
MATERIALES			
Internet		\$ 18,00	\$ 18,00
Hojas de papel Bond	2 Resmas	\$ 4,50	\$ 9,00
Tinta Continua	1	\$ 40,00	\$ 40,00
Esferos	20	\$ 0,30	\$ 6,00
Flash Memory (USB)	2	\$ 7,00	\$ 14,00
Señalética Filosofía Empresarial	6	\$ 5,00	\$ 30,00
Señalética Áreas de Farmacia y Grupos Farmacéuticos	22	\$ 2,25	\$ 49,50
Folleto de Información	6	\$ 5,00	\$ 30,00
Encuestas	353	\$ 0,15	\$ 52,95
Evaluaciones	5	\$ 0,25	\$ 1,25
TOTAL			\$ 2.370,70

6.3 Cronograma

El cronograma García (2008) menciona que “es un registro pormenorizado del proceso que se sigue para llegar al cumplimiento de un fin preestablecido, consiste en analizar y fraccionar las actividades necesarias para generar estrategias que darán solución al problema o mejorarán la situación específica”. (Pág. 40)

Como se afirmó arriba un cronograma es una herramienta gráfica y ordenada en la cual se detalla un conjunto de funciones o tareas a llevarse a cabo en un tiempo estipulado bajo una serie de pasos que permitirán el cumplimiento y culminación de las actividades planificadas.

Para crear un cronograma se debe seguir los siguientes pasos:

1. Descomponer todo el trabajo
2. Calcular el tiempo de realización
3. Determinar cada sub-tarea
4. Asignar un horario para cada tarea
5. Cumplir y respetar los lineamientos.

Ver Anexo 5. Pág. 99

Capítulo VII

Conclusiones y Recomendaciones

7.1 Conclusiones

Luego de haber desarrollado el presente proyecto, y haber establecido las posibles estrategias de solución se concluye lo siguiente:

- ✓ El estudio realizado a la Farmacia Pallares, determinó que trabajan de una manera monótona y empírica, careciendo de políticas y estrategias de negocio que provocan una gestión administrativa deficiente y al mismo tiempo que su permanencia en el mercado farmacéutico del sector de Cotocollao corra el riesgo de ser reemplazada por las farmacias de la competencia.
- ✓ La correcta socialización de la Filosofía empresarial es de gran ayuda para que los empleados conozcan el motivo por el que se creó la farmacia, hacia donde se dirige la empresa, y los valores con los que deben trabajar cada uno de los colaboradores, al mismo tiempo la

capacitación al personal en temas de: farmacología, ventas, relaciones humanas, y gestión administrativa permitirá que la farmacia se posicione nuevamente en el mercado del sector, y que tenga una preferencia de compra por parte de los habitantes de Cotocollao.

- ✓ El seguimiento realizado a las estrategias y procesos administrativos permitirá evaluar el desarrollo de cada una y modificarlas a tiempo en caso de ser necesario.

7.2 Recomendaciones

Luego de haber culminado este proyecto se recomienda lo siguiente:

- ✓ Al Sr. Fabián Pallares propietario de Farmacia Pallares realice un reglamento interno donde conste la filosofía empresarial, con los respectivos derechos, obligaciones y sanciones que constan en el Reglamento del Ministerio de Relaciones Laborales para que los empleados tengan conocimiento de lo que ampara la Ley del Trabajador.
- ✓ Cumplir con las estrategias comerciales sugeridas en el desarrollo de este proyecto para atraer a los clientes del sector.
- ✓ La implementación o construcción del Cuadro de Mando Integral debe contar con la colaboración del propietario y cada uno de los trabajadores, para que lleguen a un adecuado planteamiento de estrategias.
- ✓ Realizar las evaluaciones en el periodo determinado a los dependientes para exigir que cumplan con el objetivo deseado.

- ✓ Reconocer el trabajo que realiza cada empleado y ofrecer una motivación personal por el correcto cumplimiento de objetivos.
- ✓ Proponer a los visitantes de los laboratorios otorguen a la farmacia promociones en la compra de medicamentos, para de esta manera lograr cumplir con las estrategias de descuentos y promociones mencionadas en la propuesta del proyecto.
- ✓ Actualizar semanalmente la página web de la farmacia, con novedades sobre salud, y las diferentes promociones con las que cuenta, así se logrará atraer la atención del cliente para que visite el establecimiento farmacéutico; adicionalmente colocar cada tres meses una encuesta de satisfacción al cliente, para evaluar el desempeño de cada uno de los dependientes logrando así verificar el cumplimiento de las estrategias.

ANEXOS

Anexo N° 1.

Tabla 2.

Matriz de Análisis de Involucrados

ACTORES INVOLUCRADOS	INTERESES SOBRE EL PROBLEMA	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS MANDATOS Y CAPACIDADES	CONFLICTOS POTENCIALES	INTERESES SOBRE EL PROYECTO	ACUERDOS
Propietario de la Farmacia	Crecimiento en el mercado farmacéutico del sector de Cotocollao.	Falta de estructura organizacional y procesos administrativos claros.	- Código de trabajo. - Reglamentos farmacéuticos, (ARCSA Y MSP)	Pérdida de clientes nuevos y frecuentes.	Posicionarse nuevamente en el mercado farmacéutico del sector de Cotocollao.	Aplicar las estrategias administrativas sugeridas en el proyecto.
Bioquímica	Verificar que los procesos farmacéuticos se cumplan según la ley emitida por el MSP.	Falta de control de los procesos farmacéuticos.	- Leyes y reglamentos Farmacéuticos, (ARCSA Y MSP).	Desconocimiento de los procesos internos de la farmacia.	Mejorar sus conocimientos y competencias en los procesos farmacéuticos.	Adecuado manejo de procesos farmacéuticos.
Dependientes	Mantenerse en su lugar de trabajo.	Indiferencia en atención. Descuento por productos caducados, o inventario.	- Código de trabajo. - Contrato laboral. - Reglamentos Farmacéuticos.	Falta de compromiso hacia la empresa.	Crecimiento laboral.	Mejorar la atención al cliente.
Clientes	Adquirir variedad de productos a precios accesibles.	Atención indiferente, por parte de los dependientes.	Buzón de sugerencias y reclamos.	Utiliza más tiempo y dinero para acudir a farmacias lejanas.	Recibir atención y servicio de calidad, por parte del dependiente.	Satisfacer sus necesidades con productos económicos y de calidad.
Proveedores	Aumentar su participación en adquisición de productos.	Decremento en la adquisición de producto	- Contrato de adquisición y distribución de productos.	Precios de la competencia entre laboratorios.	Lograr subir el stock de pedidos	Extensión del crédito en facturas.

Investigador	Estudio del problema central para correcta realización del proyecto.	Recursos económicos limitados.	Investigación. Reglamentos. Convenios	Poco apoyo del RRHH de la farmacia.	Aplicación del proyecto, y título de graduación.	Aplicar las estrategias del proyecto.
---------------------	--	--------------------------------	---------------------------------------	-------------------------------------	--	---------------------------------------

Anexo N° 2.

Tabla 3.

Matriz de Análisis de Alternativas

OBJETIVO	IMPACTO SOBRE EL PROPÓSITO	FACTIBILIDAD TÉCNICA	FACTIBILIDAD FINANCIERA	FACTIBILIDAD SOCIAL	FACTIBILIDAD POLÍTICA	TOTAL	CATEGORÍA
Empresa organizada mediante la implementación de estrategias.	4	4	3	3	4	18	Media - alta
Capacitación constante de farmacología y atención al cliente.	4	4	3	4	4	19	Alta
Política de Manejo y control de caducados	4	4	3	3	4	18	Alta
Mejorar la ubicación de los medicamentos y productos de autoservicio	4	4	3	3	4	18	Media – Alta
Preferencia de compra por parte de los clientes.	3	3	3	3	3	15	Baja
TOTAL	19	19	15	16	19	88	

Anexo N° 3.

Tabla 4.

Matriz de Impacto de Objetivos

OBJETIVOS	FACTILIDAD DE LOGRARSE (Alta – Media – Baja) 4-2-1	IMPACTO DE 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
Diseño de una planificación estratégica basado en el Balance Score Card (BSC), para generar ventaja competitiva de mercado para las Farmacias Pallares.	<ul style="list-style-type: none"> * Apoyo del propietario. * Es factible para los beneficiarios. * Se cuenta con soporte institucional y político. * Existe un espacio físico adecuado. * Cuenta con tecnología adecuada para su ejecución. 	<ul style="list-style-type: none"> * Se beneficia a los dependientes hombres y mujeres. * Aumenta los conocimientos del personal por medio de capacitaciones. * Fortalece los derechos y obligaciones de la equidad de género. 	<ul style="list-style-type: none"> * Optimizar el espacio físico de la farmacia. * Mejora el entorno social entre los dependientes. * Disminuye la contaminación del ambiente con los productos caducados. 	<ul style="list-style-type: none"> * Cumplir con la filosofía empresarial y las políticas de negocio. * Los dependientes estarán actualizados en los conocimientos farmacéuticos. * Preferencia de compra por parte de los clientes. * Cumple con las expectativas del propietario. 	<ul style="list-style-type: none"> * Fortalece la participación del recurso humano de la farmacia y de los clientes. * Se aplicará las normas vigentes en los reglamentos farmacéuticos. * Propietario de la farmacia comprometido con el proyecto. * Las actividades comerciales se seguirán administrando como farmacia independiente. 	75 PUNTOS
	20 puntos	12 puntos	12 puntos	15 puntos	16 puntos	

Anexo N° 4.

Tabla 5.

Matriz de Marco Lógico

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p>FINALIDAD</p> <p>Preferencia de compra por parte de los consumidores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Número de clientes que compran./ Número de clientes que conocen la farmacia - Número de veces que los dependientes cumplen con el protocolo de servicio al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Encuestas de Satisfacción al Cliente. - Cliente fantasma cada dos meses. 	<p>Alta competencia en el mercado del sector de Cotocollao por parte de las diferentes cadenas de farmacias.</p>
<p>PROPÓSITO</p> <p>Diseño de una planificación estratégica basada en el Balance Score Card (BSC) para generar ventaja competitiva de mercado para las Farmacias Pallares.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Total de estrategias cumplidas/ Total de estrategias planificadas. - Ventas del mes/ Ventas del mes del año anterior. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cuadro de planificación de ventas trimestrales. - Informes mensuales de las ventas. 	<p>Compromiso por parte del propietario y el recurso humano de la farmacia para la implementación del proyecto.</p>
<p>COMPONENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Existe un servicio y atención al cliente de calidad. - Socialización de la filosofía empresarial de la Farmacia. - Mejor ubicación de los medicamentos y productos de 	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de conocimientos farmacéuticos y del negocio, de acuerdo a un rango de calificación de 8/10. - Revisión semanal de la segmentación del producto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación trimestral a los dependientes de la farmacia. - Calificación sobre la correcta segmentación del producto, bono por cumplimiento. 	<p>Posicionar la farmacia en el mercado farmacéutico de sector de Cotocollao y en la mente del consumidor.</p>

autoservicio.			
ACTIVIDADES	PRESUPUESTO		
1. Capacitaciones dictadas por la ARCSA.	\$ 0,00	- Socialización sobre los temas tratados en la capacitación.	Solicitar que las entidades reguladoras brinden capacitación a los dependientes.
2. Folletos de información con los temas de la capacitación.	\$ 30,00	- Diapositivas con la información respectiva.	Excelente imagen corporativa.
3. Señalética de la Filosofía empresarial de la Farmacia.	\$ 30,00	- Material entregado a los dependientes.	El propietario se encarga de proporcionar la información actualizada sobre la filosofía y las políticas de la empresa.
4. Señalética de la Áreas de Farmacia y Grupos Farmacéuticos.	\$ 49,50	- Acrílicos con la filosofía empresarial.	
5. Establecer encuestas de satisfacción para los clientes.	\$ 52,95		
6. Encuestadores (2)	\$ 20,00		
7. Evaluación para los trabajadores	\$ 1,25		
8. Capacitador	\$ 100,00		
TOTAL	\$ 283,70		

Anexo N° 5.

Tabla 25.

Cronograma

ACTIVIDADES SEMESTRALES	CRONOGRAMA																																			
	OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Selección del Tema			X																																	
Aprobación del Tema				X																																
Indicaciones de Tutorías					X																															
Capítulo 1						X																														
Contexto						X																														
Justificación del Problema							X																													
Definición del Problema Central (Matriz T)							X																													
CAPÍTULO 2								X																												
Mapeo de Involucrados								X																												
Matriz de Análisis de Involucrados								X																												
CAPÍTULO 3									X																											

Anexo N° 6.

Encuesta

Encuesta de Satisfacción

La siguiente encuesta tiene la finalidad de evaluar el servicio y la atención brindada a los clientes del sector de Cotocollao, por parte de los dependientes de las Farmacias Pallares.

Género M F

Edad

18 a 25 26 a 35 36 a 45 46 a 55 56 en adelante

1.- ¿Es importante para usted que la persona que atiende posea información sobre los medicamentos que adquiere?

Sí No

2.- ¿Qué farmacia es de su preferencia al momento de realizar sus compras?

Farmacia Pallares Farmacias Sana Sana
 Farmacias Económicas Farmacia Cruz Azul

3.- Conoce usted la Farmacia Pallares

Si No

4.- Con qué frecuencia asiste a la Farmacia Pallares.

Una o más veces a la semana Dos o tres veces al mes
 Una vez al mes Menos de dos veces al mes

5.- Considera que los precios que ofrece la Farmacia Pallares son:

Altos Igual que la competencia Bajos

6.- Aproximadamente ¿cuánto es su consumo en un establecimiento farmacéutico?

\$1 a \$15
 \$16 a \$35
 \$36 a \$50

- \$51 a \$65
 \$66 en adelante

7.- La farmacia Pallares ofrece sus productos con descuentos y/o promociones

Sí No

8.- De las siguientes opciones elija el tipo de promociones que le gustaría encontrar

- Descuentos
 Obsequios x su compra
 2x1
 Otras

9.- ¿Qué tipo de medicinas es la que más adquiere en la Farmacia Pallares?

- Productos de Venta libre
 Genéricos
 De marca
 Varios

10.- ¿Cómo calificaría a la atención brindada en la Farmacia Pallares?

- Excelente
 Buena
 Regular
 Malo

Anexo N° 7.
Implementación de Estrategias

Mejor organización de los medicamentos y Productos.-

ANTES



Figura 29. Perchado de Productos. Antes.

DESPUÉS



Figura 30. Perchado de productos. Después.

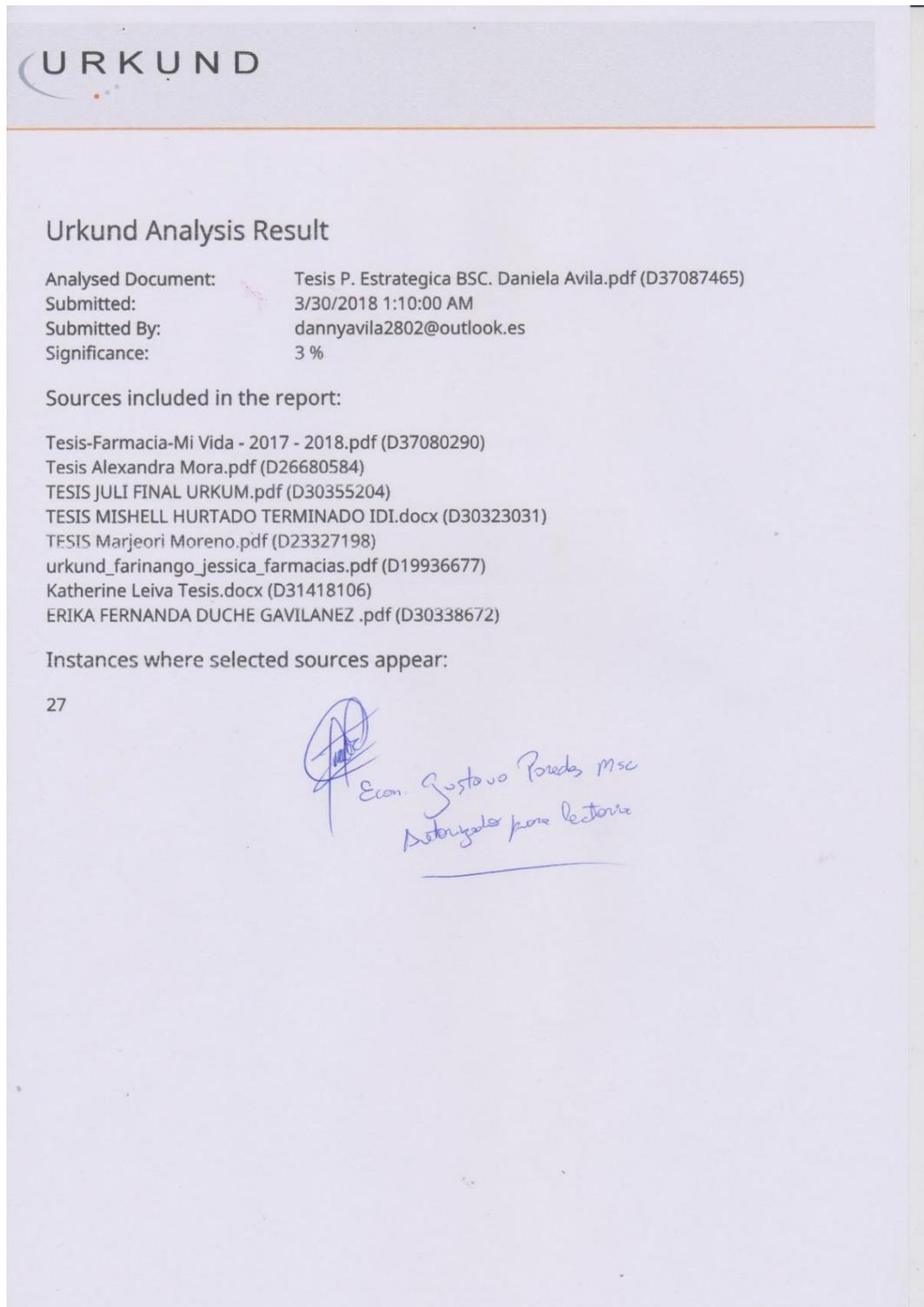
Colocación de la Señalética en la Farmacia.-



Figura 31. Colocación de Señalética.

DISEÑO DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA BASADA EN EL BALANCE SCORE CARD (BSC) PARA GENERAR VENTAJA COMPETITIVA DE MERCADO PARA LA FARMACIA PALLARES UBICADA EN LA PARROQUIA DE COTOCOLLAO D.M.Q. PERÍODO 2017 – 2018.

Anexo N° 8.
Aprobación URKUND



The image shows a screenshot of a URKUND analysis report. At the top left is the URKUND logo. The main heading is "Urkund Analysis Result". Below this, there is a table of metadata: "Analysed Document: Tesis P. Estrategica BSC. Daniela Avila.pdf (D37087465)", "Submitted: 3/30/2018 1:10:00 AM", "Submitted By: dannyavila2802@outlook.es", and "Significance: 3 %". A section titled "Sources included in the report:" lists several PDF and DOCX files. Another section titled "Instances where selected sources appear:" shows the number "27". At the bottom right, there is a handwritten signature and the text "Econ. Gustavo Paredes Msc Autorizado para lectura".

URKUND

Urkund Analysis Result

Analysed Document: Tesis P. Estrategica BSC. Daniela Avila.pdf (D37087465)
Submitted: 3/30/2018 1:10:00 AM
Submitted By: dannyavila2802@outlook.es
Significance: 3 %

Sources included in the report:

- Tesis-Farmacia-Mi Vida - 2017 - 2018.pdf (D37080290)
- Tesis Alexandra Mora.pdf (D26680584)
- TESIS JULI FINAL URKUM.pdf (D30355204)
- TESIS MISHHELL HURTADO TERMINADO IDI.docx (D30323031)
- TESIS Marjeori Moreno.pdf (D23327198)
- urkund_farinango_jessica_farmacias.pdf (D19936677)
- Katherine Leiva Tesis.docx (D31418106)
- ERIKA FERNANDA DUCHE GAVILANEZ .pdf (D30338672)

Instances where selected sources appear:

27

*Econ. Gustavo Paredes Msc
Autorizado para lectura*

Anexo N° 9.

Carta de Entrega y Aplicabilidad


**Pallares
FARMACIA**

Carta de Entrega e Implementación

Instituto Tecnológico Superior Cordillera
Presente.-

Por medio del presente doy constancia que la Srta. **Avila Cárdenas Daniela Katherine**, con cédula de identidad **172329608-1**, hace entrega del Proyecto denominado "DISEÑO DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA BASADA EN EL BALANCE SCORE CARD (BSC) PARA GENERAR VENTAJA COMPETITIVA DE MERCADO PARA LA FARMACIA PALLARES UBICADA EN LA PARROQUIA DE COTOCOLLAO D.M.Q. PERÍODO 2017 – 2018", el mismo que es implementado en el establecimiento antes mencionado obteniendo buenos resultados.

Es todo lo que puedo decir en honor a la verdad.

Quito, 19 de Abril del 2018

Atentamente,




Rodrigo Fabián Pallares Bastidas
Propietario de Farmacias Pallares
farmaciaspallares123@hotmail.com
Telf.: 02-259-5271 – 098-425-7662

MATRIZ: Vicente López OE52-91 y Santa Teresa. **TELEF:** 2597-464
SUCURSAL: José María Guerrero N66-06 y Vicente López **TELEF:** 2597625
QUITO - ECUADOR

DISEÑO DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA BASADA EN EL BALANCE
SCORE CARD (BSC) PARA GENERAR VENTAJA COMPETITIVA DE MERCADO
PARA LA FARMACIA PALLARES UBICADA EN LA PARROQUIA DE
COTOCOLLAO D.M.Q.
PERÍODO 2017 – 2018.

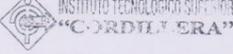
Anexo N° 10.
Orden de Empastado.


INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR CORDILLERA
ADMINISTRACIÓN DE BOTICAS Y FARMACIAS

ORDEN DE EMPASTADO

Una vez verificados el cumplimiento de los formatos establecidos en el proceso de Titulación se **AUTORIZA** a realizar el empastado del trabajo de titulación del alumno(a) **AVILA CÁRDENAS DANIELA KATHERINE** portador de la cédula de identidad N° **172329608-1** previa validación por parte de los departamentos facultados.

Quito, 20 de abril del 2018

<p style="text-align: center;"> 20 ABR 2018</p> <p>Sra. Mariela Balseca VISTO FINANCIERO CAJA</p> <p style="text-align: center;"> CONSEJO DE CARRERA de Boticas y Farmacias</p> <p>Dra. Estela Montes DELEGADA DE LA UNIDAD DE TITULACIÓN</p> <p style="text-align: center;"> Ing. William Parra BIBLIOTECA</p>	<p style="text-align: center;"> 25 ABR 2018 996 COORDINACIÓN PRÁCTICAS</p> <p>Ing. Samira Villalba</p> <p style="text-align: center;"> DIRECCIÓN DE CARRERA Adm. Boticas y Farmacias</p> <p>Dr. Jorge López DIRECTOR DE CARRERA</p> <p style="text-align: center;"> 23 ABR 2018 Luis Hebrán Hernández SECRETARIA GENERAL</p>
--	--

Bibliografía

- (MSP), M. d. (2014). *Reglamento de Buenas Prácticas para Establecimientos Farmacéuticos*. Quito.
- Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. (pág. 108) Mexico: Mc Graw Hill.
- Burbano, J. (2005). *Presupuesto Enfoque de Gestión, Planeación y Control de Recursos*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- CEPAL. (2015). *Metodología del Marco Lógico para la Planificación, el Seguimiento y Evaluación de Proyectos y Programas*. Santiago de Chile: Cepal.
- Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (pág. 150 - 155) Mexico DF: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Planificación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones*. (pág. 15) Mexico: Mc Graw Hill.
- Fernandez, C. (2014). *Metodología de la Investigación Científica*. Mexico: Mc Graw Hill.

- García, F. (2008). *Recomendaciones Metodológicas para la elaboración del trabajo de Tesis*. Mexico DF: Limusa.
- Gardor. (1950). *Historia de la Farmacia*. (pág. 7 - 8) Buenos Aires: Gardor S.A.
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *The Balance Score Card*. (pág. 34) Valencia: Gestión.
- López, N., & Guerras, M. (2002). *La Dirección Estratégica de la Empresa, Teoría y Aplicaciones*. (pág. 104) Madrid: Civitas. 3ed.
- Porter, M. (8 de Noviembre, 2017 de 2002). *Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desarrollo Superior*. (pág.3) Obtenido de http://fcaenlinea1.unam.mx/anexos/1423/1423_u3_act3.pdf
- Rovayo, J. (2013). *Marco Lógico para el Diseño y Conceptualización de Proyectos. Enfoque en Proyectos I+D+I*. (pág. 37 - 91) Diapositivas.
- Serrano, N. (2006). Metodología de la Investigación. En N. Serrano, *Metodología de la Investigación* (págs. 98 - 104). Mexico: Mc Graw Hill.
- Steiner, G. (2010). *Planeación Estratégica, "lo que todo director debe saber"*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Tamayo, M. (2003). *El Proceso de la Investigación Científica*. Mexico: Limusa.
- Welsch, G. (2005). *Presupuesto, Planificación y Control*. Mexico DF: Pearson.