

UNIVERSIDAD METROPOLITANA DEL ECUADOR



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

ESCUELA DE GESTIÓN EMPRESARIAL

SEDE QUITO

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

TEMA

**“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FARMACIA DISFAGURT EN LA
CIUDAD DE QUITO”**

AUTOR

LUIS RICARDO MANZANO URQUIZO

TUTOR

ING. MARIO IVÁN VARGAS VALLEJO

QUITO, 2021

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Ing. Mario Vargas, en calidad de Asesor del Trabajo de Investigación y de Desarrollo aprobado por la Comisión de Titulación de la Escuela de Gestión Empresarial de la Universidad Metropolitana del Ecuador, certifico que el Sr. Luis Ricardo Manzano Urquiza, ha culminado el trabajo de investigación, con el tema “DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FARMACIA DISFARGUT EN LA CIUDAD DE QUITO” quien ha cumplido con todos los requisitos legales exigidos para la aprobación del trabajo de investigación.

Es todo cuanto puedo decir en honor a la verdad, facultando al interesado hacer uso de la presente, así como también se autoriza la presentación para la evaluación por parte del jurado respectivo.

Atentamente,



Ing. Mario Iván Vargas Vallejo

Asesor

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, **Luis Ricardo Manzano Urquizo**, estudiante de la Universidad Metropolitana del Ecuador “UMET”, Gestión Empresarial, declaro en forma libre y voluntaria que el presente trabajo de investigación que versa sobre: “Diseño de un Plan Estratégico para la Farmacia Disfargut en la Ciudad de Quito” y las expresiones vertidas en la misma, son autoría del compareciente, las cuales se han realizado en base a recopilación bibliográfica, consultas de internet y consultas de campo.

En consecuencia, asumo la responsabilidad de la originalidad de la misma y el cuidado al referirme a las fuentes bibliográficas respectivas para fundamentar el contenido expuesto.

Atentamente,

LUIS RICARDO MANZANO URQUIZO

C.I. 1720097664

AUTOR

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo, LUIS RICARDO MANZANO URQUIZO, en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación, “Diseño de un Plan Estratégico para la Farmacia Disfargut en la Ciudad de Quito”, modalidad Proyecto de Investigación de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN, cedo a favor de la Universidad Metropolitana del Ecuador una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos. Conservo a mi favor todos los derechos de autor sobre la obra, establecidos en la normativa citada.

Así mismo, autorizo a la Universidad Metropolitana del Ecuador para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de titulación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

El autor declara que la obra objeto de la presente autorización es original en su forma de expresión y no infringe el derecho de autor de terceros, asumiendo la responsabilidad por cualquier reclamación que pudiera presentarse por esta causa y liberando a la Universidad de toda responsabilidad.

Luis Ricardo Manzano Urquizo

CI: 1720097664

DEDICATORIA

El presente proyecto se lo dedico a cada uno de mis seres queridos, los cuales han sido los pilares fundamentales para seguir adelante.

A mi madre quien siempre me ha llenado de bendiciones y ha sido un ejemplo de vida, guiándome por el camino del bien.

A toda mi familia que siempre ha confiado en mí, por haberme forjado como la persona que soy actualmente y mostrarme el camino de la superación, gracias por ser parte de mi vida.

AGRADECIMIENTO

Primeramente doy gracias a Dios por tener vida y salud, a mi familia que siempre me estuvieron apoyándome y motivando en todo momento, lo cual me dio la fuerza para culminar con este proyecto.

Agradezco a los docentes de la Umet, ya que me brindaron su conocimiento y experiencia, lo que me ayudó mucho en mi formación tanto personal como profesional.

Agradezco de manera especial a María Fernanda Sánchez por su colaboración, sus consejos y apoyo incondicional en toda esta etapa de mi vida.

ÍNDICE

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR.....	II
CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA DE TRABAJO DE TITULACIÓN.....	III
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR.....	IV
DEDICATORIA.....	V
AGRADECIMIENTO.....	VI
RESUMEN.....	XIII
ABSTRACT.....	XIV
GENERALIDADES.....	1
Antecedentes.....	1
Justificación.....	1
Pertinencia de la escuela de Gestión Empresarial.....	2
Situación problemática.....	2
Árbol de problema.....	3
Análisis de árbol de problemas.....	3
Formulación del problema científico.....	4
Matriz de Análisis Situacional (MAS).....	4
Propuesta de solución.....	5
Delimitación espacial.....	5
Delimitación del objeto de estudio.....	5
Objetivo general.....	5

Objetivos específicos	6
Población y muestra seleccionada	6
Metodología de la investigación.....	6
Modalidad de investigación.....	6
Paradigmas de la investigación	7
Enfoque de la investigación	9
Cualitativo.....	9
Niveles de investigación	10
Recolección de datos	11
Instrumento de la investigación	12
Validación del instrumento	12
MARCO TEÓRICO	12
Antecedentes de investigación.....	12
Fundamentación Contextual	15
Fundamentación Legal.....	18
Fundamentación Teórica	20
CAPITULO I.....	49
ANÁLISIS DEL CONTEXTO SITUACIONAL.....	49
1.1. Análisis externo	49
1.1.1. Macroambiente	49
1.1.2. Factores políticos.....	49

1.1.6.	Factores económicos.....	52
1.1.8.	Connotación gerencial.....	53
1.2.	Factores sociales	53
1.3.	Factores tecnológicos	56
1.3.4.	Análisis PEST	60
1.4.	Microambiente	61
1.4.1.	Clientes	62
1.4.2.	Proveedores	63
1.4.3.	Competencia	64
1.4.4.	Evaluación de Porter	65
1.4.5.	Matriz de evaluación de factores externos.....	69
1.4.6.	Matriz MPC (Matriz de perfil competitivo)	71
1.5.	Análisis interno	73
1.5.1.	Direccionamiento estratégico actual	73
1.5.2.	Cuestionario de auditoría.....	74
1.5.3.	Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	80
1.5.4.	Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción – PEYEA	82
1.5.5.	Matriz BCG.....	87
CAPÍTULO II.....		88
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....		88
2.1.	Desarrollo de la propuesta	88

3.1.1. Misión	89
3.1.2. Visión	90
Base filosófica Disfargut	91
3.1.3. Principios y Valores empresariales	91
3.1.4. Enfoque de las estrategias	92
3.2. Matriz FODA cruzado	94
3.3. Plan Estratégico	96
3.4. POA Año 1	100
3.5. POA Año 2	104
3.6. POA Año 3	107
3.7. Balanced Score Card	110
3.8. Priorización de Proyectos	111
3.9. Mapa Estratégico	113
3.10. Resultados	115
3.11. Costo Beneficio	115
CONCLUSIONES	117
RECOMENDACIONES	118
Bibliografía	119

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Tabla de Pertinencia	2
Tabla 2: Matriz de Análisis de Situación	4
Tabla 3: Tabla de Riesgo País.....	50
Tabla 4: Evaluación PESTAL.....	58
Tabla 5: Evaluación de Porter.....	66
Tabla 6: Evaluación de Factores Externos.....	70
Tabla 7: Matriz de MPC	72
Tabla 8: Auditoría Interna	75
Tabla 9: Evaluación de Factores Internos.....	80
Tabla 10: Matriz PEYEA	82
Tabla 11: Evaluación PEYEA	85
Tabla 12: Matriz BCG	86
Tabla 13: Matriz para construir la misión	89
Tabla 14: Matriz para construir la visión.....	90
Tabla 15: Matriz de principios y valores	91
Tabla 16: Matriz FODA	94
Tabla 17: Matriz Plan Estratégico	96
Tabla 18: POA 2019	100

Tabla 19: POA 2020	104
Tabla 20: POA 2021	107
Tabla 21: Balance Score Card	110
Tabla 22: Matriz Priorización de Proyectos	111
Tabla 23: Mapa Estratégico	113
ÍNDICE DE GRÁFICOS	
Gráfico 1: Árbol de Problemas	3
Gráfico 2: Modelo de Planificación Estratégica	29
Gráfico 3: Posición estratégica y evaluación de la acción	33
Gráfico 4: Modelo de competencia de las cinco fuerzas	38
Gráfico 5: Matriz BCG	46
Gráfico 6: PIB	52
Gráfico 7: PIB	53
Gráfico 8: Evaluación PEST	61
Gráfico 9: Evaluación de las Fuerzas de Porter	69
Gráfico 10: Análisis Auditoría Interna	79
Gráfico 11: PEYEA	86
Gráfico 12: Matriz BCG	87
Gráfico 13: Costo/Beneficio	116

RESUMEN

La adecuada aplicación de la Planificación Estratégica permite que las empresas se vuelvan competitivas lo que les permite un adecuado manejo de recursos, tanto, económicos como no económicos, esto indica que su desconocimiento es la principal causa de un inadecuado manejo administrativo.

El Objetivo principal del estudio es elaborar un Plan Estratégico para Disfagurt mediante la utilización de herramientas gerenciales que permiten mejorar sus procesos y optimizar su gestión, este estudio comienza con la identificación de la situación actual en la que se encuentra la farmacia, lo que permite formular y desarrollar herramientas de diagnóstico, evaluación y control, de acuerdo a las carencias específicas encontradas dentro del análisis situacional.

El tipo de metodología que se empleó en el desarrollo de esta investigación es: Critico-Propositivo, mismo que hace referencia a la crítica del funcionamiento actual de la farmacia que permite proponer soluciones que permitan plantear mejoras mediante la aplicación de estrategias administrativas.

Disfagurt no dispone de un Plan Estratégico que defina la misión, visión, objetivos, políticas y estrategias; puesto que la farmacia ha realizado sus actividades sin una debida planificación, teniendo como resultado una inadecuada organización administrativa en las diversas áreas como son: operativa, administrativa y de talento humano, lo cual impide a la compañía crecer y posicionarse en el mercado competitivo.

La aplicación del Plan Estratégico permitirá obtener un Diagnostico Situacional reflejado en el Capítulo I, seguido del desarrollo de la propuesta, las cuales son herramientas y estrategias que se requieren para su aplicación en Disfagurt, finalizando con el Cuadro de Mando Integral que permite evaluar y controlar las estrategias para establecer un control de la aplicación del mismo.

Palabras Clave: Análisis, Contexto, Diagnóstico, Planificación, Estrategias, FODA, Indicadores, Competitividad.

ABSTRACT

The adequate application of Strategic Planning allows companies to become competitive, which allows them an adequate management of resources, both economic and non-economic, this indicates that their ignorance is the main cause of inadequate administrative management.

The main objective of the study is to develop a Strategic Plan for Disfargut through the use of management tools that allow to improve its processes and optimize its management, this study begins with the identification of the current situation in which the pharmacy is, which allows formulating and develop diagnostic, evaluation and control tools, according to the specific deficiencies found within the situational analysis.

The type of methodology that was used in the development of this research is: Critical-Propositional, which refers to the criticism of the current operation of the pharmacy that allows proposing solutions that allow for improvements through the application of administrative strategies.

Disfagurt does not have a Strategic Plan that defines the mission, vision, objectives, policies and strategies; since the pharmacy has carried out its activities without due planning, resulting in an inadequate administrative organization in the various areas such as: operational, administrative and human talent, which prevents the company from growing and positioning itself in the competitive market.

The application of the Strategic Plan will allow obtaining a Situational Diagnosis reflected in Chapter I, followed by the development of the proposal, which are tools and strategies that are required for their application in Disfargurt, ending with the Balanced Scorecard that allows evaluating and controlling the strategies to establish control of its application.

Key Words: Analysis, Context, Diagnosis, Planning, Strategies, SWOT, Indicators, Competitiveness.

GENERALIDADES

Antecedentes

La empresa Farmacia Disfargurt está ubicada en el centro de la ciudad de Quito, la misma inicio sus actividades laborales en octubre del 2010 y su actividad comercial es ofrecer productos farmacéuticos, medicinales y de aseo al por mayor y menor dentro fuera de la ciudad, comprometiéndose a satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes a través de un servicio de calidad.


Justificación

El Plan Estratégico es una herramienta completa que contiene la información económica- financiera y organizativa que considera los cuatro ejes estratégicos en los que se basan aspectos importantes como la Planeación, Organización, Dirección y Control lo que permite a la farmacia abordar estrategias que le permitan cumplir metas y objetivos, lo que le permitirá llegar a la misión para la cual fue creada la empresa.

Es por ello que la presente investigación tributa a la línea 1, programa 1 de la carrera de gestión empresarial, que se compone de la administración, gestión y creación de empresas como resultado de las necesidades y problemáticas de contexto económico y social del Ecuador, que busca impulsar el emprendimiento, productividad y competitividad en las organizaciones empresariales y en la Administración Pública Ecuatoriana.

Pertinencia de la escuela de Gestión Empresarial

Tabla 1: Tabla de Pertinencia



TEMA	ASIGNATURAS	PROYECTO DE INVESTIGACIÓN DE LA ESCUELA DE GESTIÓN EMPRESARIAL	LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DE LA ESCUELA DE GESTIÓN EMPRESARIAL	PROGRAMA INVESTIGACIÓN	LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DE LA UNIVERSIDAD METROPOLITANA	ZONA DE IMPACTO	FUNDAMENTACIÓN LEGAL
Diseño de un Plan Estratégico para la farmacia Disfargut en la ciudad de Quito.	Tributa a las materias: Planificación Estratégica. Administración. Marketing Estratégico. Presupuestos. Investigación operativa. Gestión y competitividad. Optativa I. Calidad total.	Propuesta de un modelo de gestión para las pymes del Distrito Metropolitano de Quito.	<ul style="list-style-type: none"> • Emprendimiento • Productividad • Competitividad 	Programa de investigación científica y formación de PYMES	Transformación de la matriz productiva	<ul style="list-style-type: none"> • Zona 2 • Zona 9 	Objetivos de desarrollo del buen vivir 2,3,4,5,6,7,8,9,10,11, Código Orgánico, Comercio y de Producción Art N ° 4

Elaborado por: Luis Manzano

La propuesta del Diseño de un Plan Estratégico tributa a las líneas de investigación de las asignaturas de la Carrera de Gestión Empresarial y al Plan de desarrollo que impulsa el Gobierno del Ecuador para las PYMES.

Situación problemática

El estudio de investigación principal del problema de la farmacia Disfargurt se basa en la Dirección Estratégica que es de modo empírico sin duda es una estructura no formal que carece de políticas específicas de desarrollo organizacional, porque no se ha realizado un estudio del análisis situacional, para definir sus objetivos, misión y visión.

Lo que no permite desarrollar un eficiente manejo administrativo que logre cubrir las deficiencias que presenta la farmacia dentro del área administrativa.

Sin embargo, la Farmacia Disfargurt atraviesa por un gran problema ya que dispone de un Plan Estratégico que defina sus ejes primordiales como son la Misión, Visión, Objetivos, Políticas y Estrategias; ya que desde sus inicios hasta la fecha actual la farmacia ha realizado sus actividades sin una debida planificación, teniendo como resultado una inadecuada organización en las diversas áreas que la componen como son: Operativa, Administrativa y de Talento Humano, lo cual impide a la farmacia crecer y tomar posición en el mercado.

Árbol de problema



Gráfico 1: Árbol de Problemas

Elaborado por: Luis Manzano

Análisis de árbol de problemas

- El insuficiente asesoramiento administrativo ocasiona un inadecuado sistema de planificación y una competitividad limitada.
- La administración estratégica empírica con lleva al inadecuado sistema de planificación y el incumplimiento de las metas y objetivos.
- La mínima formación del personal provoca un inadecuado sistema de planificación lo que ocasiona un deficiente rendimiento económico y una limitada competitividad dentro de la farmacia.

- La deficiente gestión de manejo de recursos económicos ocasiona un inadecuado sistema de planificación y por ende ocasiona un deficiente rendimiento económico.

Formulación del problema científico

¿Es la administración estratégica empírica la principal causa de la inadecuada planificación estratégica de la farmacia Disfargut lo que genera una limitada competitividad?

Matriz de Análisis Situacional (MAS)

Tabla 2: Matriz de Análisis de Situación

MATRIZ DE ANÁLISIS DE SITUACIONES			
Situación actual real negativa	Identificación del problema a ser investigado	Situación futura deseada positiva	Propuestas de solución al problema planteado
Contar con una Administración estratégica empírica ocasiona que no se cumplan con las metas y objetivos planteados de manera efectiva.	¿Es la administración estratégica empírica la principal causa de la inadecuada planificación estratégica de Disfargut? lo que genera una limitada competitividad?	Que DISFAGURT logre Implementar una dirección estratégica adecuada que permita optimizar los recursos y cumplir con los objetivos.	La propuesta de solución se la realizó mediante la aplicación de:
Tener un control deficiente de los indicadores estratégicos ha provocado que la empresa no sea competitiva en el mercado.			Diagnóstico Situacional
Plantear metas sin un análisis previo de las estrategias hace que las decisiones económicas y financieras de la empresa no le permiten cumplir con sus metas.			Dirección Estratégica y control integral de las operaciones

La deficiente gestión de los recursos con los que cuenta la empresa provoca que los gastos sean elevados y se genere mucho desperdicio.			
---	--	--	--

Fuente: (David, 2013)

Elaborado por: Luis Manzano

Propuesta de solución

Con la aplicación de herramientas administrativas y planteamientos comerciales se ayudara a que la empresa fortalezca su desempeño, incremente las ventas, crezca el negocio, genere competencia en el mercado y continúe de manera sustentable en la industria a la que pertenece.

Está dividido en su desarrollo de visión estratégica, establecimiento de objetivos, diseño de estrategias, ejecución de estrategias, supervisión y evaluación de avances y emprendimientos de acciones correctivas

Delimitación espacial

El estudio de la investigación se lo realiza en la farmacia Disfargut ubicada en las calles Imbabura y Mejía de la ciudad de Quito en la provincia de Pichincha.

Delimitación del objeto de estudio

El estudio de investigación tiene por objeto el proceso de administración y direccionamiento estratégico.

Objetivo general

Diseñar la relación que existe entre el sistema de información gerencial y la gestión administrativa de la farmacia “Disfargut” para la aplicación de un direccionamiento estratégico adecuado.

Objetivos específicos

1. Ejecutar el diagnóstico situacional de Disfargut para encontrar sus factores internos y externos
2. Definir el direccionamiento estratégico y su respectivo control para la gestión administrativa de la empresa.

Población y muestra seleccionada

En Disfargut laboran 8 personas, la dueña de la farmacia, un administrador y seis auxiliares, por lo tanto, se seleccionara como muestra objetiva a todo el personal.

Metodología de la investigación

Modalidad de investigación

Critico- Propositivo

Según (Com & Postolski, 2011):

Es una alternativa para la investigación social debido a que privilegia a la interpretación, comprensión y explicación de los fenómenos sociales; Critico porque cuestiona los esquemas molde de hacer investigación comprometidos con lógicas instrumentales del poder. Propósito debido a que plantea alternativas de solución construidas en un clima de sinergia y pro actividad. (Com & Postolski, 2011)

La presente investigación se realiza por medio de un análisis experimental que permite evaluar y determinar el comportamiento del objeto de estudio, por medio de una investigación Critico-Propositiva lo que representa que se critica el funcionamiento actual de la farmacia para proponer soluciones que permitan plantear mejoras mediante la aplicación de estrategias administrativas.

Paradigmas de la investigación

Los Paradigmas aplicados en la administración son:

1. Paradigma mecanicista

Para (Saavedra)

El modelo mecanicista del sujeto humano toma el proceso de desarrollo como una sucesión de cambios, movimientos y acciones, con la analogía de la máquina, y adopta la posición empírica de que la direccionalidad positiva de esos cambios proviene de la experimentación por ensayo y error, haciendo énfasis en como la estabilización de esos cambios es el resultado de un proceso de aprendizaje, en el cual influyen factores que posibilitan, potencian, limitan o impiden tanto la experimentación como el desarrollo.

Quiere decir que este modelo mecanicista permite aprender por medio de la experimentación, pues el aprendizaje se centra en la experiencia misma que permite aprender de los errores, que es donde se genera conciencia y se logra profundizar el aprendizaje.

2. Paradigma organicista

Según (Saavedra) “En este modelo, el organismo actúa sobre el medio y este le proporcionara información para que dicho organismo sea capaz de realizar posteriormente sus propias decisiones.”

Esto quiere decir que el paradigma organicista proporciona información que posteriormente se analiza y permite tomar decisiones sobre el análisis realizado.

3. Paradigma sistémico

Según (Checkland & Scholes, 2002) “El pensamiento sistémico se toma muy en serio la idea de un todo que exhibe propiedades emergentes, es decir propiedades que no tienen significado en términos de las partes de dicho todo”

Esto quiere decir que el paradigma sistémico se enfoca en cada proceso de forma individual y en este caso su estudio está dividido en el diagnóstico y la propuesta, siendo cada proceso independiente.

- **Principio complejo**

Según (Malhotra, 2008)

Se considerarán las partes del problema en un proceso de análisis, pero también se analizarán su interacción como un todo (sistémico y hologramático) es decir, se irá de lo simple a lo complejo, esta interacción de las partes del proceso de investigación se relacionarán a través de un estudio financiero que permita identificar los efectos financieros de la estructura propuesta con el fin de identificar parámetros de realimentación que permita establecer una dinámica circular en el sistema, para corregirlo y reformularlo en función de los resultados previos obtenidos en operación. (Malhotra, 2008).

El paradigma complejo parte de lo más sencillo a lo más complejo para poder determinar un diagnóstico apropiado de cada uno de los factores en los que se desarrolla la farmacia.

- **Principio Hologramático**

Según (Morin)

Este principio nos permite conocer el todo a partir de las partes. En las ciencias sociales da origen al estructuralismo que formula que el conocimiento del todo se puede lograr conociendo las partes ya que estas contienen en sí la estructura del todo y viceversa.

Este paradigma permite realizar el análisis mediante la investigación de cada componente que conforma la organización como son la administración, finanzas, economía, talento humano, etc. Con la finalidad de demostrar que cada área es de vital importancia para el desarrollo de la farmacia.

Enfoque de la investigación

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se utilizó un enfoque Cualitativo, debido a las técnicas utilizadas como la observación **no** estructurada, entrevistas, revisión de documentos y sobre todo por ser desarrollada de información de primera mano.

Cualitativo

Según (Checkland & Scholes, 2002)

El pensamiento sistémico se toma muy en serio la idea de un todo que exhibe propiedades emergentes, es decir propiedades que no tienen significado en términos de las partes de dicho todo. Pensar sistémicamente es construir un todo abstracto (que a menudo se llama holón o modelo conceptual sistémico, o simplemente “modelo del sistema”) y compararlo con el mundo real percibido para aprender sobre dicho mundo. La intención detrás de este aprendizaje puede ser la de mejorar alguna parte del mundo real o simplemente querer ganar una mayor penetración o iluminación de dicho mundo (Checkland & Scholes, 2002)

La aplicación de esta investigación es cualitativa porque antes y durante la investigación se permite perfeccionar la información para su aplicación, además que se encuentra enfocado en la interpretación e interacción sobre los datos previamente analizados.

Métodos: Investigación – Acción

Según el autor (Mckernan, 1999)

La investigación acción es el proceso de reflexión por el cual en un área problema determinada, donde se desea mejorar la práctica o la comprensión personal, el profesional en ejercicio lleva a cabo un estudio -en primer lugar, para definir con claridad el problema; en segundo lugar, para especificar un plan de acción. Luego se emprende una evaluación para comprobar y establecer la efectividad de la acción tomada. Por último, los participantes reflexionan, explican los progresos y comunican estos resultados a la comunidad de investigadores de la acción. (Mckernan, 1999)

De acuerdo con el autor la investigación acción es un proceso que permite hacer una reflexión acerca del problema que se está analizando y su fin es mejorar su aplicación dentro de la organización, además se caracteriza por ser un estudio científico que permite mejorar mediante la evaluación de las propuestas.

Niveles de investigación

Exploratorio

Según (Malhotra, 2008) “es el tipo de investigación en que se determinan patrones de comportamiento de los elementos del mercado meta y las características del entorno de acción de la organización en general”. (Malhotra, 2008)

La investigación exploratoria permite avanzar del análisis de un tema poco abordado, poco conocido anteriormente para desarrollar ideas nuevas y que permitan aprovechar el ambiente en el que se desarrolla la farmacia.

Explicativo

Este nivel de estudio permite identificar de manera clara y precisa la investigación realizada permitiendo contestar las interrogantes planteadas ¿Qué? ¿Dónde? ¿Cómo? ¿Cuándo? Y ¿Para Qué?, ya que estas interrogantes permiten obtener una mejor interpretación de los fenómenos analizados con el fin de dirigir este estudio.

Correlación de Variables

Según (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014):

La investigación correlacional es un tipo de estudio que tiene como propósito evaluar la relación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables. Los estudios cuantitativos correlacionales miden el grado de relación entre esas dos o más variables. Es decir, miden y analizan la correlación. Tales correlaciones se expresan en hipótesis sometidas a prueba.

Este tipo de investigación permite determinar el problema de la investigación que a su vez lograra definir la relación causa-efecto ya que estos dos son opuestos, pero el uno

depende del otro para su cumplimiento, porque con ello se llega a la conclusión de que si se solucionan las causas por ende se resuelven los defectos.

Recolección de datos

Fuentes Primarias

Las fuentes primarias son una parte básica que permite la obtención de información de primera mano, sobre todo de los expertos dentro del área que se investiga y sobre todo permiten conocer mejor el giro del negocio.

Las fuentes primarias que se utilizaron en el presente estudio fueron la entrevista, que debido a su experiencia y conocimiento dentro del sector se realizó a las siguientes personas:

- ◇ Alba Gutiérrez (Administradora)
- ◇ Mishel Asadovay (Auxiliar de farmacia)
- ◇ Marjorie Asadovay (Auxiliar de farmacia)
- ◇ Miguel Gutiérrez (Auxiliar de farmacia)
- ◇ Blanca Vaca (Auxiliar de farmacia)
- ◇ Yolanda Tapia (Propietaria de la farmacia)

Estas personas brindan confiabilidad por encontrarse dentro del giro del negocio pues poseen todo el conocimiento acerca del sector y tienen experiencia en todo lo relacionado con el manejo y desarrollo del campo farmacéutico, gracias a esta información se puede realizar un análisis más exacto de la situación y generar una investigación que genere estrategias reales y acorde a las necesidades de la farmacia.

Fuentes Secundarias

Estas fuentes permiten obtener información organizada y sintetizada con fines de educación, estos fortalecen a las fuentes primarias, mediante la revisión de tesis, periódicos, libros, revistas científicas e informes de instituciones públicas y privadas.

Las fuentes secundarias utilizadas en esta investigación fueron:

- ◇ Universidad Metropolitana
- ◇ Universidad Central del Ecuador
- ◇ Universidad Técnica del Pacífico
- ◇ Universidad de San Carlos de Guatemala
- ◇ Revista EKOS
- ◇ Ministerio de Productividad
- ◇ Banco Central del Ecuador
- ◇ Diario “El Comercio”
- ◇ Revista Ecuavisa
- ◇ Diario “El Telégrafo”
- ◇ Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Instrumento de la investigación

Entrevistas informales sin estructura

Validación del instrumento

Su validación se realiza mediante entrevistas no estructuradas

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de investigación

Según el autor Emerson Marroquín Hernández en su trabajo de titulación de la Universidad de San Carlos de Guatemala con el título “La planeación estratégica aplicada a una empresa farmacéutica como herramienta para incrementar la productividad”.

Objetivo General: Aplicar la metodología de la planeación estratégica para diseñar estrategias administrativas por medio del análisis de las distintas fuerzas que afectan el desarrollo económico de la empresa, que permitan obtener altos niveles de productividad para que ésta sea más rentable. (Marroquín Hernández, 2004)

Sus conclusiones fueron:

El proceso de planeación estratégica permite dotar al negocio de una organización y estructura óptimas que permiten la división del trabajo y la asignación de responsabilidades esto, determina con exactitud cuáles son los trabajos y las tareas que son precisas de realizar para que los planes y programas se cumplan con eficacia y eficiencia, además, establece normas de rendimiento y diversos puntos de control para cada persona ocupada en cada una de las funciones de la empresa.

El análisis de los beneficios con respecto a los costos anuales, da como resultado una relación positiva y mucho mayor que la unidad, esta es una indicación de las bondades que se obtienen al planificar las operaciones para un período determinado, esto se comprueba al encontrar la diferencia del punto de equilibrio entre lo planificado y lo real que no es mayor al 2.5 por ciento ni menor al uno por ciento, lo que muestra lo acertado de la proyección, este punto de equilibrio planificado da entonces, una idea del escenario futuro de las operaciones de la empresa. (Marroqín Hernandez, 2004)

Según el autor María Elisa Rúaless Sánchez en su trabajo de titulación de la Universidad Técnica de Ambato con el título de “Planificación Estratégica como herramienta de gestión y su incidencia en la atención de calidad en el servicio que presta la farmacia cruz azul del mercado mayorista de la ciudad de Ambato”. “Objetivo General: Analizar de que forma la inaplicación de la Planificación Estratégica, incide en la atención y la calidad en el servicio que presta la farmacia Cruz Azul del Mercado Mayorista de la Ciudad de Ambato.” (Ruales Sánchez , 2009)

Sus conclusiones fueron:

El no contar con una planificación estratégica, afecta directamente en la calidad del servicio que La Farmacia Cruz Azul del Mercado Mayorista de la Ciudad de Ambato presta.

La atención que se recibe en la Farmacia Cruz Azul del Mercado Mayorista de la Ciudad de Ambato, es valorada a penas por casi el 50% de sus clientes como oportuna.

Las debilidades que más prevalecen en La Farmacia Cruz Azul del Mercado Mayorista de la Ciudad de Ambato, son las que tienen relación con la Capacidad de Talento Humano. (Ruales Sánchez , 2009)

Según el autor Ernesto Alessandro Cerón Zunino en su trabajo de titulación de la Universidad de Chile con el título de “Análisis Estratégico de un Proyecto Tecnológico en Farmacia Privada”. “Objetivo General: Como objetivo principal se establece analizar, de manera ex post, la necesidad estratégica de realizar la renovación tecnológica de los puntos de venta (POS), de la cadena de farmacias “Cruz Verde”. (Cerón Zunino , 2012)

Sus conclusiones fueron:

Se logra describir el proyecto tecnológico ejecutado en la compañía, identificando sus principales hitos, indicadores y factores de éxito. El proyecto se alinea efectivamente con la estrategia sugerida en el documento y obtiene resultados económicos positivos, con un VAN a 5 años de M\$ 314.154.

Se logra, a través del análisis de los resultados, obtener las oportunidades de mejora a aplicar en el proyecto u otros a futuro, recomendando no perder de vista que un objetivo relevante en cualquier iniciativa, especialmente en retail, debe considerar el impacto en el cliente, incluyendo indicadores respecto de su satisfacción, lealtad o confianza en el prestador del servicio (Cerón Zunino , 2012)

Después de revisar cada uno de los trabajos de titulación de diferentes autores concernientes a la elaboración de un plan estratégico en farmacias se concluye acerca de la importancia de que las empresas cuenten con una planificación estratégica sin importar su tamaño, porque es evidente el desarrollo que va teniendo lo que le permite la consecución de objetivos y metas como organización, y así mismo le permite contar a la farmacia con una filosofía empresarial y esta a su vez le permite la creación de estrategias para llegar a cumplir con la misión y la visión planteadas por la organización.

La planificación estratégica permite clarificar los procesos que se están desarrollando de tal manera que se generen planes de acción que permitan minimizar riesgos que podrán causar efectos adversos a los esperados que son lograr el mejoramiento de la competitividad dentro del sector.

Fundamentación Contextual

De acuerdo con la revista (Revista Plan V, 2019) en su publicación “El mercado farmacéutico en el Ecuador es caótico y concentrado en el año 2019” dice que:

El ecuatoriano promedio consume medicamentos sin control, se auto prescribe y recibe recomendaciones no médicas realizadas por publicidades engañosas, así como indicaciones hechas por dependientes de farmacias o vendedores. "No es fácil entender el mercado farmacéutico ecuatoriano (**), su funcionamiento y su tamaño. No está clara su balanza de importaciones y exportaciones; es imposible determinar la venta libre de medicamentos importados, por contrabando o por tráfico ilegal a través de las fronteras, sin considerar el mercado de los productos naturales, el cual se estima de unos 100 millones de dólares al año. En el 2014, la cifra global del mercado de medicamentos en el Ecuador era de USD 1500 millones anuales. Dos años después, los investigadores del mercado estiman que había alcanzado los USD 1700 millones en el 2017. Ese incremento progresivo en los últimos diez años tuvo su empuje en las importaciones, y no en la producción local. La Asociación de Laboratorios Farmacéuticos del Ecuador, ALFE, confirmó que, en el 2014, alrededor del 85% de los medicamentos que se consumían en el país se importaban. En ese escenario, que no ha cambiado en la actualidad, las que crecieron fueron las empresas multinacionales regionales y europeas.

Para el 2014, la Agencia Nacional de Regulación y Control Sanitario, ARCSA, indicaba que estaban registrados 13.451 productos catalogados como medicamentos. El 69,6% era medicinas de marca y el resto estaban registrados como genéricos (incluidos los genéricos de marca). Para el 2017, la lista de medicamentos registrados cayó a 11.878, pero la categorización entre genéricos y de marca no estaba disponible.

La última revisión del Cuadro Nacional de Medicamentos Básicos, CNMB, fue en el 2012. Fue la novena revisión y la lista de productos, considerados medicamentos esenciales y estratégicos, tiene algunas deficiencias y consistencias. En esta revisión del CNMB se registraron 397 principios activos, correspondientes a 533 formas farmacéuticas, 725 concentraciones y 755 ítems, de acuerdo a la necesidad nacional. Los medicamentos fueron clasificados según su uso terapéutico. Así, los más numerosos fueron y son los medicamentos antiinfecciosos (22,1% de productos activos) y los agentes antineoplásicos (contra el cáncer) e inmunomoduladores (para

las alergias) los más numerosos (14,7% de productos activos). Le siguen los medicamentos para el sistema nervioso (11,6%) y la sangre y órganos formadores de sangre (8,1%). (Revista Plan V, 2019)

De acuerdo con la revista Plan V en su publicación ¿Se viene un remezón en el mercado farmacéutico? En el año 2019 dice que:

Lo crítico de esta situación era que en el 2017 solamente 1.970 puntos de venta expendían el 80% de todo el valor del mercado. Más de cinco mil farmacias escasamente vendían 294 millones de dólares, con una venta promedio de USD 4.800 mensuales lo que no generaba ni siquiera un salario mínimo vital de utilidad.

Las farmacias significan 72.35% del mercado privado de medicinas, las instituciones públicas ocupan un importante 20.24%, mientras que las instituciones privadas son solo el 3.80% y los otros actores son el 3.21%. Sin embargo, hay que notar que los precios de los productos éticos nuevos ya se estabilizaron y los únicos que varían son los de venta libre por lo cual no se puede pronosticar un crecimiento sostenido.

Los laboratorios farmacéuticos mantienen aún el 70% de su comercialización a través de distribuidores y solamente un 30% mediante venta directa.

A pesar de que la nueva Ley Orgánica de Salud, no ha sido promulgada aun, Ecuador todavía es un mercado muy regulado, especialmente por la Superintendencia de Regulación y Control de Poder de Mercado y la ARCSA.

Esta industria es muy conservadora y normalmente adversa al riesgo, por lo cual ha debido enfrentar en este periodo algunos retos, que han sido gestionados con singular éxito. Utilizó hábilmente el incremento de precios de los productos liberados y evitó la fijación de precios en las fórmulas infantiles. Tuvo que poner en práctica el cambio de empaques de acuerdo al Decreto 522 para la impresión de “Medicamento Genérico” y “Medicamento de Referencia” para los productos que perdieron su patente, pero los productos de marca no sufrieron un cambio considerable. No hubo la eliminación del seguimiento prescriptivo de los médicos privados que sostiene un mercadeo farmacéutico orientado a medicinas de marca.

Los laboratorios farmacéuticos continuaron la reducción de sus estructuras, especialmente los multinacionales con nidos en Colombia, Perú y Centroamérica, esto

en consecuencia de la posible prohibición de la visita médica a las instituciones públicas. Las subastas inversas corporativas fueron reemplazadas por subastas de emergencia, como consecuencia de los cambios en las políticas de gasto público y la evidente restricción fiscal.

En Ecuador, la razón Gasto salud/PIB creció a una tasa anual de 7.5% en período 2000-2015, con un gasto total de USD 8.558 millones en 2015 y un nivel de gasto per cápita de USD 980 (PP). El principal motor fue el gasto público cuya participación en el total subió de 29% en 2000 a 50% en 2015, mientras que el gasto privado era principalmente gasto de bolsillo (88%). (Revista Plan V, 2019)

De acuerdo con Diario “El Universo” en su publicación Corporación GPF abrirá unas 100 farmacias tras adquisición en el año 2019 dice que:

Unas 100 farmacias más tienen previsto abrir en Ecuador el grupo chileno farmacéutico Sofocar, que es dueño a través de Corporación GPF de las marcas Fybeca, SanaSana, Oki Doki, Provefarma y Abefarm.

En marzo, la Superintendencia de Control del Poder de Mercado (SCPM) autorizó la adquisición de las acciones de Corporación Grupo Fybeca por parte de Sofocar, que integra la División Salud del grupo mexicano Femsa.

Miguel Celedón, quien desde mayo es el presidente ejecutivo de la Corporación GPF, dijo que son un grupo mexicano-chileno. Expresó que se adquirió la empresa porque posee marcas valiosas y reconocidas por el consumidor ecuatoriano, un centro de distribución de alta complejidad y un buen capital humano.

La apertura de los nuevos locales se realizaría en un año y medio. “Los proyectos que tenemos en Ecuador, de crecimiento... de colaboración en que el medicamento tenga más acceso y tenga un precio promedio más barato, lo podemos hacer porque hay buen capital humano, porque han entendido nuestro modelo comercial, vamos a aprovechar las oportunidades...”, dijo el ejecutivo antes de la firma de un convenio con el Ministerio del Trabajo sobre empleabilidad.

Con la compra del grupo Fybeca, Femsa pasaría a manejar el segundo grupo de farmacias de Ecuador

GPF tiene 614 farmacias en más de 100 ciudades de las 24 provincias. Emplean a 4.200 personas. Entre 2019 y 2020, la firma prevé contratar unas 380 personas por el crecimiento.

Celedón no descartó que pueda haber más contratación de personal, pues indicó que habrá una optimización.

Prefirió no revelar el monto de la adquisición, pero sostuvo que es “alta cifra”, ni tampoco acerca de la inversión que harán en el país. (El Universo, 2019)

Después de la revisión de lo expuesto por varios autores se puede observar que la industria farmacéutica tiene un crecimiento importante en el país y por tal razón el enfoque hacia lograr la mayor competitividad dentro de la farmacia Disfargut es fundamental, porque existen factores que se deben trabajar como, por ejemplo el manejo de promociones y descuentos en productos y enfocar los esfuerzos en satisfacer al cliente.

Además el mundo está sufriendo un momento crítico por la pandemia que se vive por el Covid 19, lo que indica que todo como lo conocemos cambiara de forma positiva para la industria farmacéutica puesto que se quedara entre las poblaciones como una gripe estacional lo que cambia los hábitos de consumo de las personas en su aseo personal y en la cotidianidad pues para evitar su esparcion las personas deben recurrir al uso de mascarillas, alcohol, desinfectantes, cloro, jabón y agua, así mismo, el consumo de vitamina C, complejo B y multivitamínicos que ayudan a aumentar las defensas del organismo lo que para el giro del negocio de la farmacia es favorable pues esto aumenta sus ventas.

Fundamentación Legal

Según el Código Orgánico de la Producción, Comercio E Inversiones publicado en el Registro Oficial Suplemento # 351 Fecha: 29-12-2010 establece que:

Art. 4.- Fines- La presente legislación tiene, como principales, los siguientes fines:

- a. Transformar la Matriz Productiva, para que esta sea de mayor valor agregado, potenciadora de servicios, basada en el conocimiento y la innovación; así como ambientalmente sostenible y ecoeficiente;
- b. Democratizar el acceso a los factores de producción, con especial énfasis en las micro, pequeñas y medianas empresas, así como de los actores de la economía popular y solidaria;
- c. Fomentar la producción nacional, comercio y consumo sustentable de bienes y servicios, con responsabilidad social y ambiental, así como su comercialización y uso de tecnologías ambientalmente limpias y de energías alternativas;
- d. Generar trabajo y empleo de calidad y dignos, que contribuyan a valorar todas las formas de trabajo y cumplan con los derechos laborales;
- e. Generar un sistema integral para la innovación y el emprendimiento, para que la ciencia y tecnología potencien el cambio de la matriz productiva; y para contribuir a la construcción de una sociedad de propietarios, productores y emprendedores;
- f. Garantizar el ejercicio de los derechos de la población a acceder, usar y disfrutar de bienes y servicios en condiciones de equidad, óptima calidad y en armonía con la naturaleza;
- g. Incentivar y regular todas las formas de inversión privada en actividades productivas y de servicios, socialmente deseables y ambientalmente aceptables;
- h. Regular la inversión productiva en sectores estratégicos de la economía, de acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo;
- i. Promocionar la capacitación técnica y profesional basada en competencias laborales y ciudadanas, que permita que los resultados de la transformación sean apropiados por todos;
- j. Fortalecer el control estatal para asegurar que las actividades productivas no sean afectadas por prácticas de abuso del poder del mercado, como prácticas monopólicas, oligopólicas y en general, las que afecten el funcionamiento de los mercados;
- k. Promover el desarrollo productivo del país mediante un enfoque de competitividad sistémica, con una visión integral que incluya el desarrollo territorial y que articule en forma coordinada los objetivos de carácter macroeconómico, los

principios y patrones básicos del desarrollo de la sociedad; las acciones de los productores y empresas; y el entorno jurídico -institucional;

l. Impulsar el desarrollo productivo en zonas de menor desarrollo económico;

m. Establecer los principios e instrumentos fundamentales de la articulación internacional de la política comercial de Ecuador;

n. Potenciar la sustitución estratégica de importaciones;

o. Fomentar y diversificar las exportaciones;

p. Facilitar las operaciones de comercio exterior;

q. Promover las actividades de la economía popular, solidaria y comunitaria, así como la inserción y promoción de su oferta productiva estratégicamente en el mundo, de conformidad con la Constitución y la ley;

r. Incorporar como un elemento transversal en todas las políticas productivas, el enfoque de género y de inclusión económica de las actividades productivas de pueblos y nacionalidades;

s. Impulsar los mecanismos que posibiliten un comercio justo y un mercado transparente; y,

t. Fomentar y apoyar la investigación industrial y científica, así como la innovación y transferencia tecnológica. (Ecuador, Asamblea Nacional, 2010)

Dentro del ámbito legal este Código respalda a las pequeñas, medianas y grandes empresas a través del artículo 4, literal c, fomentando la producción nacional, comercio y consumo sustentable de bienes y servicios, con responsabilidad social, ambiental, así como su comercialización y uso de tecnologías ambientalmente limpias y de energías alternativas, además que permite la transformación de la matriz productiva del país que es hacia donde tiene enfoque esta investigación y a su vez regula e incentiva todas las formas de actividades productivas y de servicios socialmente aceptables.

Fundamentación Teórica

Para la realización del presente trabajo de investigación se ha tomado como referentes acerca de la planificación estratégica a dos autores referentes.

Administración Estratégica – Teoría y Casos, Arthur Thompson, Décimo octava edición.

Conceptos de Administración Estratégica, Fred R. David, Décimo cuarta edición.

Industria Farmacéutica

Según el concepto de (Concepto Definición, s.f.) indica:

La industria farmacéutica es uno de los sectores de la economía general que se dedica de manera exclusiva a la fabricación, distribución, comercialización y también la preparación de productos químicos farmacéuticos, los cuales se utilizan en el tratamiento de diversas patologías, así como también de la prevención de las mismas. Todas aquellas compañías que están englobadas en esta rama de la industria, llevan a cabo diversas tareas de investigación y desarrollo con el objetivo de introducir nuevos tratamientos más innovadores y al mismo tiempo obtener los beneficios económicos que eso trae consigo.

Es importante señalar que en la actualidad la industria farmacéutica es uno de los sectores empresariales más rentables e influyentes a nivel mundial. Un dato importante es que se encuentra compuesta por numerosas organizaciones públicas y privadas que se encuentran destinadas al descubrimiento, desarrollo, fabricación y comercialización de medicamentos para la salud de los seres vivos.

Ésta se fundamenta en la investigación y desarrollo de productos químicos medicinales cuyo objetivo es evitar que se produzcan o en su defecto tratar las diversas enfermedades y alteraciones. No en vano un porcentaje bastante alto de la producción de lo que son las empresas de la industria farmacéutica se encuentra enfocada en la creación de vacunas. Además de ello una gran parte de las empresas farmacéuticas poseen un carácter internacional ya que cuentan con filiales en diversas regiones del mundo. Este es un sector, tecnológicamente bastante avanzado, sin mencionar que es responsable de otorgar gran cantidad de empleos a licenciados universitarios con titulación de biólogos, bioquímicos, químicos, ingenieros y demás expertos de esta rama.

Los profesionales antes mencionados se especializan en las áreas funcionales de investigación y desarrollo, así como también en la producción, marketing, relaciones públicas, control de calidad, venta, representación médica, o administración general.

De las áreas antes mencionadas, sin lugar a dudas las que más cantidad de puestos de trabajos genera en los laboratorios farmacéuticos y químicos son las de producción, control de calidad, venta y marketing de fármacos.

Por otro lado, es importante mencionar que, en algunos países, cada etapa de pruebas de nuevos fármacos, debe contar con la debida autorización y perisología de los organismos reguladores de cada país. En el caso de que se dé la aprobación final se procederá a concederle la autorización para utilizarlos en ciertas condiciones. (Concepto Definición, s.f.)

Farmacia

Según el concepto de (Definiciones XYZ, s.f.) indica:

Se define como aquel establecimiento en el cual se distribuye al consumidor (paciente) dichos fármacos.

Etimológicamente la palabra farmacia proviene del griego “pharmakon” que significa veneno o medicamento, y “panacea” que es el antídoto o cura, de allí se deriva el símbolo de la farmacia de la serpiente en el tubo, lo que representa que en el veneno de la serpiente también está el antídoto para el mismo, un constante equilibrio entre enfermedad y salud en el que juega un rol decisivo la farmacia, para inclinar la balanza a favor del bienestar biológico de los aparatos y sistemas humanos y así éste pueda tener disfrute pleno de sus facultades en el mundo.

El concepto de farmacia ha sufrido muchos cambios a lo largo de los años como parte de su evolución, desde considerarse sólo como un sitio físico en el cual los farmacéuticos eran considerados como simples vendedores que entregaban medicamentos siguiendo órdenes médicas; hasta un espacio lleno de especialistas en la materia que orientan a sus compradores o beneficiarios sobre los aspectos básicos de los medicamentos, sus efectos adversos, vía y tiempos de administración, además de medicinas similares a las que solicitan si éstas no estuviesen disponibles para el momento.

De lo anterior surge un nuevo concepto, la atención farmacéutica o farmacia clínica que se traduce en el trabajo de equipo que realiza el farmacéutico junto con las especialidades médicas y pacientes, para identificar y solucionar inconvenientes relacionados con la vigilancia, elaboración, adquisición y aplicación de esquemas terapéuticos.

La terapia con medicamentos es el método más frecuente en cualquier tratamiento de

la salud. Su utilización ha aumentado debido al envejecimiento de la población, el aumento de pacientes con enfermedades crónicas, nuevas enfermedades infecciosas que han surgido y la aparición de otros tipos de tratamientos como para la calvicie, embellecimiento entre otras.

Los farmacéuticos como expertos en medicamentos tienen una formación en química y biología, poseen conocimientos de cómo funciona el organismo normalmente y cómo actúan los medicamentos en un organismo enfermo, su conocimiento en la elaboración de medicamentos le permite asesorar esta labor y determinar las políticas para la adquisición de los productos. Según la OMS los farmacéuticos deben ser “siete estrellas”.

Cuidador: que imparta un servicio de alta calidad.

Tomador de decisiones: para ejecutar las medidas más eficaces y eficientes en cuanto a la política de los medicamentos.

Comunicador: informar al público en general sobre salud y medicamentos actuales.

Gestor: de recursos políticos, sociales y económicos en farmacéutica.

Estudiante permanente: como lo demanda el constante e indetenible avance en medicina.

Profesor: capaz de educar a pacientes y profesionales de la salud.

Líder: que guíe a la sociedad como conocedor de las necesidades de medicamentos de cada población, en su búsqueda y adquisición.

Entre las funciones de los farmacéuticos están:

- Asesorar campañas para la prevención de enfermedades,
- Formar parte de programas de inmunizaciones.
- Realiza investigaciones bioquímicas en áreas de medicina.
- Participar en la orientación de los pacientes.
- Informar sobre el uso de medicamentos de acuerdo a las distintas patologías.
- Control de calidad de medicamentos.
- Dirección técnica en farmacias.

La profesión farmacéutica debe estar siempre dirigida al servicio de las necesidades de la sociedad y de los pacientes siempre con la finalidad de recuperar y mantener una buena salud. (Definiciones XYZ, s.f.)

Medicamentos

Según (Centre d'Informació de Medicaments de Catalunya, s.f.) dice:

Un medicamento es una sustancia con propiedades para el tratamiento o la prevención de enfermedades en los seres humanos. También se consideran medicamentos aquellas sustancias que se utilizan o se administran con el objetivo de restaurar, corregir o modificar funciones fisiológicas del organismo o aquellas para establecer un diagnóstico médico.

Los medicamentos se emplean a dosis tan pequeñas, que para poder administrar la dosis exacta, se deben preparar de forma que sean manejables. Las diferentes maneras en que se preparan (pastillas, jarabes, supositorios, inyectables, pomadas, etc) se denominan formas farmacéuticas.

Los medicamentos, sin embargo, no sólo están formados por sustancias medicinales, a menudo van acompañados de otras sustancias que no tienen actividad terapéutica, pero que tienen un papel relevante. Estas sustancias son las que permiten que el medicamento tenga estabilidad y se conserve adecuadamente. Estas sustancias sin actividad terapéutica tienen un papel muy importante en la elaboración, almacenamiento y liberación de sustancias medicinales se denominan excipientes, algunos de ellos son de declaración obligatoria, mientras que las sustancias medicinales, que son las que tienen actividad terapéutica, se denominan principios activos.

En la actualidad, la mayoría de medicamentos son preparados por laboratorios farmacéuticos y, para su preparación y distribución, estos deben ser autorizados por el Ministerio de Sanidad y Consumo con un nombre propio registrado. Todos los procesos relacionados con la investigación, fabricación y distribución están estrictamente regulados por las leyes que protegen la salud de los ciudadanos. (Centre d'Informació de Medicaments de Catalunya, s.f.)

Productos de consumo masivo

Según Claudia Roca Martínez indica:

Los productos de consumo masivo se definen como productos de alta demanda. Son aquellos productos requeridos por todos los estratos de la sociedad, lo que motiva a la competencia entre las empresas de este sector por la captación de clientela, intentando diferenciarse ofreciendo alternativas, precios o agregados.

Entre las características principales de estos productos podríamos destacar las siguientes:

Consumo inmediato: estos productos no suelen durar mucho tiempo en el hogar, están fabricados con la idea de que sean consumidos en un periodo corto de tiempo.

Compra cotidiana: al ser productos de primera necesidad que se consumen rápidamente se adquieren por los consumidores de forma cotidiana.

Fáciles de encontrar: puedes encontrar los productos de consumo masivo en distintos sitios sin mayor dificultad puesto que existen un sinnúmero de empresas dedicadas a este sector.

Precio reducido: la demanda de estos productos varía en función de los precios. Como hemos comentado, todos los estratos de la sociedad los consumen de modo que tienen un precio muy asequible. (Roca Martínez, 2016)

Productos Farmacéuticos

Según el concepto de la Organización Mundial de la Salud indica:

Los productos farmacéuticos son sustancias químicas sintéticas o naturales que se pueden encontrar en medicamentos recetados, de venta libre y veterinarios. Estos productos contienen ingredientes activos diseñados para provocar efectos farmacológicos y beneficiar significativamente a la sociedad.

Los fármacos se pueden introducir en las fuentes de agua a través de aguas residuales que transportan excretas de personas y pacientes que los hayan utilizado; por eliminación inapropiada de medicamentos (por ejemplo, arrojándolos por el inodoro); y por medio de residuos líquidos agrícolas, incluido el estiércol del ganado. Estos productos se han convertido en una cuestión de creciente preocupación para el público, debido a que podrían llegar a las fuentes de agua potable. (Organización Mundial de la Salud, s.f.)

Distribuidores Farmacéuticos

Según el concepto de (Cruz Valdivia) indica:

Son Empresa dedicadas a la producción, comercialización y distribución de productos farmacéuticos de alta calidad, cuentan con un riguroso estándar de producción, de acuerdo con las exigencias internacionales, lo cual permite contar con la línea farmacéutica de buen nivel a precios muy competitivos. (Cruz Valdivia)

Laboratorio Farmacéutico

Según el concepto de (Sigre, s.f.) dice:

Aquellas personas físicas o jurídicas que, previamente autorizadas por la Administración competente, fabriquen de forma industrial medicamentos o participen en alguna de sus fases, tales como el envasado, acondicionamiento, presentación para su venta o comercialización, incluyendo a aquellos que se dediquen a la importación de medicamentos fabricados en países que no pertenezcan a la Comunidad Europea. (Sigre, s.f.)

Planeación Estratégica

Según (Gallardo Hernández, 2012) “La Planeación Estratégica es el proceso por el cual una empresa desarrolla los objetivos y las acciones concretas para llegar a alcanzar el estado deseado.”

Según (Porter, 1991) Los planes estratégicos “centran su atención en el futuro (en su sentido más amplio) de la organización, e integran las demandas del ambiente externo y los recursos internos con las acciones que los administradores necesitan realizar para alcanzar los objetivos.”

La planificación estratégica es un proceso que permite lograr el cumplimiento de los objetivos y metas planteados mediante la realización de un análisis específico tanto de los factores internos como externos para así desarrollar estrategias necesarias

para cumplir con la misión y visión de la farmacia mediante la aplicación de planes de acción para corregir los defectos y poder avanzar a su cumplimiento.

Diseño Estratégico

Según (Espinoza Váldez, 2016)

Para una mayor efectividad de las estrategias desplegadas desde el diseño y un mejor aprovechamiento de las ventajas que otorga la integración del diseño a la cadena de producción y gestión de una empresa, es necesario cumplir con ciertos factores críticos, que se presentan a continuación:

En primer lugar, se debe mantener un nivel de excelencia en los aspectos técnicos de gestión del diseño. Esto incluye trabajar en conjunto con profesionales del diseño capacitados en materia de estrategia empresarial, mercado, tecnología, producción, ventas y en las demás temáticas relevantes para la compañía; junto con la correcta administración y gestión del diseño de productos, lo que implica optimizar las inversiones tecnológicas, de prototipos, de ensayos y de vigilancia de mercados.

En segundo lugar, se debe llevar a cabo periódicamente un profundo análisis de interpretación de los movimientos del mercado y de las tendencias socioculturales actuales, a fin de optimizar los objetivos e innovación de productos y, por ende, los aspectos técnicos, de forma acorde a los resultados de dicho análisis. Adicionalmente, los objetivos de innovación de productos deben estar alineados con los objetivos estratégicos y tácticos de la compañía, concordando así con la tecnología disponible con el negocio central.

Finalmente, las ventajas comparativas obtenidas deben ser periódicamente monitoreadas, siendo medidas sobre la base de indicadores comprobables y certeros, los cuales deben provenir tanto de la sociedad como de la organización misma y pueden considerar aspectos diversos tales como: abastecimiento, almacenamiento, procesos ingenieriles, procesos productivos, procesos comerciales y, desde luego la satisfacción de los clientes, todos aspectos independientes pero interrelacionados entre sí. (Espinoza Váldez, 2016)

La elaboración de un diseño estratégico exitoso es aquel que se aplique en su totalidad, es decir que todos los departamentos y áreas con la finalidad de mantener un seguimiento de todas las estrategias que se estén ejecutando dentro de la empresa

lo cual permita ir generando planes de acción y un seguimiento adecuado con la finalidad de que las estrategias lleguen a cumplirse en su totalidad en el cuadro de mando integral.

Estrategias

De acuerdo con (García Sánchez & Valencia Velasco, 2014) “La diferencia entre objetivos y estrategias radica en que los primeros son los resultados que se esperan de la ejecución de la estrategia y las estrategias son medios para alcanzar los objetivos.”

Para (Thompson, Jugar, Peteraf, & Strickland, 2012) :

La estrategia tiene que ver con competir de manera diferente: hacer lo que los competidores no hacen o, mejor, hacer lo que no pueden hacer. Toda estrategia necesita un elemento distintivo que atraiga a los clientes y genere una ventaja competitiva

Para Disfargut es muy importante elaborar estrategias que le proporcionen un adecuado direccionamiento estratégico en todas las áreas, es de vital importancia establecer estrategias que permitan direccionar de manera efectiva los recursos tanto financieros como no, para lograr llegar a la ventaja competitiva esperada.

Estructura de un plan estratégico

De acuerdo con (Guía de la Calidad, s.f.): La estructura de un plan estratégico dependerá de la empresa a la cual está enfocado dicho plan, es decir esta estructura se puede implementar en varias empresas.

Los pasos para realizar un plan estratégico son los siguientes:

- Establecer el objetivo
- Análisis Misión y Visión
- Análisis estratégico
- Análisis de diagnóstico de la situación

- Diagnostico de la situación (matriz FODA)
- Planificación estratégica
- Desarrollo del plan estratégico
- Control de estrategias
- Conclusiones, recomendaciones

Para (David, 2013) “Lo único seguro en el futuro de cualquier organización es el cambio, y la planeación es el puente esencial entre el presente y el futuro que aumenta la probabilidad de alcanzar los resultados deseados”.

Como el autor lo menciona lo único realmente seguro para las organizaciones es el cambio y sobre ello se encuentra la capacidad de anticiparse a los escenarios posibles en el tiempo mediante la elaboración de estrategias para posibles eventos que se podrán manifestar en la compañía y para los cuales se pueda actuar con rapidez.

Modelo de Planificación Estratégica

Prospectivo Participativa – Metodología y Procesos



Gráfico 2: Modelo de Planificación Estratégica

Fuente: (Monserrate Medina , 2011)

Este modelo de planificación estratégica es el más adecuado para la elaboración de la presente investigación, porque es estructurado partiendo de un análisis situacional que representa un diagnóstico necesario para conocer con exactitud cómo se encuentra la empresa en el mercado para posteriormente elaborar el direccionamiento estratégico definiéndolas estrategias necesarias para su correcto cumplimiento y terminar con el BSC que ayude a llevar un control del cumplimiento de la planificación o sino su ajuste mediante planes de acción.

Análisis PEST

Según (Riquelme , 2020)

El Análisis PEST representa un análisis de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos sobre el entorno externo de la organización, mismo que no pueden ser controlados.

Este análisis es una herramienta simple y eficaz que se utiliza para evaluar la situación actual de la empresa y de esta manera identificar las principales fuerzas externas (a nivel macro) que puedan afectar al negocio. Estas fuerzas pueden crear tanto oportunidades como amenazas. (Riquelme , 2020)

Análisis FODA

De acuerdo con (Thompson & Strickland, 1998) “Establece que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas”.

La realización del análisis FODA es importante para determinar los factores macro y micro que afectan buen desarrollo de la empresa y al mismo tiempo ayuda a definir estrategias para afrontar situaciones presentes o futuras, de tal manera esto permite hacer frente a las debilidades de la misma.

Misión

Según (Thompson, Jugar, Peteraf, & Strickland, 2012) “La misión de la organización es la base de sus prioridades, estrategias, planes y asignación de tareas. Es el punto de partida para el diseño del trabajo gerencial y, sobre todo, para el diseño de las estructuras gerenciales”.

Según (David, 2013) “una correcta declaración de misión permite la generación y consideración de una variedad de estrategias y objetivos alternativos factibles, sin que la creatividad de la dirección se vea excesivamente reprimida.”

De acuerdo con ‘con los autores la elaboración de la misión permite generar una orientación a la empresa para el diseño de sus objetivos, estrategias, metas de tal manera que permitan llegar a cumplir con la misión. La elaboración de la misión es fundamental para proyectar a la empresa.

Visión

Según (Reyes Baños , 2011) dice que

Se trata de un enunciado que representa el estado ideal de una institución, que nunca será alcanzado, pero que, al representar una imagen del éxito para ésta, se constituirá en su guía de lo que siempre intentará lograr. Un aspecto clave del proceso para definirla es que éste sea participativo, por lo que su enunciación deberá involucrar, de manera convincente, a todos los grupos de interés, reflejando tanto el propósito y las competencias que la organización tenga para lograrlo, como las características que la distinguen de otras parecidas. (Reyes Baños , 2011)

“Una visión compartida crea una comunión de intereses que puede sacar a los trabajadores de la monotonía del trabajo cotidiano, y llevarlos a un mundo nuevo de oportunidades y desafíos.” (David, 2013)

La visión permite a Disfargut direccionarse hacia donde quiere estar en un determinado periodo de tiempo, de esta manera guía todos sus esfuerzos con una visión clara permitiéndole llegar en el futuro a conseguir cumplir con sus estrategias y tener un horizonte claro para poder llegar trabajar por cumplir con su visión.

Valores organizacionales

Según (Whetten & Cameron , 2011)

Uno de los problemas de los valores es que, como hacen parte de la esencia de las personas, se dan por algo seguro y no se hace conciencia acerca de ellos, así mismo si no se es consciente de los valores, mucho menos de su escala de cuáles son más importantes o tienen mayor presencia en los comportamientos personales. (Whetten & Cameron , 2011)

Según (Rivas, 2005)

Por eso las organizaciones deben crear mecanismos que conviertan unas propuestas de valor en percepciones, a través de las cuales los integrantes de las organizaciones incorporen en su comportamiento estos valores y a la vez se traduzcan en prácticas que evidencien la manera en que los valores guían las decisiones y tareas de la organización. (Rivas, 2005)

La creación de principios y valores permite dentro de la organización definir prácticas que incorporen los mismos en el comportamiento de los colaboradores, para ayudar a definir valores que guíen las decisiones y tareas de la organización.

Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

Según (David, 2013)

La matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), otra poderosa herramienta de adecuación Se trata de un modelo de cuatro cuadrantes que indica cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización determinada: agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas.

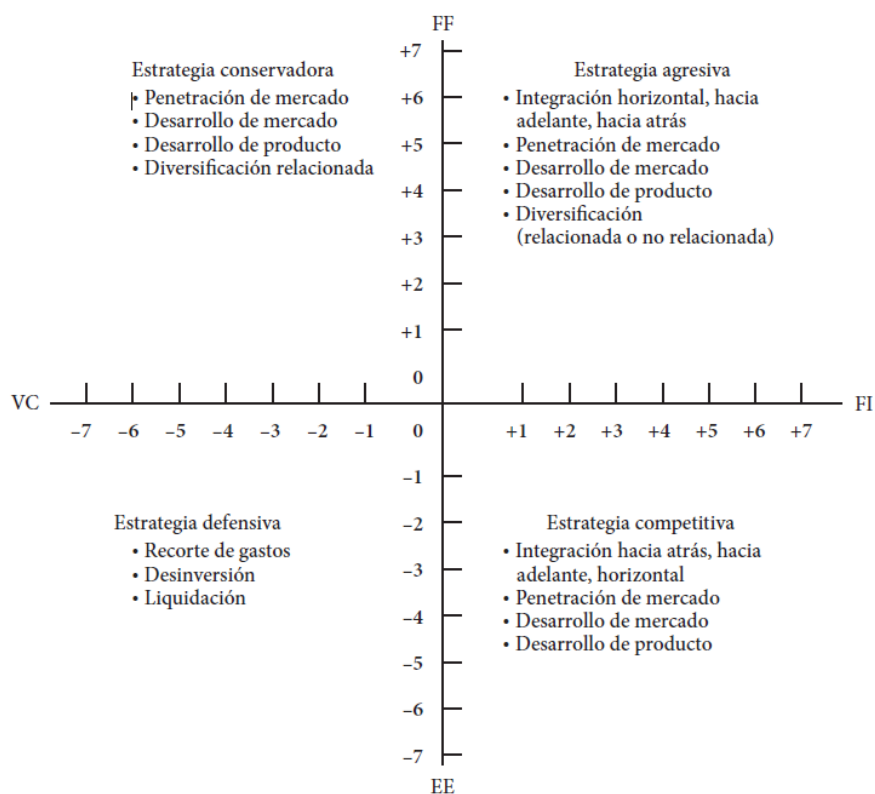


Gráfico 3: Posición estratégica y evaluación de la acción

Fuente: (David, 2013)

Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas: (la fuerza financiera [FF] y la ventaja competitiva [VC]) y dos dimensiones externas (la estabilidad del entorno [EE] y la fuerza de la industria [FI]). Es posible que estos cuatro factores constituyan las determinantes más importantes de la posición estratégica general de una organización.

Cada una de las dimensiones presentadas en los ejes de la matriz PEYEA está compuesta de diferentes variables, dependiendo del tipo de organización. En el desarrollo de la matriz PEYEA también se debe tomar en consideración los factores incluidos previamente en las matrices EFE (Evaluación de factores externos) y EFI (Evaluación de factores internos). Otras variables que suele incluirse, Por ejemplo, en general el rendimiento sobre la inversión, el apalancamiento, la liquidez, el capital de trabajo y el flujo de efectivo son considerados factores determinantes de la fortaleza financiera de una empresa. Al igual que la matriz FODA, la matriz PEYEA debe

adaptarse a la organización que se está estudiando y, en la medida de lo posible, estar basada en información objetiva.

Los pasos necesarios para desarrollar una matriz PEYEA son:

1. Seleccionar un conjunto de variables para definir la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del entorno (EE) y la fuerza de la industria (FI).
2. Asignar un valor numérico de +1 (la peor) a +7 (la mejor) a cada una de las variables que integran las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de -1 (la mejor) a -7 (la peor) a cada una de las variables que integran las dimensiones EE y VC. En los ejes FF y VC, hacer una comparación con los competidores. En los ejes FI y EE, hacer una comparación con otras industrias.
3. Calcular la puntuación promedio para FF, VC, FI y EE sumando los valores otorgados a las variables en cada dimensión, y dividiendo el resultado entre el número de variables incluidas en la dimensión respectiva.
4. Graficar las puntuaciones promedio para FF, FI, EE y VC sobre el eje correspondiente de la matriz PEYEA.
5. Sumar las dos puntuaciones del eje x y trazar el punto resultante en X. Sumar las dos puntuaciones del eje Y y trazar el punto resultante en Y. Trazar la intersección del nuevo punto xy.
6. Trazar un *vector direccional* que vaya desde el origen de la matriz PEYEA hasta el punto de intersección.

Este vector indica el tipo de estrategias recomendadas para la organización: agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

El vector direccional asociado a cada perfil sugiere el tipo de estrategias que deberían implementarse: agresiva, conservadora, defensiva o competitiva. Cuando el vector direccional de una empresa se ubica en el *cuadrante agresivo* (el cuadrante superior derecho) de la matriz PEYEA, significa que la organización está en excelentes condiciones para utilizar sus fortalezas internas con el propósito de

- 1) aprovechar las oportunidades externas,
- 2) superar las debilidades internas, y
- 3) evitar las amenazas externas.

Por lo tanto, dependiendo de las circunstancias que enfrente la empresa, podrían ser factibles las estrategias de penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto, integración hacia atrás, integración hacia adelante, integración horizontal o diversificación. (David, 2013)

La matriz Peyea permite conocer la posición estratégica de la organización de acuerdo los cuatro ejes que son: conservador, agresivo, defensivo y competitivo y así determinar acciones a aplicar para cada eje estratégico de acuerdo a su necesidad, ayuda a plantear estrategias específicas que permitan identificar oportunamente sus puntos más débiles y poder actuar antes de que las cosas sucedan y tener estrategias en los supuestos casos que no se pueden controlar.

Evaluación Externa

Según (David, 2013)

El propósito de la auditoría externa es desarrollar una lista limitada de las oportunidades que podrían beneficiar a la compañía, así como de las amenazas que debe evitar.

Como sugiere el término limitada, la auditoría externa no tiene por objetivo desarrollar una relación exhaustiva de todos los factores que pudieran influir en el negocio, sino identificar variables clave que ofrezcan respuestas susceptibles de implementación.

Las empresas deben ser capaces de responder ofensiva o defensivamente a dichos factores, formulando estrategias que aprovechen las oportunidades externas o minimicen el impacto de las amenazas potenciales.

Las fuerzas externas afectan el tipo de productos que se desarrollan, la naturaleza de las estrategias de posicionamiento y segmentación del mercado, el tipo de servicios que se ofrecen y las decisiones de las empresas en materia de adquisiciones y ventas. Además, tienen un impacto directo en proveedores y distribuidores.

Identificar y evaluar las oportunidades y amenazas externas permite que las organizaciones desarrollen una misión clara, diseñen estrategias para lograr sus objetivos a largo plazo, y generen políticas para alcanzar sus objetivos anuales.

La creciente complejidad de los negocios actuales queda evidenciada por el hecho de que más países están desarrollando sus capacidades y su voluntad de competir agresivamente en los mercados mundiales. (David, 2013)

Tanto los países como las empresas de todo el orbe están dispuestos a aprender, a adaptarse, a innovar y a inventar para competir con éxito en el mercado. En Europa y Asia hoy en día existen más tecnologías nuevas y competitivas que nunca antes.

La evaluación externa permite a Disfargut generar un plan de repuesta para los diferentes escenarios los cuales pueden ser positivos o negativos, frente a los mismos la empresa debe tener capacidad de respuesta inmediata, haciendo énfasis en definir una lista de oportunidades y amenazas mismas que deben aprovecharse para desarrollar su capacidad y poder competir en los mercados globales.

Según (David, 2013)

Fuerzas económicas

Los factores económicos tienen un impacto directo en el atractivo potencial de las diferentes estrategias. Por ejemplo, cuando las tasas de interés suben, los fondos necesarios para la expansión del capital se vuelven más costosos o inalcanzables. Además, a medida que las tasas de interés aumentan el ingreso discrecional disminuye y la demanda de bienes discretivos cae.

Cuando los precios de las acciones se elevan, aumenta también la conveniencia de que los valores bursátiles actúen como fuente de capital para el desarrollo de mercados. Asimismo, cuando el mercado sube, la riqueza del consumidor y de los negocios aumenta.

Fuerzas políticas, gubernamentales y legales

Los gobiernos federales, estatales, locales y extranjeros son importantes reguladores, desreguladores, subvencionadores, empleadores y clientes de las organizaciones. Por lo tanto, los factores políticos, gubernamentales y legales pueden representar oportunidades o amenazas clave para las organizaciones de todo tamaño.

Fuerzas tecnológicas

En casi todas las industrias, las firmas más preparadas desde la perspectiva tecnológica obtienen una ventaja competitiva abrumadora sobre los rivales menos competentes.

Las fuerzas tecnológicas representan importantes oportunidades y amenazas que se debe considerar al formular estrategias. Los avances tecnológicos pueden afectar significativamente los productos, los servicios, los mercados, los proveedores, los distribuidores, los competidores, los clientes, los procesos de fabricación, las prácticas de marketing y la posición competitiva de las organizaciones.

Además, tienen algunas variables políticas, gubernamentales y legales, regulaciones y desregulaciones gubernamentales, cambios en las leyes fiscales aranceles especiales comités de acción política tasas de participación de los votantes número, severidad y ubicación de las manifestaciones gubernamentales número de patentes cambios en las leyes de patentes leyes de protección del medio ambiente nivel de los gastos de defensa legislación sobre la igualdad de empleos nivel de los subsidios gubernamentales legislación antimonopolios entre otras.

En la actualidad ninguna compañía o industria está aislada de los nuevos desarrollos tecnológicos. En las industrias de alta tecnología, la identificación y evaluación de oportunidades y amenazas tecnológicas clave constituyen la parte más importante de la auditoría externa de administración estratégica.

Fuerzas competitivas

Una parte importante de las auditorías externas es la identificación de las firmas rivales y la determinación de sus fortalezas, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos y estrategias.

Recopilar y evaluar información sobre los competidores es esencial para la formulación exitosa de estrategias. Identificar a los principales competidores no siempre es fácil, porque muchas empresas tienen divisiones que compiten en diferentes industrias. (David, 2013)

Modelo de competencia de las cinco fuerzas

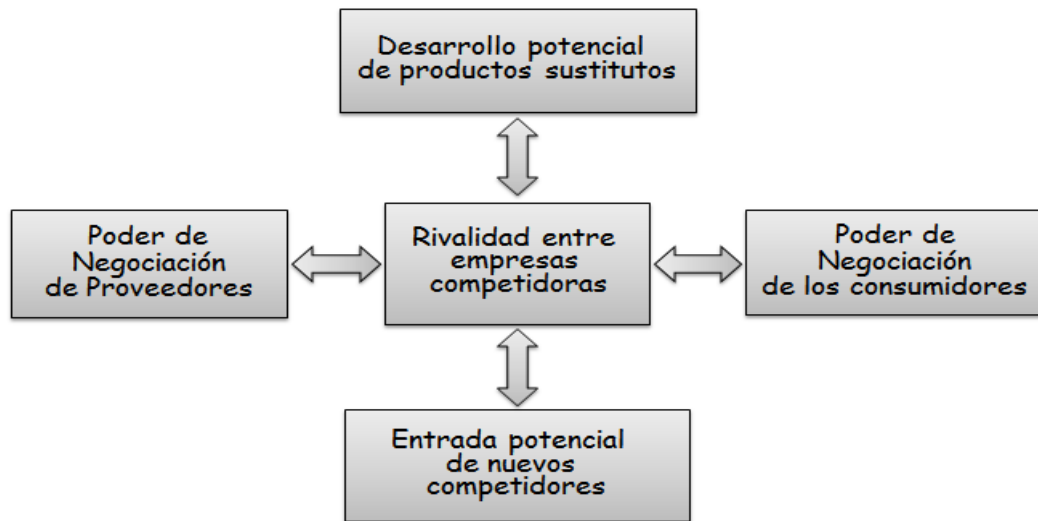


Gráfico 4: Modelo de competencia de las cinco fuerzas

Fuente: (David, 2013)

Rivalidad entre empresas competidoras La rivalidad entre empresas competidoras suele ser la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. Las estrategias de una empresa únicamente pueden tener éxito en la medida en que le proporcionen una ventaja competitiva sobre las estrategias de las empresas rivales. Los cambios de estrategia que ponga en práctica una empresa podrían dar lugar a represalias como la reducción de precios, las mejoras a la calidad, la introducción de nuevas características en los productos, el ofrecimiento de servicios, la extensión de garantías y el aumento de publicidad.

Entrada potencial de nuevos competidores

Siempre que existe la posibilidad de que nuevas empresas entren fácilmente a una industria en particular, la intensidad de la competitividad aumenta. Sin embargo, las barreras contra el ingreso pueden incluir la necesidad de lograr rápidamente economías de escala, la necesidad de obtener tecnología y conocimientos técnicos especializados, falta de experiencia, una fuerte lealtad por parte de los consumidores, sólidas preferencias por determinadas marcas, grandes requerimientos de capital, carencia de canales de distribución adecuados, políticas de regulación gubernamental, aranceles, dificultad de acceso a las materias primas, posesión de patentes, ubicaciones poco deseables, el contraataque por parte de empresas bien afianzadas, y la potencial saturación del mercado.

Desarrollo potencial de productos sustitutos

En muchas industrias las empresas compiten muy de cerca con los fabricantes de productos sustitutos que participan en otras industrias. Las presiones competitivas que surgen por los productos sustitutos aumentan a medida que el precio relativo de éstos disminuye, y conforme el costo en que incurren los consumidores por cambiar a ellos también se reduce. La fuerza competitiva de los productos sustitutos se mide mejor por la participación de mercado que logran esos productos, así como por los planes que hacen las empresas fabricantes para incrementar su capacidad y su penetración de mercado.

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores también afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando hay un gran número de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas, o cuando el costo de cambiar a otras materias primas es especialmente alto. A menudo proveedores y productores se ven más beneficiados si se ayudan entre sí con precios razonables, mejor calidad, desarrollando nuevos servicios, haciendo entregas a tiempo y reduciendo los costos de inventario; de esta manera mejoran la rentabilidad de todos los interesados en el largo plazo.

Las compañías pueden buscar una estrategia de integración hacia atrás para obtener el control o apropiarse de los proveedores. Esta estrategia es especialmente efectiva cuando los proveedores no son confiables, muy costosos o incapaces de satisfacer las necesidades de la empresa de manera constante. Por lo general las compañías pueden negociar términos más favorables con los proveedores si la integración hacia atrás es una estrategia comúnmente usada entre empresas rivales de una industria.

Poder de negociación de los consumidores

Cuando los clientes están concentrados, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación representa una importante fuerza que afecta la intensidad de la competencia en una industria. Si el poder de negociación de los consumidores es fuerte, las compañías rivales podrían tratar de responder ofreciendo garantías extendidas o servicios especiales para conseguir su lealtad. El poder de negociación de los consumidores también aumenta si los productos que se adquieren son estandarizados o no diferenciados.

Cuando éste es el caso, a menudo los consumidores tendrán mayor oportunidad de negociar el precio de venta, la cobertura de la garantía y los paquetes

complementarios. Es posible que el poder de negociación de los consumidores sea la más importante de las fuerzas que afectan la ventaja competitiva.

Herramientas y técnicas de pronóstico

Ningún pronóstico es perfecto, e incluso algunos pronósticos son enormemente imprecisos. Este hecho acentúa la necesidad de que los estrategas dediquen suficiente tiempo y esfuerzo al análisis de los datos en que están basados los pronósticos publicados, y al desarrollo de sus propias proyecciones. Las oportunidades y amenazas externas clave pueden identificarse de manera eficaz solamente por medio de buenos pronósticos. Los pronósticos acertados pueden proporcionar a las organizaciones ventajas competitivas importantes. En cualquier caso, la proyección es vital en el proceso de administración estratégica y en el éxito de las organizaciones.

Análisis industrial: la matriz de evaluación de factores externos (EFE)

La matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite que los estrategas resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva y para su construcción se debe tomar en cuenta lo siguiente:

1. Elabore una lista teniendo en consideración tanto las oportunidades como las amenazas que afectan a la empresa y a la industria en donde esta ópera.
2. Asigne a cada factor una ponderación que oscile entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). La ponderación indica la relevancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria donde participa la empresa.
3. Asigne a cada factor externo clave una calificación de 1 a 4 puntos para indicar qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por encima del promedio, 2 = la respuesta es promedio y 1 = la respuesta es deficiente.
4. Multiplique la ponderación de cada factor por su calificación, para determinar una puntuación ponderada.
5. Sume las puntuaciones ponderadas para cada variable, con el fin de determinar la puntuación ponderada total para la organización.

La elaboración y puntuación puede estar representada así:

Matriz de perfil competitivo (MPC)

La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica los principales competidores de la compañía, así como sus fortalezas y debilidades particulares en relación con la posición estratégica de una firma muestran.

Los factores críticos de éxito en una MPC incluyen tanto cuestiones internas como externas; por consiguiente, las calificaciones se refieren a las fortalezas y debilidades, donde 4 = fortaleza principal, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor y 1 = debilidad principal.

En la MPC las calificaciones y las puntuaciones ponderadas totales para las compañías rivales pueden ser comparadas contra la compañía muestra.

Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

La matriz de evaluación de factores internos (EFI) es una síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la administración estratégica. Esta herramienta para la formulación de estrategias sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Al desarrollar una matriz EFI, se requiere cierta dosis de intuición que impida que se le interprete como técnica todopoderosa, dada su apariencia científica.

La matriz EFI se desarrolla en cinco pasos:

1. Haga una lista de los factores internos clave que se identificaron en el proceso de auditoría interna. Emplee un total de 10 a 20 factores internos, e incluya tanto fortalezas como debilidades. Primero mencione las fortalezas y después las debilidades.
2. Asigne a cada factor una ponderación que vaya de 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (muy importante). La ponderación asignada a un factor determinado indica su importancia con respecto al éxito de la empresa en la industria. Sin importar si un factor clave es una fortaleza o debilidad interna, las mayores ponderaciones se deben asignar a los factores que se considera que tienen la mayor influencia en el desempeño organizacional. La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.0.
3. Asigne a cada factor una clasificación de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad importante (clasificación = 1), una debilidad menor (clasificación = 2), una fortaleza menor (clasificación = 3) o una fortaleza importante (clasificación = 4). Observe que las fortalezas deben recibir una clasificación de 3 o 4, y las debilidades una clasificación de 1 o 2. Por tanto, las clasificaciones están basadas en la empresa, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria.
4. Multiplique la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar una puntuación ponderada para cada variable.

5. Sume las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de determinar la puntuación ponderada total de la organización. (Thompson, Jugar, Peteraf, & Strickland, 2012)

Análisis del entorno externo

Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)

La MCPE determina el atractivo relativo de las diferentes estrategias a partir del grado en que los factores internos y externos críticos para el éxito son aprovechados o mejorados. El atractivo relativo de cada estrategia dentro de un conjunto de alternativas se calcula determinando el impacto acumulado de cada uno de los factores internos y externos que son críticos para el éxito. En la MCPE se pueden incluir cualquier número de estrategias alternativas, y cualquier cantidad de estrategias pueden conformar un conjunto dado, pero sólo las estrategias de cada conjunto se evalúan tomando en cuenta la relación entre ellas. (David, 2013)

Según (David, 2013)

Fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter del análisis competitivo es un enfoque ampliamente utilizado para desarrollar estrategias en muchas industrias". Las cinco fuerzas de Porter permiten analizar de manera directa las oportunidades y amenazas que se tienen frente a los clientes, proveedores, competencia, productos sustitutos y nuevos competidores. (David, 2013)

Matriz de crecimiento BCG

Según (Ruiz , 2019) "La matriz de crecimiento – participación es una metodología gráfica que consiste en realizar un análisis estratégico del portafolio de la compañía en base a dos factores, la tasa de crecimiento de mercado y la participación de mercado".

Debido a la cercana relación que tiene con el mundo del marketing, tiende a considerarse que está exclusivamente relacionada con el marketing estratégico.

Matriz de Perfil Competitivo

Según (David, 2013)

La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica los principales competidores de la compañía, así como sus fortalezas y debilidades particulares en relación con la posición estratégica de una firma nuestra. En ambos casos (MPC y EFE) las ponderaciones y las puntuaciones ponderadas totales tienen el mismo significado.

Sin embargo, los factores críticos de éxito en una MPC incluyen tanto cuestiones internas como externas; por consiguiente, las calificaciones se refieren a las fortalezas y debilidades, donde 4 = fortaleza principal, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor y 1 = debilidad principal. A diferencia de lo que ocurre en la matriz EFE, en la MPC los factores críticos de éxito no están agrupados en oportunidades y amenazas. En la MPC las calificaciones y las puntuaciones ponderadas totales para las compañías rivales pueden ser comparadas contra la compañía muestra. Este análisis comparativo arroja importante información estratégica interna. (David, 2013)

POA (Plan Operativo Anual)

Para (París Roche , 2005, pág. 117) “se convierte en una herramienta útil para evaluar el desempeño del personal. El POA define muy nítidamente los proyectos y tareas a desarrollar, los responsables, las fechas, los resultados esperados, los productos finales.”

El plan operativo anual, es un documento donde se encuentra detallado y enumerado todas las actividades a seguir, para lograr los objetivos durante un periodo de tiempo, por lo general este plan tiene una duración de un año. El POA tiene que ir ligado a la planificación de la empresa.

Entonces un plan operativo es un documento donde se pone por escrito cuáles serán los pasos a realizar por la compañía y las acciones que deberán desempeñar quienes participan en la actividad de producción y venta de servicios, así como también los objetivos que se desean alcanzar al finalizar una determinada etapa.

Plan

“Es el instrumento de la planificación que comprende una estructura de operaciones a realizar, ordenadas de manera coherente, coordinada y, además implementada con los recursos disponibles.” (Pérez Rosales, 2010)

Plan de acción

Es una declaración precisa y clara de la finalidad que persigue una empresa o entidad, es decir, una relación escrita que da pautas y norma los procedimientos que han de seguirse para que el organismo cumpla con la misión para la cual ha sido creado. (Corominas, 2006)

Alta dirección

Según (Pérez Rosales, 2010) la alta dirección es “Grupo de funcionarios que ocupa el vértice de la estructura de la organización jerárquica y cuyas funciones se caracterizan por prevalecer en ellas las actividades previsoras sobre las demás funciones de la dirección.”

La alta dirección se encarga de trazar los puntos a seguir en el proceso de la planeación y es el responsable de que estos puntos estén direccionados a cumplir con los objetivos generales de la organización.

Seguimiento y evaluación

Según (Pérez Rosales, 2010) La evaluación “Es el proceso que tiene como objeto inmediato la apreciación en el desempeño del trabajo, siendo su fin último el de propiciar y consolidar su realización como persona a través del trabajo.” Su uso en el tema estudiado es analizar el desempeño de los diferentes agentes que participan en la producción a fin de saber aprovechar al máximo los recursos y corregir, en caso de que fuera necesario.

Estrategia

Según (Freedman , 2013) “la palabra estrategia sigue siendo la mejor para expresar el proceso de ideas anticipatorias referidas a acciones dirigidas a conseguir nuestros objetivos de acuerdo con nuestras posibilidades.”

Es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin, pero depende de varios factores como el objetivo que se plantea, el mercado hacia donde está dirigido un plan, los recursos con los que se cuenta, etc.

Una estrategia es un plan que especifica una serie de pasos que tienen como fin la consecución de un determinado objetivo, viene de la disciplina militar, la estrategia dará cuenta de una serie de procedimientos que tendrán como finalidad lograr un objetivo, es sinónimo de un proceso basado en una serie de premisas que buscan obtener un resultado específico, siempre beneficioso.

La estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.

Mejora continua

Según (Pérez Rosales, 2010) Es el:

Método administrativo, opuesto a la reingeniería, consiste en elevar la eficiencia de los procesos de manera continua y gradual. Se aplica en todos los niveles de la empresa, por medio del funcionamiento de los denominados círculos de la calidad. Se enfoca en solucionar problemas de manera constante y sin involucrar de forma directa el dinero, con la ayuda de pequeños grupos de apoyo quienes exponen sus ideas de solución más óptima a un problema, de esta forma se reduce el margen de error y se mejora la calidad de los procesos y del producto.

La Matriz BCG o Análisis de portafolio de cartera

Según (Muñiz, 2006) indica que

El método más simple, cuantitativo y conocido de análisis de productos o centros de estrategia, es el desarrollado por la compañía Boston Consulting Group (BCG), a finales de los años 60 y se materializa en la matriz de crecimiento-cuota de mercado.

El enfoque del BCG parte de dos premisas:

- La liquidez obtenida a través de las operaciones de la empresa es función del coste unitario, que a su vez es función del volumen de ventas y de la experiencia, los que finalmente dependen de la cuota de mercado (efecto escala, relacionado con los costes fijos).
- La liquidez necesaria para la inversión en instalaciones, equipo y capital circulante es función de la tasa de crecimiento del sector en el que se encuentra la empresa o el segmento estratégico de negocio.

Matriz de crecimiento-participación (BCG)

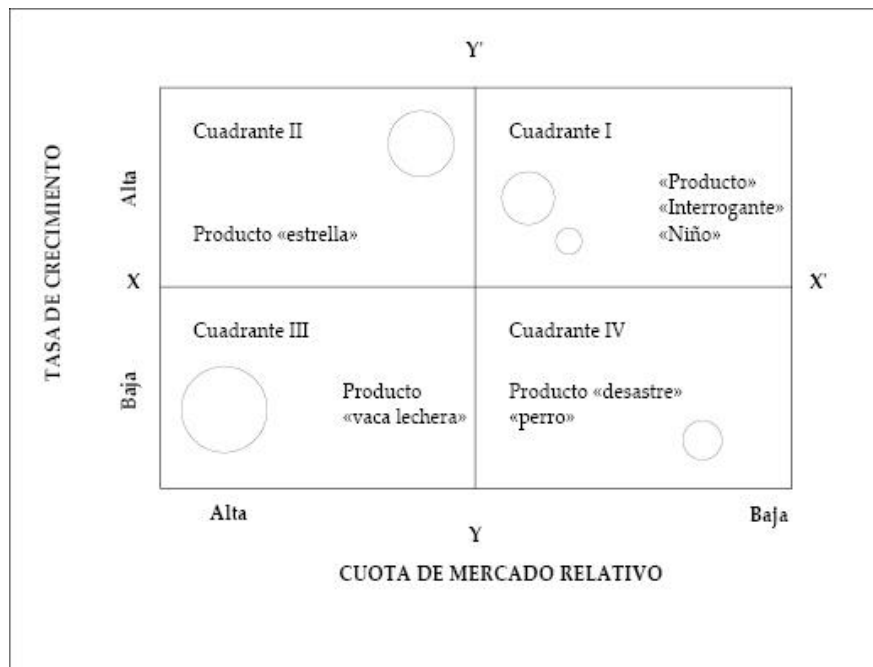


Gráfico 5: Matriz BCG[CG1]

Fuente: (Muñiz, 2006)

Estos conceptos de tasa de crecimiento y cuota de participación, debidamente combinados, permitieron al BCG efectuar una clasificación de los productos, según el posicionamiento de los mismos, de cara a analizar la cartera, atendiendo a su

capacidad de generación o consumo de ingresos, y como consecuencia, establecer diferentes estrategias.

Productos interrogante-niños

Los productos interrogantes o niños son aquellos situados en mercados de gran crecimiento con reducidas cuotas de mercado relativas, lo que implica unos beneficios reducidos, y la necesidad de grandes inversiones para mantener sus cuotas de mercado y, por supuesto, aumentarlas.

Generalmente son productos con crecimiento alto en el mercado y cuotas pequeñas de participación. Representan el futuro de la empresa, razón por la cual precisan de una gestión adecuada de precios, promoción, distribución... que se traduce en unas necesidades de inversión de recursos. Son los llamados a ser «productos estrella».

Productos estrella

Los situados en mercados de crecimiento elevado y cuota de mercado alta reciben el nombre de estrellas. Estos se caracterizan por tener un *cash flow* equilibrado, ya que los grandes beneficios obtenidos se compensan con las grandes necesidades de dinero para financiar su crecimiento y mantener su cuota de mercado.

En estos productos es básico mantener y consolidar su participación en el mercado, para lo cual a veces será necesario sacrificar márgenes y así establecer barreras de entrada a la competencia.

Productos vaca lechera

Los productos situados en mercados de crecimiento bajo y cuota de mercado alta reciben el nombre de vacas lecheras. Estos son generadores de liquidez, ya que al no necesitar grandes inversiones van a servir para financiar el crecimiento de otras unidades, la investigación y desarrollo de nuevos productos, y retribuir al capital propio y ajeno.

Productos perros

Los productos con reducidas cuotas de mercado y bajo crecimiento reciben el nombre de «perros». Son verdaderas trampas de liquidez, ya que, debido a su baja cuota de mercado, su rentabilidad es muy pequeña y es difícil que lleguen a ser una gran fuente de liquidez, por lo que están inmovilizando recursos de la empresa que podrían ser invertidos más adecuadamente en otros centros. Las unidades situadas en esta zona podrán ser:

Productos que no tuvieron éxito en alcanzar una posición de liderazgo durante la etapa de crecimiento.

Nuevas marcas recientemente introducidas en el mercado para competir con los productos «vacas lecheras».

Productos que han pasado de ser «vacas lecheras» a ser «perros». (Muñiz, 2006)

La matriz BCG es aquella que nos permite identificar diversos enfoques dependiendo de diferentes perspectivas dentro de cada etapa que tienen los diferentes productos, para plantear estrategias que permitan penetrar el Mercado de una forma más efectiva y adecuada, con la finalidad de concordar en estrategias.

El cuadro de mando integral

Según Robert Kaplan y David Norton:

El cuadro de mando integral (o Balanced Scorecard) es una técnica para la evaluación y control de estrategias. Su creación deriva de la necesidad percibida entre muchas empresas de “equilibrar” sus mediciones financieras muchas veces utilizadas como único medio para evaluar y controlar estrategias con las mediciones no financieras, como la calidad del producto y el servicio al cliente.

Para ser eficaz, el cuadro de mando integral debe contener una combinación de objetivos financieros y estratégicos cuidadosamente elegidos y ajustados al negocio de cada empresa. El concepto del cuadro de mando integral es consecuente con las nociones de mejora continua en la administración (CIM) y de administración de la calidad total (TQM). Cuando hablemos de la evaluación de estrategias, es conveniente dejar claro desde este momento que las empresas deben establecer objetivos y evaluar estrategias a partir de otros criterios además de las medidas financieras. Las medidas y las razones financieras son de vital importancia en la planificación estratégica, pero iguales relevancias tienen otros factores, como el servicio al cliente, la moral de los empleados, la calidad del producto, el abatimiento de la contaminación, la ética de los negocios, la responsabilidad social y la participación comunitaria. En conjunto con las medidas financieras, estos factores “más suaves” son parte integral tanto del proceso de establecimiento de objetivos como del proceso de evaluación de estrategias. El cuadro de mando integral es un simple listado de los objetivos clave que persigue la empresa, junto con su programa de cumplimiento y el nombre de la persona, departamento o división responsable de cada uno de ellos. (Kaplan & Norton, 2009)

CAPITULO I

ANÁLISIS DEL CONTEXTO SITUACIONAL

1.1. Análisis externo

La elaboración del análisis externo se define por temas de economía mundial, geopolítica, mercados internacionales, competencias mismas que determinan el microambiente.

1.1.1. Macroambiente

Para (Chavarría , Rojas , & Sepúlveda , 2002) el macro ambiente “Está compuesto por fuerzas que tienen efectos contrarios en la competitividad de las empresas: por un lado, moldean las oportunidades y fortalezas, mientras que por otro presentan amenazas y debilidades para el cumplimiento de los objetivos propuestos.” Existen seis factores que determinan el entorno de la empresa:

- Factores políticos
- Factor económico
- Factor social
- Factor tecnológico
- Factor ambiental
- Factor Legal

1.1.2. Factores políticos

La base principal del gobierno del Ldo. Lenin Moreno es el socialismo del siglo 21, modelo social, económico y político. El gobierno tomó medidas a favor del sector productivo, como son: La reducción de aranceles a materias primas y bienes de capital, los costos de la energía eléctrica a la industria, existen incentivos tributarios para quienes reinviertan sus utilidades o contraten personal, créditos de la banca pública y menores costos financieros.

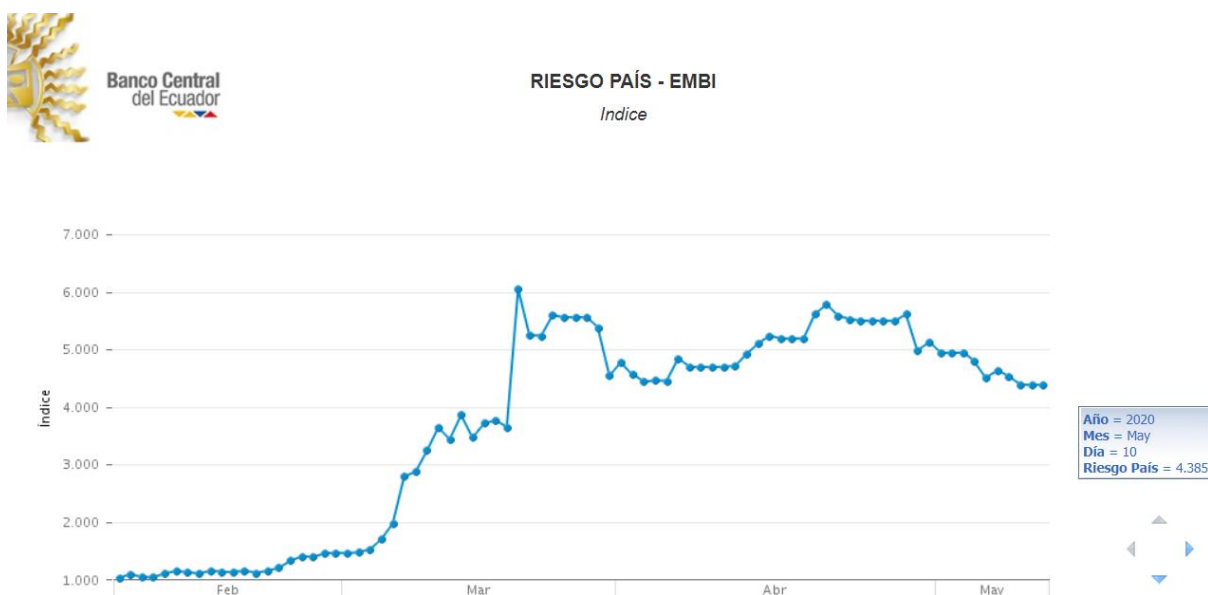
El gobierno actual, ha diseñado políticas encaminadas a la protección al consumidor; mecanismos de control de calidad y procedimientos de defensa de consumidores, conservación del medio ambiente; con programas de producción, consumo, uso de recursos naturales y de energía.

1.1.3. Riesgo país

Según el Banco Central del Ecuador, el Riesgo País es la medida del riesgo de realizar un préstamo a ciertos países, comprende la capacidad o incapacidad de cumplir con los pagos del capital o de los intereses al momento de su vencimiento. Es un índice que pretende exteriorizar la evolución del riesgo que implica la inversión en instrumentos representativos de la Deuda Externa emitidos por gobiernos de países emergentes.

Se lo calcula para poder determinar, de la mejor manera posible, cuál será el riesgo de una inversión en un país determinado, y para que los inversionistas decidan mediante esta herramienta en qué nación colocar sus divisas.

Tabla 3:Tabla de Riesgo País



Fuente: (Ecuador, Banco Central, 2020)

1.1.4. Connotación gerencial

La empresa considera que existen mayores vulnerabilidades fiscales, externas del país, así como una creciente carga de deuda e intereses que enfrenta, lo cual vuelve un ambiente de incertidumbre, para el desarrollo y crecimiento de las empresas en el país. El Ecuador siempre ha sido tenido un riesgo país alto lo cual dificulta la inversión de capitales extranjeros en el país, porque la situación económica no es favorable para ciertas empresas, se deben cancelar valores elevados de impuestos y eso encarece su producción, lo cual representa una amenaza.

1.1.5. Imposición de Tasas Arancelarias

Para que las personas accedan a prestaciones de dinero por parte de las entidades deben cancelar por sus consumos de manera inmediata tasas arancelarias, una de ellas es la tasa activa que cobran las entidades financieras por los préstamos otorgados para promover la reactivación de la economía a través del aumento del consumo financiado por el sistema financiero nacional.

Según (El Comercio, s.f.)

Al modificar aranceles, Ecuador debe respetar los porcentajes arancelarios establecidos a través de negociaciones comerciales o acuerdos bilaterales o multilaterales para evitar demandas ante la OMC (Organización mundial de comercio) o medidas de retorsión, es decir, que otros países apliquen la misma medida contra Ecuador. El Gobierno asegura que ese escenario no es factible porque está haciendo una revisión cuidadosa y apegada a lo que establece la OMC. De hecho, el proceso no solo implica subir aranceles, sino, incluso, reducción en ciertos casos. "En bienes de capital se ha pedido que se verifique si hay maquinaria que no debería pagar aranceles y ahora se está cobrando. Ahí deberíamos disminuir aranceles para darle las herramientas al empresario para que fabrique más aquí". Roberto Aspiazu, director del Comité Empresarial Ecuatoriano (CEE), considera que, si la idea es reducir importaciones, la reducción de aranceles a la maquinaria e insumos tendrá un efecto contrario. De ahí que ve difícil que se cumpla la meta de bajar las importaciones en USD 800 millones este año. Los bienes de consumo, que tendrían más arancel, "representan el 20% del total de importaciones". El empresario empresarial espera conocer cuándo se aplicará la medida. Según el Gobierno, las resoluciones se irán

aplicando paulatinamente. A eso habrá que sumar la emisión de 16 reglamentos técnicos para productos que necesitarán control de importación.

1.1.6. Factores económicos

Son los elementos que afectan directamente en el poder adquisitivo de los consumidores y hacen vulnerables a sus patrones de consumo, tanto al consumo doméstico como al crecimiento económico nacional, territorial, rural, actividad del segmento de mercado y los niveles de distribución de los ingresos.

1.1.7. El PIB

El producto interno bruto de un país es el valor monetario total de la producción de bienes y servicios en el interior del país, en un periodo de tiempo determinado, generalmente de un año.

Según (Ecuador, Banco Central del Ecuador, 2018) Este dinamismo se explica principalmente por el aumento del Gasto del Consumo Final de los Hogares, el Gasto de Consumo Final del Gobierno General y las Exportaciones.”

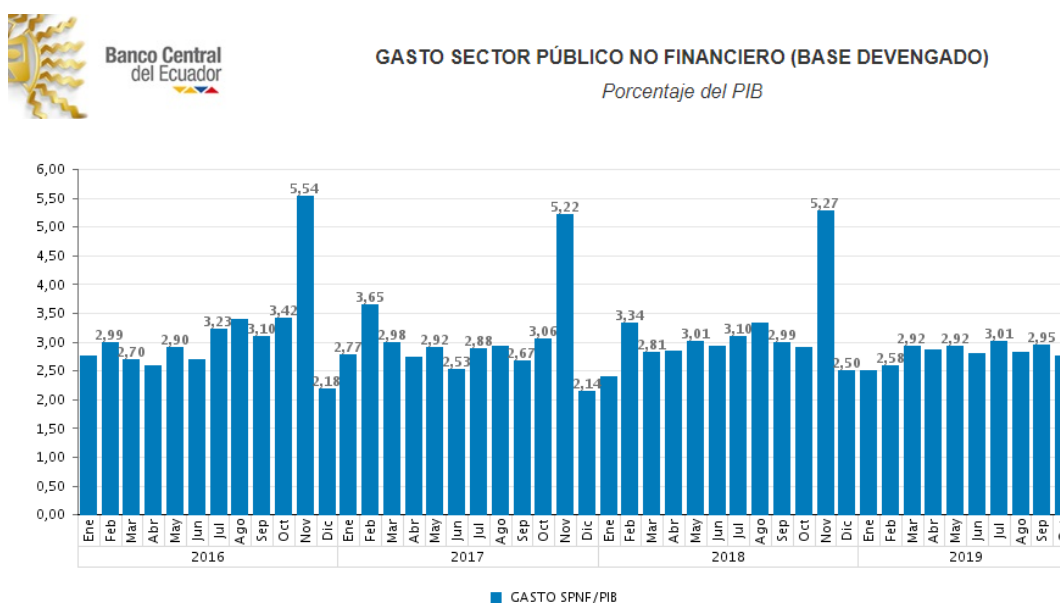


Gráfico 6: PIB

Fuente: (Ecuador, Banco Central, 2020)

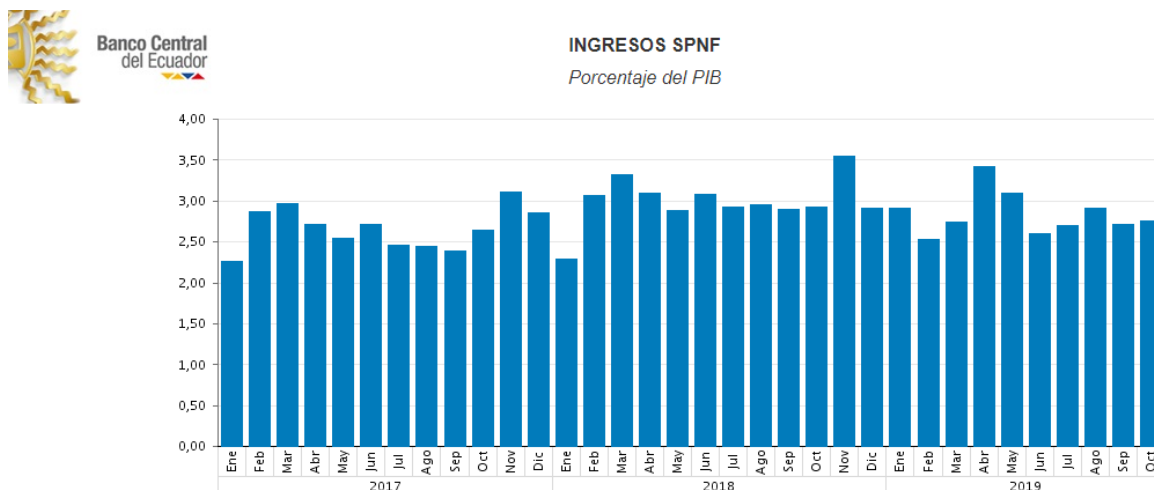


Gráfico 7: PIB

Fuente: (Ecuador, Banco Central, 2020)

1.1.8. Connotación gerencial

En el gráfico se puede evidenciar el decaimiento del PIB en los últimos años, que cambia de rumbo a partir del 2019, ya que la curva va descendiendo de manera significativa a la variación del PIB, dando un giro no esperado. Este análisis proporciona información para saber el valor total de los bienes y servicios finales producidos en el Ecuador durante los periodos establecidos y saber la variación que está teniendo para conocer si afecta en la evaluación de factores internos. El PIB representa una amenaza porque al disminuir la producción las personas dejarían de comprar y eso afectaría considerablemente a la farmacia.

1.2. Factores sociales

La responsabilidad social es la forma en la cual las empresas se comprometen a contribuir al desarrollo humano sostenible, mejorando la calidad del capital económico, social, humano y ambiental, en lugar de erosionarlo y destruirlo, motivo este por lo cual la empresa no se considera como un ente abstracto sino como una institución social, coalición o asociación de agentes económicos aparte de los individuos que la componen, con derechos y obligaciones.

La sostenibilidad tiene sus raíces en el movimiento ambiental, pero en la actualidad existe el consenso sobre la necesidad de equilibrar la triple cuenta o triple balance de resultados de los desempeños económico, social y ambiental aunados al desempeño ético enmarcado en la responsabilidad social.

1.2.1. Agentes Económicos

Los agentes económicos son todos los que intervienen como actores del sistema económico con el fin de promover la economía del país, motivados por el bienestar individual y común.

1.2.2. La familia

Se determina a la familia como un agente económico porque cumple con varias funciones como las de consumidor, trabajador, oferente y ahorrador. Lo que permite que la economía del país sea dinámica y progresista.

1.2.3. Las empresas

Son las organizaciones que trabajan y transforman los factores de producción, que son: el trabajo, la tierra y el capital. Para producir bienes y servicios que satisfagan las diversas necesidades de las personas, familias y sociedad en general, también son los que requieren del trabajo de las familias con el fin de mantener una balanza entre lo que ofrecen y lo que requieren de la sociedad. (Ecuador, Banco Central del Ecuador, 2018)

1.2.4. Mano de obra

Según (Enriquez & Ramírez , 2017) “El año pasado los representantes de empleadores y trabajadores de 21 comisiones sectoriales - una por sector -llegaron a un acuerdo sobre el alza en 16 sectores y el ministerio definió en el resto.” Es decir que en el Ecuador se toman medidas de sueldos y salarios para promover a las empresas a mejorar la calidad de vida de sus empleados.

El sector agrícola es el área productiva que más empleo genera a escala nacional en el país, solo el 2017 en relación al año anterior se hizo un alza de sueldos y salarios en base a la inflación proyectada del 2.3% el porcentaje se aplicó sobre el valor de cada sueldo sectorial. Como en el caso del trabajador agrícola el año pasado ganaba 379,29 y este año quedó en 386,00, esto se definió como un acuerdo integral entre las los trabajadores y empleadores.

1.2.5. Connotación Gerencial

Para el presente proyecto la mano de obra representa una oportunidad de carácter medio, debido a que a la empresa le facilita la capacidad de producción y contribuye a la calidad de los productos ya que la mano de obra no requiere de mucha ciencia y técnica por lo tanto es más sencilla de encontrar, se optimizan varios recursos como los costos de capacitación y formación.

1.2.6. Seguridad Pública

Es aquella condición personal, objetiva y subjetiva, de encontrarse libre de violencia o amenaza de violencia a través del despojo intencional por parte de otros.

Desde hace una década, el concepto de la seguridad ciudadana promueve la lucha contra violencia y delincuencia, que es responsabilidad del Estado para con la sociedad.

En Ecuador, la Comisión Especializada de Relaciones Internacionales afirma que cinco ciudadanos mueren cada día, y es por esta razón que se creará una Ley de Seguridad Pública, para ello se creó la comisión de Seguridad Ciudadana y Justicia.

Integrantes de la Comisión:

- Ministerio Coordinador de Seguridad- MICS
- Ministerio del Interior- MDI
- Ministerio de Justicia, Derechos Humanos y Cultos – MJDHC
- Fiscalía General del Estado – FGE
- Ministerio de Defensa Nacional – MIDENA

- Instituto Nacional de Estadística y Censos – INEC
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – SENPLADES
- Agencia Nacional de Tránsito - ANT
- Consejo de la Judicatura – CJ
- Secretaría Técnica de Drogas
- Servicio Integrado de Seguridad ECU 911

1.2.7. Connotación Gerencial

Este factor se determina como una amenaza porque existe actualmente demasiada inestabilidad, corrupción, cero credibilidades del gobierno para con el pueblo y todos estos aspectos indican que la seguridad pública no representa ninguna garantía para las empresas en el país, porque hace referencia a aquellas circunstancias relacionadas con el respeto y la protección de los derechos y los bienes de las personas y de su integridad física en una situación de convivencia ciudadana, circunstancias que en nuestro país no se generan.

1.3. Factores tecnológicos

Los factores tecnológicos consisten en la capacidad para construir, modificar, crear e innovar, a partir de las materias primas mediante el uso de máquinas y herramientas, para el desarrollo y perfección de un producto terminado o procesado como parte de un producto final, con el objetivo que sea útil para los demandantes.

El Ecuador está empezando a producir su maquinaria, después de haber dependido muchos años de las importaciones, la capacidad de producir herramientas tecnológicas que ayuden al desarrollo de la industria ecuatoriana no está muy lejos, ya que actualmente existen carreras de índole tecnológico que permiten que podamos ser más competitivos frente a los demás países.

Para (Valenci, 1996) “El Ecuador ha mantenido una demanda permanente de tecnología extranjera en todos los campos. Esto ha ocasionado que la producción interna sea vea desestimada y se registre una escasa inversión privada y pública”

1.3.1. Connotación Gerencial

Los factores tecnológicos representan una oportunidad porque por su alto costo, no todas las compañías o empresas pueden contar con tecnología de última generación, en estos momentos la tecnología para el giro de negocio de Disfagurt es la adecuada, porque se cuenta con tecnología contemporánea, paquetes informáticos que permiten tener la información actualizada y de primera mano para brindar un excelente servicio a su clientela.

1.3.2. Tecnología de la Información (TIC's)

Se considera la tecnología como algo que se desarrolla predominantemente en las organizaciones, en general, y en las empresas en particular a través de conocimientos acumulados y desarrollados sobre el significado y ejecución de tareas y por sus manifestaciones físicas consecuentes (maquinas, equipos, instalaciones) que constituyen un enorme complejo de técnicas utilizadas en la transformación de los insumos recibidos por la empresa en resultados, esto es, en productos o servicios. (Home technologic, 2002)

La tecnología actualmente en Ecuador es bastante contemporánea la cual hace algunos años no fue así, lo cual ha traído consecuencias con respecto al desarrollo, ya que la falta de esta no nos permitió avanzar de una manera óptima en el mercado competitivo a nivel mundial.

Ecuador se encuentra en un notorio avance tecnológico, tanto así que hoy se desarrollan software y tecnologías que son producidos para mejorar la calidad de vida y la satisfacción de necesidades propias de la región esto gracias a la globalización tecnológica.

1.3.3. Connotación Gerencial

En la presente investigación el factor tecnológico representa una Oportunidad de carácter medio, ya que la empresa cuenta con los equipos e información necesaria para realizar el proceso de dar servicio al cliente satisfaciendo sus necesidades.

Tabla 4: Evaluación PESTAL

ITEM	FACTOR DETERMINANTE	ESCALA DE FUERZA				
		opor.alta	opor.baja	indiferente	Amen.baja	amen.alta
		1	2	3	4	5
POLÍTICAS						
1.	Creciente riesgo país					5
2.	Incremento IVA				4	
3.	Cambio de gobierno		2			
ECONÓMICAS						
1.	Inflación alta					5
2.	Incremento del desempleo		2			
3.	Recesión económica					5
4.	Cambio matriz productiva	1				
5.	Industria en crecimiento		2			
SOCIALES						
1.	Mano de obra	1				

2.	Incremento considerable fenómeno migratorio				4	
3.						
TECNOLÓGICAS						
1.	Tecnología contemporánea	1				
2.	Equipos		2			
3.						
AMBIENTALES						
1.	Certificaciones Fitosanitarias		2			
2.	Certificaciones Ambientales	1				
3.	Salud y Seguridad Ocupacional			3		
LEGALES						
	Permiso de Bomberos	1				
	ARCSA		2			
	Certificados ocupacionales de salud del personal		2			
	Licencia para el manejo de psicotrópicos		2			

	POLÍTICAS	ECONÓMICAS	SOCIALES	TECNOLÓGICAS	AMBIENTALES	LEGAL
Evaluación Fuerzas de Porter	3,67	3,00	2,50	1,50	2,00	1,75

Elaborado por: Luis Manzano

Fuente: (David, 2013)

1.3.4. Análisis PEST

En base al análisis PEST podemos notar que los factores sociales y tecnológicos constituyen una oportunidad de alto y medio impacto para la farmacia Disfargut, mientras que los factores políticos y económicos representan una amenaza de medio impacto que se deben tomar en consideración para la dirección estratégica.

Mediante esta matriz se puede observar que su puntuación más alta con 3,67 en factores políticos lo que representa una amenaza media para la empresa, es decir hay que enfocar estrategias en este factor, así como, en el factor económico que tiene una puntuación del 3,00 lo cual también representa una amenaza de nivel medio.

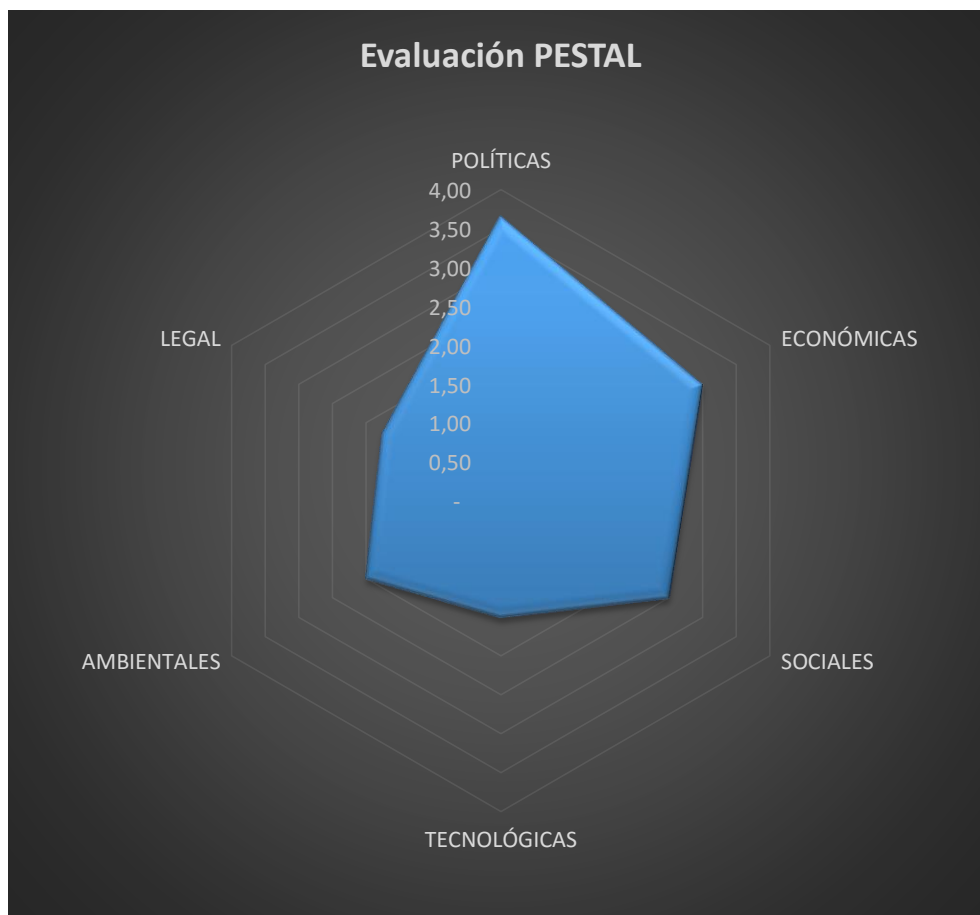


Gráfico 8: Evaluación PEST

Elaborado por: Luis Manzano

Fuente: (David, 2013)

Análisis

Mediante este gráfico denominado (gráfico radar) se encuentran los resultados de la evaluación de factores PEST, este gráfico tiene la punta más inclinada hacia el factor que se debe enfocar las estrategias, en este caso el factor político

1.4. Microambiente

Según (David, 2013) “el modelo de las cinco fuerzas de Porter del análisis competitivo es un enfoque ampliamente utilizado para desarrollar estrategias en muchas industrias.” Para esto se considera un conjunto de factores en el entorno inmediato de una empresa que influyen en la capacidad de esta para servir a sus clientes, es decir

a la propia compañía, sus intermediarios, sus mercados meta, los competidores y los públicos que atiende.

Modelo de competencia de las cinco fuerzas

1.4.1. Clientes

Según (Thompson I. , 2009) “Cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización.” Cuando existe concentración de clientes su poder de negociación se vuelve importante frente a la competencia, porque existen estrategias que sirven para fidelizar a los consumidores o compradores.

Según (David, 2013) Se puede conocer que la demanda es de gran magnitud y la fuerza de la negociación se encuentra en su poder por las siguientes razones:

- Cuando existe gran variedad de productos en el mercado
- Cuando el producto es más importante para el vendedor
- Si el vendedor está luchando contra la caída de la demanda
- Si el cliente se informa de los productos, precios y costos del vendedor

Los actuales clientes de DISFAGURT son:

CLIENTES
✓ Consumidores finales
✓ Público en General

Elaborado por: Luis Manzano

Análisis

Los clientes dentro de una farmacia son todas aquellas personas que necesitan adquirir un producto o medicamento, es por ello que su poder de negociación se vuelve más fuerte cuando más conglomeración de clientes tienen y es por ello que su enfoque siempre está en obtener mayor número de clientela.

1.4.2. Proveedores

El proveedor es una entidad u organización que suministra a la empresa bienes y servicios para ser utilizados en la producción de los bienes o servicios de la empresa.

Cuando se mantiene el poder de negociación con los proveedores, es un beneficio de gran importancia porque permite optimizar los recursos de la empresa, considerando la disponibilidad de los insumos y materias primas para fortalecer el proceso de producción, comercialización y distribución.

Proveedores de DISFAGURT CIA LTDA

PROVEEDORES	
✓	ECUAQUÍMICA
✓	DIFARE
✓	LETERAGO
✓	QUIFATEX
✓	FARMENLACE

Elaborado por: Luis Manzano

Todos estos proveedores con los que cuenta DISFAGURT le proveen de medicamentos, productos de consumo y cuidado personal.

Análisis

Los proveedores para DISFAGURT representan una oportunidad, ya que se cuenta con algunas alternativas de proveedores de medicamentos y productos necesarios para su desarrollo, además que cuenta con precios competitivos y puede elegir en mercadería y precios.

1.4.3. Competencia

Competencia Directa

(Rivera Camino & De Garcillán, 2012) Indica que la competencia directa está formada por las marcas de productos similares.

En el mercado existe la competencia directa, considerando también el ingreso de nuevos competidores y con esto el aumento de la intensidad de la competencia, para esto existen barreras de ingreso como las economías a escala, experiencia, conocimientos técnicos y sobre todo la fidelidad de los clientes que permiten a la empresa mantenerse competitiva y muchas de las veces las barreras de entradas son eficientes que no permiten el desarrollo de las nuevas competencias.

Competencia directa de DISFAGURT son:

COMPETENCIA DIRECTA
✓ SUPER FARMACIA
✓ FARMACIA ÁNGEL DE LA GUARDA
✓ FARMACIA ANDRÉS

Elaborado por: Luis Manzano

Análisis:

La medición de DISFAGURT con relación a las tres farmacias antes mencionadas se da porque todas se encuentran en el mismo nivel, cuentan con el mismo tamaño de negocio y su giro es igual entonces esto les permite compararse y mejorar.

Competencia Indirecta

La competencia indirecta representa la competición entre los proveedores de diferentes tipos de productos que satisfacen las mismas necesidades.

La competencia Indirecta de DISFAGURT ES:

COMPETENCIA INDIRECTA
✓ DISTRIBUIDORA BLANQUITA
✓ COMERCIALIZADORA D&D
✓ COMERCIAL SILVI

Elaborado por: Luis Manzano

Análisis

Para Disfargut es importante conocer la competencia indirecta, porque es un mercado que podrían abarcar por medio de la competencia en precios y productos que tendrían la capacidad de lograr satisfacer las mismas necesidades, permitiendo desarrollar estrategias de competitividad.

1.4.4. Evaluación de Porter

En esta matriz se evaluarán de manera gráfica las cinco fuerzas de Porter, mismas que constituyen una metodología de análisis para investigar acerca de las oportunidades y amenazas en una empresa determinada.

Tabla 5: Evaluación de Porter

ITEM	FACTOR DETERMINANTE	ESCALA DE FUERZA				
		1	2	3	4	5
	ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES					
1	Economía de escalas.		2			
2	Curva de experiencia.			3		
3	Requisitos de capital.			3		
4	Costo al cambiar de proveedor.				4	
5	Acceso a insumos.				4	
6	Acceso a canales de distribución.			3		
7	Identificación de marca.				4	
8	Identificación de producto.				4	
9	Barreras gubernamentales				4	
	RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES					
1	Diversidad de los competidores.				4	
2	Costos fijos elevados.				4	
3	Diferenciación entre productos.			3		

4	Costo de cambio.		2			
5	Grupos empresariales.		2			
6	Crecimiento de la demanda.				4	
7	Barreras de salida.			3		
8	Equilibrio entre capacidad y producción.		2			
9	Efectos de demostración.					
	PRODUCTOS SUSTITUTOS					
1	Disponibilidad de sustitutos.				4	
2	Precio entre el ofrecido el sustituto.				4	
3	Rendimiento y calidad comparada.			3		
4	Costo de cambio para el cliente.					5
5	Rendimiento relativo al precio.			3		
6	Propensión del comprador a cambiar.		2			
	PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES					
1	Concentración de clientes.		2			
2	Volumen de compra.		2			
3	Diferenciación.				4	

4	Información acerca del proveedor.				4	
5	Identificación de la marca.		2			
6	Productos sustitutos.					5
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES						
1	Concentración de los proveedores.		2			
2	Importancia del volumen para los proveedores.		2			
3	Diferenciación de insumos.				4	
4	Costos de cambiar.					5
5	Disponibilidad de insumos sustitutos		2			
6	Impacto de los insumos.				3	
7	Capacidad del proveedor para integrar hacia adelante.					
8	Diferenciación de producto.		2			

Elaborado por: Luis Manzano

Fuente: (Porter, 1991)

Análisis: Mediante esta matriz se logra evidenciar que las estrategias dentro de la Farmacia DISFAGURT se deben enfocar en la amenaza a la venta de productos sustitutos, pues es ahí donde el resultado indica que está con un porcentaje del 3,50, también desarrollar estrategias hacia la nueva entrada de competidores que está muy cerca de la primera amenaza con un porcentaje de 3,44.

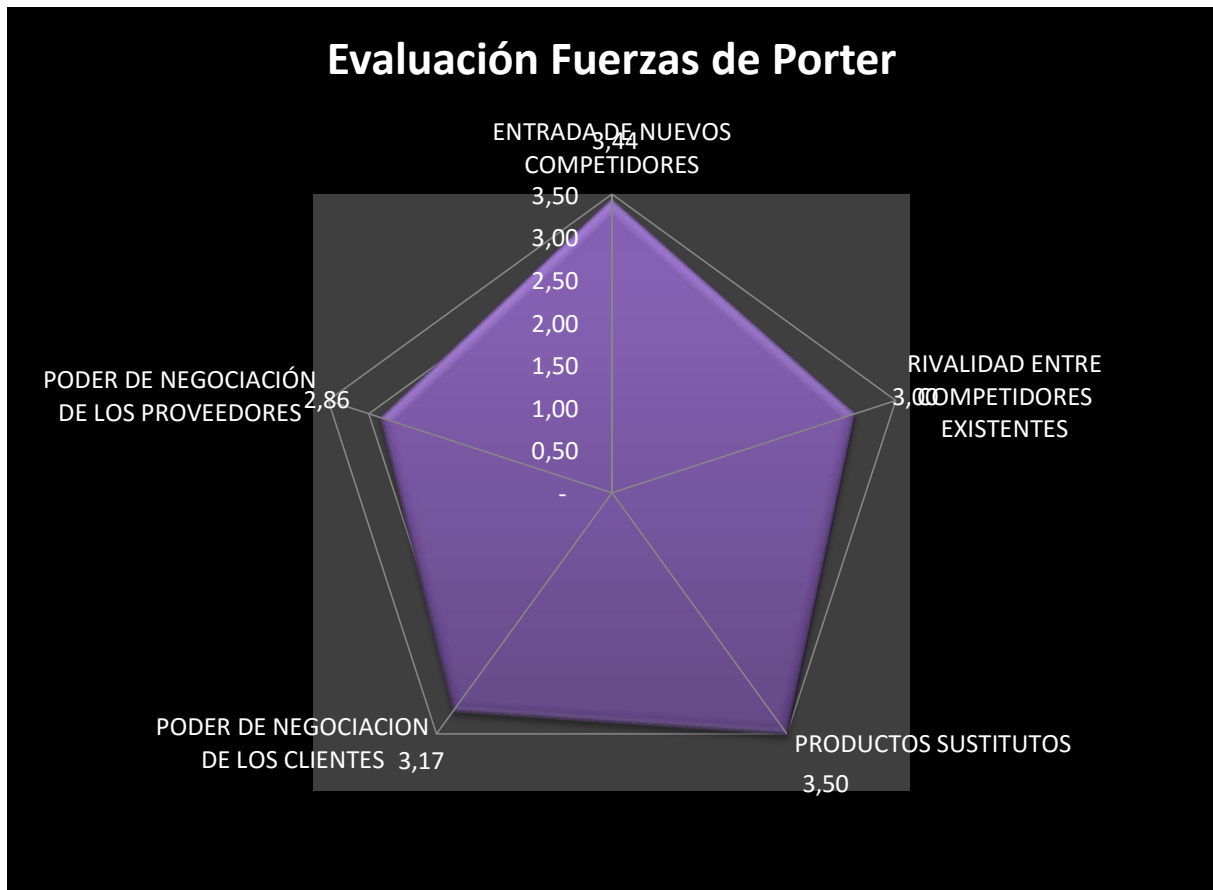


Gráfico 9: Evaluación de las Fuerzas de Porter

Elaborado por: Luis Manzano

Fuente: (Porter, 1991)

Análisis:

Mediante este gráfico radar, se observa de manera más clara el análisis realizado en la ilustración anterior, el gráfico tiene una pronunciación más fuerte hacia la parte inferior en el factor que dice: productos sustitutos lo que indica que las estrategias se deben enfocar aquí.

1.4.5. Matriz de evaluación de factores externos

Este tipo de matriz permite realizar un estudio de campo, permitiendo identificar y evaluar los diferentes factores externos que pueden influir con el crecimiento y expansión de una marca, facilitando la formulación de diversas estrategias para aprovechar las oportunidades y minimizar los peligros externos.

Tabla 6: Evaluación de Factores Externos

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS (EFE)				
No	FACTORES EXTERNOS CLAVES	PESO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Oportunidades				
1	Industria en crecimiento	15%	4,00	0,60
2	Posicionamiento de la marca	4%	3,00	0,12
3	Ubicación	5%	2,00	0,10
4	Reducción de salvaguardias	10%	3,00	0,30
5	Calidad del producto y servicio	6%	2,00	0,12
6	Aplicación de Tics en promoción y publicidad	15%	3,00	0,45
				0,00
				0,00
Amenazas				
7	Creciente riesgo país	10%	1,00	0,10
8	Incremento del desempleo	9%	3,00	0,27

9	Seguridad jurídica inestable	3%	2,00	0,06
10	Recesión económica	11%	3,00	0,33
11	Competencia del sector	9%	4,00	0,36
12	Cambio de legislación	3%	2,00	0,06
				0,00
				0,00
Totales		100%		2,87

Elaborado por: Luis Manzano

Fuente: (David, 2013)

Análisis

La farmacia presenta una estabilidad llegando a moderada según el análisis realizado lo cual significa que a pesar de encontrarse en un momento complicado debido a que el país está soportando una pandemia y las condiciones políticas y estatales no son las mejores, la farmacia ha podido hacer frente y seguir teniendo un crecimiento estable.

1.4.6. Matriz MPC (Matriz de perfil competitivo)

Esta matriz realiza una comparación de la compañía, mediante el cotejo con dos competidores del mismo sector y que se encuentren en mejor posición económica y que sean más grandes, porque busca igualar y superar al competidor principal.

Tabla 7: Matriz de MPC

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)							
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO	NUESTRA COMPAÑÍA		COMPETIDOR 1		COMPETIDOR 2	
		DISFAGURT		SUPER FARMACIA		FARMACIA ANGEL DE LA GUARDA	
		CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
Capacidad tecnológica	6%	4,00	0,18	4,00	0,24	4,00	0,24
Talento humano calificado	11%	3,00	0,33	3,00	0,33	3,00	0,33
Infraestructura	12%	4,00	0,48	3,00	0,36	4,00	0,48
Costos de comercialización	9%	3,00	0,27	3,00	0,27	4,00	0,36
Calidad de servicio	7%	4,00	0,28	3,00	0,21	3,00	0,21
Investigación y desarrollo	4%	1,00	0,04	2,00	0,08	4,00	0,16
Calidad de productos	10%	3,00	0,30	4,00	0,40	4,00	0,40
Ubicación	8%	3,00	0,24	4,00	0,32	3,00	0,24

Campañas publicitarias	6%	1,00	0,06	3,00	0,18	3,00	0,18
Proceso de ventas	9%	4,00	0,36	3,00	0,27	3,00	0,27
Alianzas estratégicas	10%	1,00	0,10	4,00	0,40	3,00	0,30
Fidelización de clientes	8%	3,00	0,24	4,00	0,32	4,00	0,32
Totales	100 %		2,88		3,38		3,49

Elaborado por: Luis Manzano

Fuente: (David, 2013)

Análisis

Debido al giro del negocio que presenta Disfagurt y por el nivel de ventas, tamaño del negocio entre otros factores, se logra definir que la competencia directa son dos farmacias aledañas como SUPER FARMACIA Y FARMACIA ÁNGEL DE LA GUARDA, estas dos farmacias están dentro del mismo giro del negocio y en una posición deseable, la comparación permite establecer estrategias para llegar a estar a su mismo nivel o incluso poder superarlas, por ello es importante la creación y aplicación de un plan estratégico bien definido que le permita ser más competitiva e ir ganando mercado, mediante esta matriz se podrá enfocar las estrategias en los indicadores que muestran una debilidad más pronunciada como ejemplo, en publicidad y alianzas estratégicas.

1.5. Análisis interno

1.5.1. Direccionamiento estratégico actual

Disfagurt no cuenta con un plan de direccionamiento establecido, mismo que ocasiona que su dirección sea de forma empírica, por ello nace la propuesta de elaborar un Plan

Estratégico que permita la generación de una dirección estratégica, la cual permita desarrollar estrategias e indicadores para evaluar la gestión de todas las áreas, con el fin de llevar a la Farmacia al siguiente nivel y que esta pueda tener mayor participación en el mercado mediante la mejora continua.

Para la realización de la planificación estratégica para la farmacia es importante que se lo realice de manera ordenada y por pasos consecutivos, para que su aplicación genere el éxito esperado. Para su elaboración se comenzará por la elaboración de misión, visión, principios y valores, filosofías y políticas para finalmente lograr la construcción del Balanced Score Card mismo que permitirá el control de los indicadores, estrategias y la generación de planes de acción para su cumplimiento.

1.5.2. Cuestionario de auditoría

El presente cuestionario, se lo realizo con la propietaria de la farmacia porque es quien tiene mayor conocimiento del sector en el que se desenvuelve, así como con el administrador del mismo para poder levantar información verídica y confiable que permitan realizar una investigación profunda y de calidad, este formato esta tomado del autor David Kotlher de su libro de Administración estratégica al igual que todas las matrices que se han ido desarrollando. Y su explicación de encuentra definida en el marco teórico, este cuestionario se aplica para generar el análisis interno de la empresa Disfagurt los que se determinan a partir del estudio de las siguientes áreas:

- Administrativa
- Marketing
- Finanzas
- Investigación y desarrollo

Tabla 8: Auditoría Interna

Operaciones de la Gerencia	Fortaleza (4 fortaleza importante)	Debilidad (1 es una debilidad fuerte)
1. ¿La empresa utiliza conceptos de administración estratégica?		1
2. ¿Los objetivos y metas de la empresa son medibles y se comunican de manera adecuada?		1
3. ¿Los gerentes de todos los niveles jerárquicos llevan a cabo una planeación efectiva?		1
4. ¿Los gerentes delegan bien la autoridad?	4	
5. ¿Es adecuada la estructura de la organización?		1
6. ¿Las descripciones y especificaciones de los puestos son claras?		1
7. ¿Es alta la moral de los empleados?		1
8. ¿La rotación del personal y el ausentismo se mantienen en un nivel bajo?	4	

9. ¿Son efectivos los mecanismos de recompensas y de control de la empresa?	4	
Ponderación		2,00
Marketing	Fortaleza (4 fortaleza importante)	Debilidad (1 es una debilidad fuerte)
1. ¿Los mercados están segmentados de manera efectiva?	4	
2. ¿Está bien posicionada la organización entre sus competidores?		1
3. ¿Se ha incrementado la participación de mercado de la empresa?	4	
4. ¿Son confiables y rentables los canales de distribución actuales?	4	
5. ¿La empresa cuenta con una organización de ventas efectiva?	4	
6. ¿La empresa lleva a cabo investigaciones de mercado?		1
7. ¿La calidad de los productos y el servicio al cliente son buenos?	4	

8. ¿Los precios de los productos y servicios de la empresa son adecuados?	4	
9. ¿La empresa cuenta con una estrategia efectiva de promoción y publicidad?		1
10. ¿Son efectivos el marketing, la planeación y el presupuesto?		1
11. ¿Los gerentes de marketing de la empresa cuentan con la experiencia y la capacitación adecuadas?		1
12. Comparada con sus rivales, ¿la presencia de la empresa en internet es excelente?		1
Ponderación		2,50
Finanzas y Contabilidad	Fortaleza (4 fortaleza importante)	Debilidad (1 es una debilidad fuerte)
1. ¿En dónde es financieramente fuerte y/o débil la empresa de acuerdo con el análisis de razones financieras?	4	
2. ¿Puede la empresa obtener el capital que necesita a corto plazo?	4	

3. ¿Puede la empresa obtener el capital que necesita a largo plazo por medio de deudas o de acciones?		1
4. ¿La empresa cuenta con suficiente capital de trabajo?	4	
5. ¿Son efectivos los procedimientos para la presupuestación de capital?		1
6. ¿Son razonables las políticas de pago de dividendos?		1
7. ¿Los gerentes de finanzas de la empresa cuentan con la experiencia y la capacitación adecuadas?	3	
8. ¿Es óptima la situación de endeudamiento de la empresa?		1
Ponderación		2,38
Investigación y Desarrollo	Fortaleza (4 fortaleza importante)	Debilidad (1 es una debilidad fuerte)
1. ¿La empresa cuenta con instalaciones para I&D? ¿Son adecuadas?		1
2. Si se emplean empresas externas para I&D, ¿son rentables?		1

3. ¿El personal de I&D de la organización está bien calificado?	3	
4. ¿Se asignan efectivamente los recursos para I&D?		2
5. ¿Los sistemas de cómputo y administración de la información son los adecuados?		2
6. ¿La comunicación entre I&D y las otras unidades organizacionales es efectiva?		2
Ponderación		1,83

Elaborado por: Luis Manzano

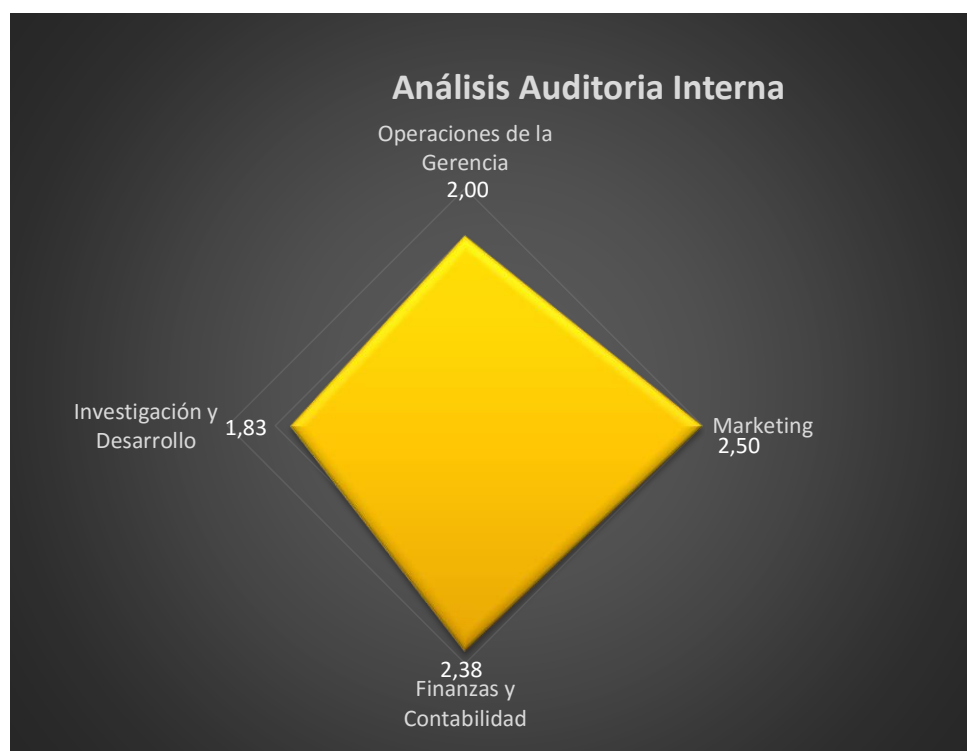


Gráfico 10: Análisis Auditoría Interna

Elaborado por: Luis Manzano

Análisis

La evaluación de la auditoría interna refleja que las estrategias se deben realizar en referencia del área de investigación y desarrollo, porque tiene el porcentaje más bajo en el gráfico radar con el 1,83% y en las operaciones de gerencia que tiene el 2% debido a que no cuentan con una adecuada gestión administrativa.

1.5.3. Matriz de Evaluación de Factores Internos

En esta matriz se van a evaluar los factores internos de la empresa como son las fortalezas y las debilidades, dándoles una puntuación que permita generar estrategias específicas para desarrollar en el plan estratégico más adelante.

Tabla 9: Evaluación de Factores Internos

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS (EFI)				
No	FACTORES INTERNOS CLAVES	PESO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
	Fortalezas			
1	Personal capacitado	9%	3	0,27
2	Precios competitivos	9%	4	0,36
3	Calidad del servicio	9%	4	0,36
4	Calidad del producto	10%	4	0,40
5	Efectiva comunicación organizacional	6%	2	0,12
6	Innovación en los productos	4%	2	0,08

Debilidades				
1	Poco tiempo en el sector	10%	2	0,20
2	Inaplicación de planificación estratégica	15%	1	0,15
3	Desconocimiento del producto	8%	1	0,08
4	Altos costos de inversión	6%	3	0,18
5	Marca no conocida	9%	2	0,18
6	Clientela no consolidada	5%	3	0,15
Totales		100%		2,53

Elaborado por: Luis Manzano

Análisis

De acuerdo al análisis de la matriz EFI indica que la farmacia tiene un factor moderado, lo que representa que la empresa tiene un manejo aceptable de sus factores internos porque tiene un porcentaje de 2,53%, lo que indica que las estrategias deben enfocarse en fortalecer estos factores para llegar al nivel superior.

1.5.4. Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción – PEYEA

Esta matriz permite establecer las mejores estrategias a utilizar una vez definida su posición interna y externa, también se emplea para conocer el desempeño competitivo actual y a futuro de toda organización, así como también es una herramienta útil en el análisis de la misma.

Tabla 10: Matriz PEYEA

ITEM	FACTOR DETERMINANTE	ESCALA DE FUERZA									
		lo peor	1	2	3	4	5	6	7	lo mejor	
FI	Fuerza de la Industria										
1	Potencial de crecimiento	Bajo				4					Alto
2	Potencial de utilidades	Bajo			3						Alto
3	Estabilidad financiera	Baja			3						Alta
4	Grado de apalancamiento	Bajo			3						Alto
5	Utilización de recursos	Ineficiente							6		Eficiente
6	Facilidad de ingreso al mercado	Fácil							6		Difícil
7	Productividad, utilización de la capacidad	Baja								7	Alto
VC	Ventaja Competitiva	lo peor	1	2	3	4	5	6	7	lo mejor	

1	Participación de mercado	Pequeña				-4						Grande
2	Calidad del producto	Inferior								-6		Superior
3	Ciclo de vida del producto	Avanzando								-5		Temprano
4	Lealtad del cliente	Baja								-5		Alta
5	Utilización de la capacidad de los competidores	Baja								-4		Alta
6	Conocimientos tecnológicos prácticos	Bajo								-4		Alto
7	Control sobre proveedores y distribuidores	Bajo								-3		Alto
FF	Fuerza Financiera	lo peor	1	2	3	4	5	6	7			lo mejor
1	Rendimiento sobre la inversión	Bajo			3							Alta
2	Apalancamiento	Desbalanceado				4						Balanceado
3	Liquidez	Desbalanceada				4						Balanceada
4	Capital de trabajo	Bajo			3							Alto
5	Flujo de efectivo	Bajo			3							Alto
6	Rotación de inventarios	Lento								6		Rápido

7	Utilidades por acción	Bajas			3					Altas
8	Proporción precio/utilidades	Bajo		2						Alto
EE	Estabilidad del Entorno	lo peor	1	2	3	4	5	6	7	lo mejor
1	Cambios tecnológicos	Muchos				-4				Pocos
2	Tasa inflacionaria	Alta				-4				Baja
3	Variabilidad de la demanda	Grande					-5			Pequeña
4	Rango de precios de los productos de la competencia	Amplio				-4				Estrecho
5	Barreras de ingreso al mercado	Pocas			-3					Muchas
6	Presión competitiva	Alta						-6		Baja
7	Facilidad para salir del mercado	Alta						-5		Baja
8	Elasticidad precio de la demanda	Elástica				-4				Inelástica
9	Riesgo involucrado en el negocio	Alto				.4				Bajo

Elaborado por: Luis Manzano

Fuente: (Gallardo Hernández, 2012, pág. 156)

Tabla 11: Evaluación PEYEA

	X	X	Y	Y
	Fuerza de la Industria (FI)	Ventaja Competitiva (VC)	Fuerza Financiera (FF)	Estabilidad del Entorno (EE)
Evaluación Fuerzas	4,57	-4,43	3,50	-4,38

X	0,14
Y	-0,88

Elaborado por: Luis Manzano

Fuente: (Gallardo Hernández, 2012, pág. 156)

Posición de las Estrategias

Aquí se definirá que tipo de estrategias se deben desarrollar de acuerdo a la posición del cuadrante, sean estas estrategias competitivas o agresivas que permitan aprovechar el mercado hacia el cual nos enfocamos.

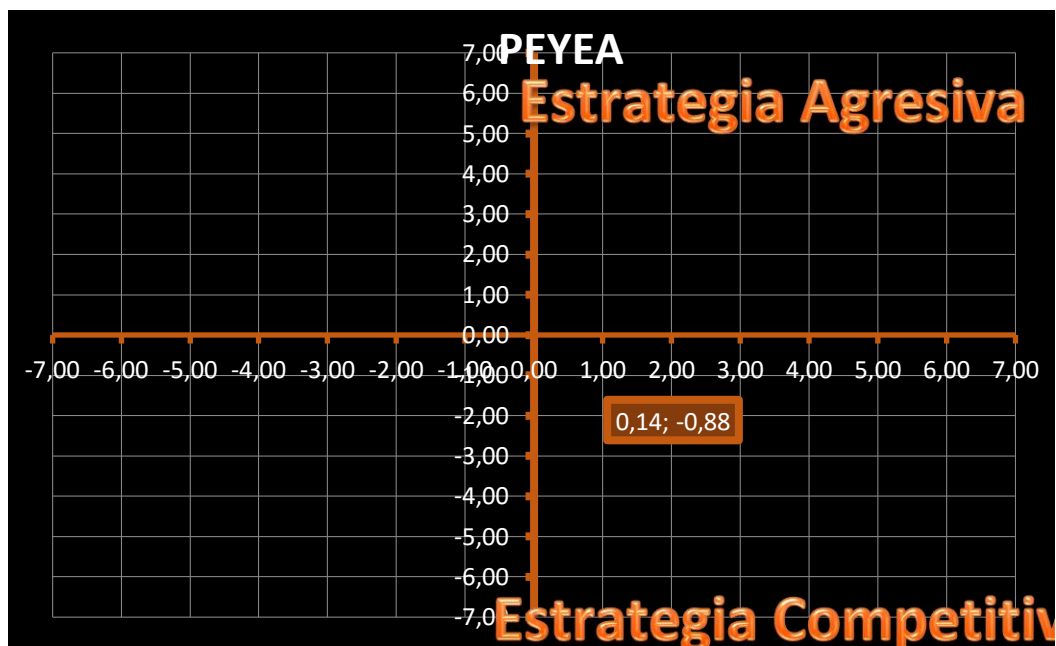


Gráfico 11: PEYEA

Elaborado por: Luis Manzano

Fuente: (Gallardo Hernández, 2012, pág. 156)

Análisis

El análisis de esta matriz indica que los factores analizados de la matriz PEYEA podemos concluir que la empresa debe implementar estrategias específicamente dentro de la estrategia competitiva.

Tabla 12: Matriz BCG

División	Participación Relativa en el Mercado	Crecimiento de la Industria	Porcentaje de las Utilidades
Farmacéutica	1,656%	1,108%	0,743%
	TOTAL		0,74%

Elaborado por: Luis Manzano

Fuente: (Gallardo Hernández, 2012, pág. 156)

En este tipo de grafico se visualizara de manera gráfica cual debe ser el enfoque del producto, que tipo de estrategias serán las mejores a desarrollar para permitir mayor penetración en el mercado.

1.5.5. Matriz BCG



Gráfico 12: Matriz BCG

Elaborado por: Luis Manzano

Análisis

Como se observa en la imagen las estrategias tienen que enfocarse en el producto incógnita, es decir, buscar explorar nuevos mercados, con productos nuevos que le permitirán a la empresa posicionarse en el mercado, porque es donde más inclinación está el gráfico, se deben desarrollar estrategias de penetración de mercado y desarrollo de producto. La propuesta de esta estrategia se encuentra plasmada en el desarrollo del plan estratégico como si, que está citado en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO II

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

2.1. Desarrollo de la propuesta

La industria farmacéutica en el Ecuador es una de las más fuertes pues esta atiende a dos sectores en particular; el primero de ellos es el mercado privado, cuyos medicamentos se venden en las farmacias, clínicas y cadenas farmacéuticas; y el segundo es la salud pública misma que se abastece a través de compras públicas de fármacos.

Este pequeño análisis permite realizar la construcción de la propuesta enfocándose en el desarrollo de una planificación estratégica integral abarcando todos los campos como son los factores económicos, tecnológicos, políticos, y sociales, así como en la optimización de costos que se enfocan en el desarrollo de la matriz productiva hacia donde se enfoca la elaboración de esta propuesta.

La planificación estratégica es una herramienta que permite el cumplimiento de los objetivos dentro de las empresas porque crear estrategias enfocadas en cada área de la empresa mismo genera un diseño y aplicación integral que afecten de manera positiva en el rendimiento de la empresa abarcando todas las áreas y mediante un estricto control de los indicadores que facilitan llegar al objetivo.

La creación del Plan Estratégico dentro de Disfargut busca la generación de una dirección administrativa orientada a la consecución de objetivos claros, así como el aumento de la competitividad dentro del mercado, los objetivos y las estrategias que se plantearán estarán directamente alineados con la misión y visión de la farmacia

3.1.1. Misión

Tabla 13: Matriz para construir la misión

MATRIZ PARA CONSTRUIR LA MISION	
ELEMENTOS	DESCRIPCIÓN
Qué y quienes somos	Empresa Cia. Ltda.
Qué hacemos (BB y SS)	La venta de productos farmacéuticos; así como de productos de higiene y cuidado personal, suplementos alimenticios.
Para que necesidades	Cubrir la demanda de medicamentos y bienestar personal
Con que insumos y tecnología	Con tecnología contemporánea
Para que grupos sociales	Todas las personas
<p>REDACCIÓN DE LA MISION: Disfargut, está dedicada a la venta de productos farmacéuticos; así como de productos de higiene, cuidado personal y suplementos alimenticios brindando salud y bienestar, de esta manera satisfaciendo las necesidades y expectativas de los clientes.</p>	

Elaborado por: Luis Manzano

Fuente: (Monserrate Medina , 2011)

La elaboración de esta matriz permite la creación de la misión, misma que ayudara a la orientación para que existe la empresa, con que finalidad o cuál es su propósito.

3.1.2. Visión

Tabla 14: Matriz para construir la visión

QUE QUEREMOS SER: DEBER SER EN 5, 10 O 15 AÑOS	
ELEMENTOS	DESCRIPCIÓN
Qué y quienes somos	Somos una empresa dedicada a la venta de productos farmacéuticos; así como de productos de higiene y cuidado personal, suplementos alimenticios.
Base filosófica	Trabajamos con la filosofía GUNG HO
Finalidad o propósito	Satisfacer las necesidades de nuestros clientes ofreciendo medicamentos, productos y servicios de calidad.
Principios y valores	Promueve desarrollo sustentable con responsabilidad, eficiencia, eficacia, compromiso, confianza, transparencia y trabajo en equipo
Ámbitos de acción	Servicios (Procesos, post venta); Productos (Calidad)
<p>REDACCIÓN DE LA VISIÓN: Ser reconocida en la ciudad de Quito como una farmacia de prestigio que brinda productos farmacéuticos; así como productos de cuidado personal, suplementos alimenticios y productos de higiene personal con un capital humano altamente calificado e innovador, que trabaja bajo la filosofía GUNG HO, con la finalidad de contribuir al desarrollo económico y humano de las empresas y el país.</p>	

Elaborado por: Luis Manzano

Fuente: (Monserrate Medina , 2011)

La elaboración de esta matriz permite generar un enfoque de hacia a donde se desea que la empresa llegue en un determinado tiempo, en que se quiere que esta se convierta en un tiempo específico que se crea conveniente, permitiéndose fijar estrategias para cumplirlo a largo plazo.

Base filosófica Disfargut

3.1.3. Principios y Valores empresariales

Tabla 15: Matriz de principios y valores

MATRIZ PARA REALIZAR LOS PRINCIPIOS			
Principio	Proveedores	Clientes	Empleados
Compromiso	X	X	X
Confianza	X	X	X
Transparencia	X	X	X
Trabajo en equipo	X		X
Responsabilidad	X		X

Elaborado por: Luis Manzano

Fuente: (Monserrate Medina , 2011)

MATRIZ PARA REALIZAR LOS VALORES			
Valores	Proveedores	Clientes	Empleados
Garantía de Calidad	X		X
Actitud Positiva	X		X
Liderazgo	X		X
Ética Profesional	X	X	X
Innovación Y Creatividad	X		X
Compromiso en el servicio	X		X

Elaborado por: Luis Manzano

Fuente: (Monserrate Medina , 2011)

La elaboración de esta matriz son un complemento para la consecución de la visión y la misión de la farmacia, porque permiten delinear los principios y valores con los que se trabajara dentro de la organización y que por supuesto deberán formar parte de cada colaborador dentro de la organización.

3.1.4. Enfoque de las estrategias

Las estrategias incrementadas permitirán obtener un producto de calidad, para que el cliente se encuentre satisfecho, primeramente, deben mejorar el rendimiento de sus empleados, esto implica mejorar los procesos de producción y distribución, de manera

eficiente, con el objetivo de optimizar los tiempos y se pueda organizar para que cada orden de producción se despache a tiempo.

Permitir al cliente conocer de más cerca los productos que se desarrollan para que sus necesidades sean satisfechas de manera ágil, todas las mejoras y nuevos productos que ofrece, más cantidades y más variedad de productos.

Mantener una relación comercial estable buscando el beneficio de crecimiento tanto para el cliente como para la empresa, dando más facilidades de adquisiciones, mejorando constantemente, para que el cliente desee hacer más pedidos de los diferentes productos para que puedan diversificar sus ventas y estas se mantengan en el mercado, con el objetivo de buscar la fidelidad del cliente estableciendo líneas de crédito según la capacidad de adquisición y el historial comercial que mantenga en el mercado.

3.2. Matriz FODA cruzado

Tabla 16: Matriz FODA

<p style="text-align: center;">DISFARGUT</p>	<p>FORTALEZAS (F)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Personal capacitado 2.- Precios competitivos 3.- Calidad del servicio 4.- Innovación en promociones 5.- Efectiva comunicación organizacional 	<p>DEBILIDADES (D)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Carencia de planificación estratégica 2.- Poco tiempo en el sector 3.- Clientela no consolidada 4.- Altos costos de inversión 5.- Marca no conocida
	<p>OPORTUNIDADES (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 2.- Industria en crecimiento 3.- Posicionamiento de la marca 4.- Ubicación 	<p>ESTRATEGIA FO</p> <p>(Uso de fortalezas para aprovechar oportunidades)</p> <p>F2-O2. Mejora continua en procesos de capacitación</p> <p>F3-O3. Conseguir y mantener la satisfacción del cliente</p> <p>F4-O4. Captación del mercado</p> <p>F5-O5. Desarrollar Planes de descuentos mensuales</p> <p style="text-align: center;">MAXI - MAXI - AGRESIVA</p>

5.- Calidad del producto y servicio	O NO DEL PROYECTO	
AMENAZAS (A) 1.- Creciente riesgo país 2.- Incremento del desempleo 4.- Recesión económica 5.- Competencia del sector	ESTRATEGIA FA (Uso de fortalezas para prevenir amenazas) F1-A1. Crear alianzas estratégicas con proveedores F2-A2. Generar sistema de incentivos al personal F5-A5. Generar canales de ventas MAXI - MINI - COMPETITIVA	ESTRATEGIA DA (Enfrentamiento de debilidades para prevenir amenazas) D1.A1. Desarrollar planes de publicidad D2-A2. Implementar herramientas de penetración de mercado D5-A5. Generar VCUs MINI - MINI – DEFENSIVAS

Elaborado por: Luis Manzano

3.3. Plan Estratégico

Tabla 17: Matriz Plan Estratégico

		EJE Estratégico	Descripción del objetivo	Estrategia	Estrategia Especifica	Indicador	Nivel Esperado	Meta	Política General	Política Especifica	Responsables	Plazos	PROGRAMA	PROYECTO	COSTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	%
1.-	FO	Competitividad (Visión)	Aumentar el índice de ventas, para expandirse y hacer crecer la demanda. A cargo del Gerente Financiero. Hasta Diciembre 2021	Aumentando el índice de ventas, para expandirse y hacer crecer la demanda. A cargo del Gerente Financiero.	Aumentando el índice de ventas, para expandirse y hacer crecer la demanda. A cargo del Gerente Financiero. Desde Enero del 2019	Aperturar 3% en ventas por año	100%	Alcanzar 100%	Garantizar que la empresa tenga clientes fijos a nivel nacional	Garantizar que la empresa tenga clientes fijos a nivel nacional desde Enero del 2019	Gerente de Marketing	3 años	Nacional House	Fidelización 1	15,000.00	50.00%	25.00%	25.00%	100%
		Competitividad (Misión)	Desarrollar planes de publicidad en redes sociales para hacer conocer mas a la farmacia. A cargo del Gerente de Marketing. Hasta Diciembre 2021	Desarrollando planes de publicidad en redes sociales para hacer conocer mas a la farmacia. A cargo del Gerente de Marketing.	Desarrollando planes de publicidad en redes sociales para hacer conocer mas a la farmacia. A cargo del Gerente de Marketing. Desde Enero 2019	# de publicidades / publicidad Planificada	90%	Alcanzar un 80% de personas	Garantizar el posicionamiento de la farmacia	Garantizar el posicionamiento de la farmacia. Desde Enero 2019	Gerente de Marketing	3 años	Estrategy House	Estrategy 1	20,000.00	25.00%	35.00%	40.00%	100%
		Innovación (Misión Visión)	Generar VCUs que permita tener una mayor demanda de productos. A cargo del Gerente Marketing. Hasta 2021	Generando VCUs que permita tener una mayor demanda de productos. A cargo del Gerente Marketing	Generando VCUs que permita tener una mayor demanda de productos. A cargo del Gerente Marketing. Desde Enero 2019	# VCUs realizados / VCUs planificados	80%	Alcanzar un 80% en la determinación de satisfacción de los clientes	Ubicar un rango de satisfacción al cliente con el servicio recibido	Ubicar un rango de satisfacción al cliente por el servicio recibido. Desde Enero 2019	Gerente Administrativo	3 años	Price House	Price	12,000.00	40.00%	40.00%	20.00%	100%
		Competitividad (Misión)	Diversificación portafolio de productos para satisfacer los diferentes clientes. A cargo del Gerente de Marketing. Hasta Diciembre 2020	Diversificando portafolio de productos para satisfacer a los diferentes clientes. A cargo del Gerente de Marketing	Diversificando portafolio de productos para satisfacer los diferentes clientes. A cargo del Gerente de Marketing. Desde Enero 2019	número de productos existentes/ número de productos nuevos	80%	Alcanzar un 80% de incremento de nuevos productos en el portafolio	Incrementar variedad de productos que permitan competencia en el mercado	Incrementar variedad de productos que permitan competencia en el mercado. Desde Enero 2019	Gerente de Marketing	2 años	Variedad House	Variedad	15,000.00	50.00%	50.00%		100%
		Innovación (Misión- Visión)	Generar alianzas estrategicas con proveedores para que los competidores no los puedan bloquear. A cargo del Gerente Financiero. Hasta Diciembre 2019	Generando alianzas estrategicas con proveeores para que los competidores no los puedan bloquear. A cargo del Gerente Financiero	Generando alianzas estrategicas con proveeores para que los competidores no los puedan bloquear. A cargo del Gerente Financiero. Desde Enero 2019	número de alianzas firmadas	70%	Alcanzar un 70% en la generacion de alianzas estratégicas	Garantizar un manejo óptimo con proveedores	Garantizar un manejo óptimo con proveedores. Desde Enero 2019	Gerente Financiero	1 año	Alianzas House	Alianza	10,000.00	100.00%			100%

		Competitividad (Misión)	Generar estrategias de enfoque al cliente mediante la herramienta CRM para fidelizarlos. A cargo del Gerente Marketing. Hasta Diciembre 2019	Generando estrategias de enfoque al cliente mediante la herramienta CRM para fidelizarlos. A cargo del Gerente Marketing.	Generando estrategias de enfoque al cliente mediante la herramienta CRM para fidelizarlos. A cargo del Gerente Marketing. Desde Enero 2019	Desarrollar protocolo de servicio al cliente	100%	Alcanzar un 100% en la estrategia	Garantizar la calidad de servicio al cliente	Garantizar la calidad de servicio al cliente. Desde Enero 2019	Gerente de Marketing	1 años	House Producto	Producto	9,000.00	100.00%			100%
		Competitividad (Misión)	Desarrollar el Just Time para garantizar la rotación del inventario y evitar desperdicios. A cargo del Gerente de Marketing. Hasta Enero 2020	Desarrollando el Just Time para garantizar la rotación del inventario y evitar desperdicios. A cargo del Gerente de Marketing.	Desarrollando el Just Time para garantizar la rotación del inventario y evitar desperdicios. A cargo del Gerente de Marketing. Desde Enero del 2019	Número de productos vendidos/ total de productos caducados	85%	Trabajar en un 100% con liderazgo en costos	Reducir desperdicios	Garantizar la rotación de inventarios para minimizar costos desde Enero 2019	Gerente de Marketing	1 años	Reducir desperdicios	Reducción	12,000.00	60.00%	40.00%		100%
		Gestión (Principios)	Generar un plan de reconocimiento a las competencias y productividad del personal para fidelizarlos. A cargo del Gerente de Talento Humano. Hasta Diciembre 2020	Generando un plan de reconocimiento a las competencias y productividad del personal para fidelizarlos. A cargo del Gerente de Talento Humano	Generando un plan de reconocimiento a las competencias y productividad del personal para fidelizarlos. A cargo del Gerente de Talento Humano. Desde Enero 2019	Efectividad en su desempeño	90%	Motivar al personal en un 90%	Motivar al personal para elevar su productividad	Elevar la producción del personal mediante el reconocimiento por su esfuerzo. Desde Enero 2019	Gerente de Talento Humano	2 años	Motivando House	Producción	15,000.00	60.00%	40.00%		100%
3.-	DO	Innovación (Misión- Visión)	Generar un plan de Marketing para promocionar la farmacia y atraer mas clientes. A cargo del Gerente de Marketing. Hasta Diciembre 2021	Generando un plan de marketing para promocionar a la farmacia y atraer mas clientes. A cargo del Gerente de Marketing	Generando un plan de Marketing para promocionar a la farmacia y atraer mas clientes nuevos. A cargo del Gerente de Marketing. Desde Enero 2019	Aplicación del plan de marketing	90%	Alcanzar un 90% de incremento frente a la competencia	Garantizar la demanda frente a la competencia	Garantizar la demanda frente a la competencia. Desde Enero 2019	Gerente de Marketing	3 años	Demanda House	Demanda	18,000.00	40.00%	30.00%	30.00%	100%
		Competitividad (Misión)	Mantener precios acorde al sector para aplicar estrategias de precios. A cargo del Gerente Administrativo Hasta Diciembre 2020	Mantener precios acorde al sector para aplicar estrategias de precios.	Mantener precios acorde al sector para aplicar estrategias de precios. A cargo del Gerente Administrativo. Desde Enero 2019	Aumento de clientes	80%	Captar un 15% de clientes nuevos	Aplicar reducción de precios en medicamentos que lo permitan	Aplicar reducción de precios en medicamentos que lo permitan. Desde Enero 2019	Gerente Administrativo	2 años	House Expansion	Calidad	19,000.00	60.00%	40.00%		100%
		Gestión (Misión)	Desarrollar planes de descuentos mensuales para ganar clientes . A cargo del Gerente	Desarrollando planes de descuentos mensuales para ganar clientes . A	Desarrollando planes de descuentos mensuales para ganar clientes . A cargo del	Desarrollo del plan sí o no	100%	Alcanzar un 100% en el desarrollo de los planes	Desarrollar plan de descuentos	Desarrollar plan de descuentos. Desde Enero 2019	Gerente de Marketing	3 años	Linea House	Linea	12,000.00	40.00%	30.00%	30.00%	100%

			de Marketing. Hasta Diciembre 2021	cargo del Gerente de Marketing.	Gerente de Marketing. Desde Enero 2019														
		Gestión (Misión)	Automatizar la Gestión de costos de la farmacia para disminuir gastos innecesarios . A cargo del Gerente de Financiero. Hasta Diciembre 2021	Automatizar la Gestión de costos de la farmacia para disminuir gastos innecesarios . A cargo del Gerente de Financiero.	Automatizar la Gestión de costos de la farmacia para disminuir gastos innecesarios . A cargo del Gerente de Financiero. Desde Enero 2019	Utilidad neta/ ventas totales	5%	Alcanzar un 5% del margen de utilidad	Reducir gastos	Reducir gastos. Desde Enero 2019	Gerente Financiero	3 años	Procesos House	Ventas	15,000.00	50.00%	25.00%	25.00%	100%
4.-	DA	Gestión (Misión)	Generar estrategias de venta y post venta al cliente para fidelizar al cliente. A cargo del Gerente Administrativo. Hasta Diciembre 2021	Generando estrategias de venta y post venta para fidelizar al cliente. A cargo del Gerente Administrativo.	Generando estrategias de venta y post venta para fidelizar al cliente. A cargo del Gerente Administrativo. Desde Enero del 2019	Cumplimiento con la estrategia sí o no	100%	Alcanzar un 100% en la aplicación de la estrategia	Garantizar la fidelización del cliente	Garantizar la fidelidad del cliente . Desde Enero 2019	Gerente de Marketing	3 años	House lider	Lider	10,000.00	40.00%	30.00%	30.00%	100%
		Competitividad (Misión)	Generar convenios estrategicos con doctores cercanos con el fin de incrementar competitividad en el sector. A cargo del Gerente Administrativo. Hasta Diciembre 2020	Generando convenios estrategicos con doctores cercanos con el fin de incrementar competitividad en el sector. A cargo del Gerente Administrativo.	Generando convenios estrategicos con doctores cercanos con el fin de incrementar competitividad en el sector. A cargo del Gerente Administrativo. Desde Enero 2019	Número de convenos planificados/ número de convenios concretados	100%	Alcanzar un 80% competencia mediante gustos y preferencias	Garantizar que la empresa cuente con convenios firmados	Garantizar que la empresa cuente con convenios firmados. Desde Enero 2019	Gerente de Marketing	2 años	House Preferencias	Preferencia	20,000.00	60.00%	40.00%		100%
		Competitividad (Misión)	Trabajar en un crecimiento acorde a la industria a la que pertenece. A cargo del Gerente Financiero. Hasta Diciembre 2021	Trabajando en un crecimiento acorde a la industria a la que pertenece. A cargo del Gerente Financiero.	Trabajando en un crecimiento acorde a la industria a la que pertenece. A cargo del Gerente Financiero. Desde enero del 2019	Factor crecimiento industria	1.10%	Alcanzar un crecimiento del 1,10%	Garantizar indice de crecimiento	Garantizar dicho crecimiento Desde Enero 2019	Gerente de Financiero	3 años	House Marketing	Marketing	14,000.00	35.00%	35.00%	30.00%	100%
		Innovación (Misión-Visión)	Incrementar un plan continuo de formación y desarrollo para mejorar la afectividad de los colaboradores. A cargo del Gerente de Talento Humano. Hasta Diciembre 2021	Incrementando un plan continuo de formación y desarrollo para mejorar la afectividad de los colaboradores. A cargo del Gerente de Talento Humano	Incrementando un plan continuo de formación y desarrollo para mejorar la afectividad de los colaboradores. A cargo del Gerente de Talento Humano. Desde Enero 2019	Número de cursos planificados / número de cursos dictados	80%	Alcanzar el 80% en formación y desarrollo del personal	Generar un proceso continuo de formación y Desarrollo	Garantizar el proceso de formación y desarrollo. Desde Enero 2019	Gerente de Talento Humano	3 año	Desarrollo House	Desarrollo	25,000.00	60.00%	20.00%	20.00%	100%
		Gestión (Principios-valores)	Generar un sistema de incentivos para los colaboradores fomentando el trabajo en equipo y la cultura laboral. A cargo del Gerente de Talento Humano.	Generando un sistema de incentivos para los colaboradores fomentando el trabajo en equipo y la cultura laboral. A cargo del	Generando un sistema de incentivos para los colaboradores fomentando el trabajo en equipo y la cultura laboral. A cargo del	Existe plan de incentivos sí o no	100%	Alcanzar el 100% en la aplicación de sistema de incentivos	Generar trabajo en equipo por resultados	Garantizar el desarrollo del sistema de incentivos. Desde Enero 2019	Gerente de Talento Humano	3 años	Cultura House	Cultura	18,000.00	40.00%	30.00%	30.00%	100%

3.4. POA Año 1

Tabla 18: POA 2019

		EJE Estratégico	Descripción del objetivo	Estrategia	Estrategia Específica	Indicador	Nivel Esperado	Meta	Política General	Política Específica	Responsables	Plazos	PROGRAMA	PROYECTO	COSTO	TRIM 1	TRIM 2	TRIM 3	TRIM 4	%
1.-	FO	Competitividad (Visión)	Aumentar el índice de ventas, para expandirse y hacer crecer la demanda. A cargo del Gerente Financiero. Hasta Diciembre 2021	Aumentando el índice de ventas, para expandirse y hacer crecer la demanda. A cargo del Gerente Financiero.	Aumentando el índice de ventas, para expandirse y hacer crecer la demanda. A cargo del Gerente Financiero. Desde Enero del 2019	Aperturar 3% en ventas por año	100%	Alcanzar 100%	Garantizar que la empresa tenga clientes fijos a nivel nacional	Garantizar que la empresa tenga clientes fijos a nivel nacional desde Enero del 2019	Gerente de Marketing	3 años	Nacional House	Fidelización 1	7,500.00	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%	100%
		Competitividad (Misión)	Desarrollar planes de publicidad en redes sociales para hacer conocer mas a la farmacia. A cargo del Gerente de Marketing. Hasta Diciembre 2021	Desarrollando planes de publicidad en redes sociales para hacer conocer mas a la farmacia. A cargo del Gerente de Marketing.	Desarrollando planes de publicidad en redes sociales para hacer conocer mas a la farmacia. A cargo del Gerente de Marketing. Desde Enero 2019	# de publicidades / publicidad Planificada	90%	Alcanzar un 80% de personas	Garantizar el posicionamiento de la farmacia	Garantizar el posicionamiento de la farmacia. Desde Enero 2019	Gerente de Marketing	3 años	Strategy House	Strategy 1	5,000.00	50.00%	25.00%	25.00%		100%
		Innovación (Misión- Visión)	Generar VCUs que permita tener una mayor demanda de productos. A cargo del Gerente Marketing. Hasta 2021	Generando VCUs que permita tener una mayor demanda de productos. A cargo del Gerente Marketing	Generando VCUs que permita tener una mayor demanda de productos. A cargo del Gerente Marketing. Desde Enero2019	# VCUs realizados / VCUs planificados	80%	Alcanzar un 80% en la determinación de satisfacción de los clientes	Ubicar un rango de satisfacción al cliente con el servicio recibido	Ubicar un rango de satisfacción al cliente por el servicio recibido. Desde Enero 2019	Gerente Administrativo	3 años	Price House	Price	4,800.00	30.00%	30.00%	20.00%	20.00%	100%
		Competitividad (Misión)	Diversificación portafolio de productos para satisfacer los diferentes clientes. A cargo del Gerente de Marketing . Hasta Diciembre 2020	Diversificando portafolio de productos para satisfacer a los diferentes clientes. A cargo del Gerente de Marketing	Diversificando portafolio de productos para satisfacer los diferentes clientes. A cargo del Gerente de Marketing. Desde Enero 2019	número de productos existentes/ número de productos nuevos	80%	Alcanzar un 80% de incremento de nuevos productos en el portafolio	Incrementar variedad de productos que permitan competencia en el mercado	Incrementar variedad de productos que permitan competencia en el mercado. Desde Enero 2019	Gerente de Marketing	2 años	Variedad House	Variedad	7,500.00	50.00%	50.00%			100%
		Innovación (Misión- Visión)	Generar alianzas estratégicas con proveedores para que los competidores no los puedan bloquear. A cargo del Gerente Financiero. Hasta Diciembre 2019	Generando alianzas estratégicas con proveeores para que los competidores no los puedan bloquear. A cargo del Gerente Financiero	Generando alianzas estratégicas con proveeores para que los competidores no los puedan bloquear. A cargo del Gerente Financiero. Desde Enero 2019	número de alianzas firmadas	70%	Alcanzar un 70% en la generación de alianzas estratégicas	Garantizar un manejo óptimo con proveedores	Garantizar un manejo óptimo con proveedores. Desde Enero 2019	Gerente Financiero	1 año	Alianzas House	Alianza	10,000.00	100.00%				100%

		Competitividad (Misión)	Generar estrategias de enfoque al cliente mediante la herramienta CRM para fidelizarlos. A cargo del Gerente Marketing. Hasta Diciembre 2019	Generando estrategias de enfoque al cliente mediante la herramienta CRM para fidelizarlos. A cargo del Gerente Marketing.	Generando estrategias de enfoque al cliente mediante la herramienta CRM para fidelizarlos. A cargo del Gerente Marketing. Desde Enero 2019	Desarrollar protocolo de servicio al cliente	100%	Alcanzar un 100% en la estrategia	Garantizar la calidad de servicio al cliente	Garantizar la calidad de servicio al cliente. Desde Enero 2019	Gerente de Marketing	1 años	House Producto	Producto	9,000.00	100.00%					100%
		Competitividad (Misión)	Desarrollar el Just Time para garantizar la rotación del inventario y evitar desperdicios. A cargo del Gerente de Marketing. Hasta Enero 2020	Desarrollando el Just Time para garantizar la rotación del inventario y evitar desperdicios. A cargo del Gerente de Marketing.	Desarrollando el Just Time para garantizar la rotación del inventario y evitar desperdicios. A cargo del Gerente de Marketing. Desde Enero del 2019	Número de productos vendidos/ total de productos caducados	85%	Trabajar en un 100% con liderazgo en costos	Reducir desperdicios	Garantizar la rotación de inventarios para minimizar costes desde Enero 2019	Gerente de Marketing	1 años	Reducir desperdicios	Reducción	7,200.00	100.00%					100%
		Gestión (Principios)	Generar un plan de reconocimiento a las competencias y productividad del personal para fidelizarlos. A cargo del Gerente de Talento Humano. Hasta Diciembre 2020	Generando un plan de reconocimiento a las competencias y productividad del personal para fidelizarlos. A cargo del Gerente de Talento Humano	Generando un plan de reconocimiento a las competencias y productividad del personal para fidelizarlos. A cargo del Gerente de Talento Humano. Desde Enero 2019	Efectividad en su desempeño	90%	Motivar al personal en un 90%	Motivar al personal para elevar su productividad	Elevar la producción del personal mediante el reconocimiento por su esfuerzo. Desde Enero 2019	Gerente de Talento Humano	2 años	Motivando House	Producción	9,000.00	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%	100%
3.-	DO	Innovación (Misión- Visión)	Generar un plan de Marketing para promocionar la farmacia y atraer más clientes. A cargo del Gerente de Marketing. Hasta Diciembre 2021	Generando un plan de marketing para promocionar a la farmacia y atraer más clientes. A cargo del Gerente de Marketing	Generando un plan de Marketing para promocionar a la farmacia y atraer más clientes nuevos. A cargo del Gerente de Marketing. Desde Enero 2019	Aplicación del plan de marketing	90%	Alcanzar un 90% de incremento frente a la competencia	Garantizar la demanda frente a la competencia	Garantizar la demanda frente a la competencia. Desde Enero 2019	Gerente de Marketing	3 años	Demanda House	Demanda	4,800.00	40.00%	30.00%	30.00%			100%
		Competitividad (Misión)	Mantener precios acorde al sector para aplicar estrategias de precios. A cargo del Gerente Administrativo Hasta Diciembre 2020	Mantener precios acorde al sector para aplicar estrategias de precios.	Mantener precios acorde al sector para aplicar estrategias de precios. A cargo del Gerente Administrativo. Desde Enero 2019	Aumento de clientes	80%	Captar un 15% de clientes nuevos	Aplicar reducción de precios en medicamentos que lo permitan	Aplicar reducción de precios en medicamentos que lo permitan. Desde Enero 2019	Gerente Administrativo	2 años	House Expansion	Calidad	11,400.00		40.00%	30.00%	30.00%		100%
		Gestión (Misión)	Desarrollar planes de descuentos mensuales para ganar clientes. A	Desarrollando planes de descuentos mensuales para ganar	Desarrollando planes de descuentos mensuales para ganar	Desarrollo del plan sí o no	100%	Alcanzar un 100% en el desarrollo de los planes	Desarrollar plan de descuentos	Desarrollar plan de descuentos. Desde Enero 2019	Gerente de Marketing	3 años	Linea House	Linea	4,800.00	25.00%	30.00%	20.00%	25.00%		100%

			cargo del Gerente de Marketing. Hasta Diciembre 2021	clientes. A cargo del Gerente de Marketing.	clientes. A cargo del Gerente de Marketing. Desde Enero 2019																
		Gestión (Misión)	Automatizar la Gestión de costos de la farmacia para disminuir gastos innecesarios. A cargo del Gerente de Financiero. Hasta Diciembre 2021	Automatizar la Gestión de costos de la farmacia para disminuir gastos innecesarios. A cargo del Gerente de Financiero.	Automatizar la Gestión de costos de la farmacia para disminuir gastos innecesarios. A cargo del Gerente de Financiero. Desde Enero 2019	Utilidad neta/ ventas totales	5%	Alcanzar un 5% del margen de utilidad	Reducir gastos	Reducir gastos. Desde Enero 2019	Gerente Financiero	3 años	Procesos House	Ventas	7,500.00	50.00%	25.00%	25.00%			100%
4.-	DA	Gestión (Misión)	Generar estrategias de venta y post venta al cliente para fidelizar al cliente. A cargo del Gerente Administrativo. Hasta Diciembre 2021	Generando estrategias de venta y post venta al cliente para fidelizar al cliente. A cargo del Gerente Administrativo.	Generando estrategias de venta y post venta al cliente para fidelizar al cliente. A cargo del Gerente Administrativo. Desde Enero del 2019	Cumplimiento con la estrategia sí o no	100%	Alcanzar un 100% en la aplicación de la estrategia	Garantizar la fidelización del cliente	Garantizar la fidelidad del cliente . Desde Enero 2019	Gerente de Marketing	3 años	House lider	Lider	4,000.00	30.00%	30.00%	30.00%	10.00%		100%
		Competitividad (Misión)	Generar convenios estratégicos con doctores cercanos con el fin de incrementar competitividad en el sector. A cargo del Gerente Administrativo. Hasta Diciembre 2020	Generando convenios estratégicos con doctores cercanos con el fin de incrementar competitividad en el sector. A cargo del Gerente Administrativo.	Generando convenios estratégicos con doctores cercanos con el fin de incrementar competitividad en el sector. A cargo del Gerente Administrativo. Desde Enero 2019	Número de convenios planificados/ número de convenios concretados	100%	Alcanzar un 80% competencia mediante gustos y preferencias	Garantizar que la empresa cuente con convenios firmados	Garantizar que la empresa cuente con convenios firmados. Desde Enero 2019	Gerente de Marketing	2 años	House Preferencias	Preferencia	12,000.00	30.00%	70.00%				100%
		Competitividad (Misión)	Trabajar en un crecimiento acorde a la industria a la que pertenece. A cargo del Gerente Financiero. Hasta Diciembre 2021	Trabajando en un crecimiento acorde a la industria a la que pertenece. A cargo del Gerente Financiero.	Trabajando en un crecimiento acorde a la industria a la que pertenece. A cargo del Gerente Financiero. Desde enero del 2019	Factor crecimiento industria	1.10%	Alcanzar un crecimiento del 1,10%	Garantizar indice de crecimiento	Garantizar dicho crecimiento Desde Enero 2019	Gerente de Financiero	3 años	House Marketing	Marketing	4,900.00	20.00%	30.00%	50.00%			100%
		Innovación (Misión-Visión)	Incrementar un plan continuo de formación y desarrollo para mejorar la afectividad de los colaboradores. A cargo del Gerente de Talento Humano. Hasta Diciembre 2021	Incrementando un plan continuo de formación y desarrollo para mejorar la afectividad de los colaboradores. A cargo del Gerente de Talento Humano	Incrementando un plan continuo de formación y desarrollo para mejorar la afectividad de los colaboradores. A cargo del Gerente de Talento Humano. Desde Enero 2019	Número de cursos planificados / número de cursos dictados	80%	Alcanzar el 80% en formación y desarrollo del personal	Generar un proceso continuo de formación y Desarrollo	Garantizar el proceso de formación y desarrollo. Desde Enero 2019	Gerente de Talento Humano	3 año	Desarrollo House	Desarrollo	15,000.00	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%		100%
		Gestión (Principios-valores)	Generar un sistema de incentivos para los colaboradores fomentando el trabajo en equipo y la cultura	Generando un sistema de incentivos para los colaboradores fomentando el trabajo en equipo y la	Generando un sistema de incentivos para los colaboradores fomentando el trabajo en equipo y la	Existe plan de incentivos sí o no	100%	Alcanzar el 100% en la aplicación de sistema de incentivos	Generar trabajo en equipo por resultados	Garantizar el desarrollo del sistema de incentivos. Desde Enero 2019	Gerente de Talento Humano	3 años	Cultura House	Cultura	7,200.00	40.00%	30.00%	30.00%			100%

3.5. POA Año 2

Tabla 19: POA 2020

		EJE Estratégico	Descripción del objetivo	Estrategia	Estrategia Específica	Indicador	Nivel Esperado	Meta	Política General	Política Específica	Responsables	Plazos	PROGRAMA	PROYECTO	COSTO	TRIM 1	TRIM 2	TRIM 3	TRIM 4	%
1.-	FO	Competitividad (Visión)	Aumentar el índice de ventas, para expandirse y hacer crecer la demanda. A cargo del Gerente Financiero. Hasta Diciembre 2021	Aumentando el índice de ventas, para expandirse y hacer crecer la demanda. A cargo del Gerente Financiero.	Aumentando el índice de ventas, para expandirse y hacer crecer la demanda. A cargo del Gerente Financiero. Desde Enero del 2019	Aperturar 3% en ventas por año	100%	Alcanzar 100%	Garantizar que la empresa tenga clientes fijos a nivel nacional	Garantizar que la empresa tenga clientes fijos a nivel nacional desde Enero del 2019	Gerente de Marketing	3 años	Nacional House	Fidelización 1	3,750.00	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%	100%
		Competitividad (Misión)	Desarrollar planes de publicidad en redes sociales para hacer conocer mas a la farmacia. A cargo del Gerente de Marketing. Hasta Diciembre 2021	Desarrollando planes de publicidad en redes sociales para hacer conocer mas a la farmacia. A cargo del Gerente de Marketing.	Desarrollando planes de publicidad en redes sociales para hacer conocer mas a la farmacia. A cargo del Gerente de Marketing. Desde Enero 2019	# de publicidades / publicidad Planificada	90%	Alcanzar un 80% de personas	Garantizar el posicionamiento de la farmacia	Garantizar el posicionamiento de la farmacia. Desde Enero 2019	Gerente de Marketing	3 años	Estrategy House	Estrategy 1	7,000.00	50.00%	25.00%	25.00%		100%
		Innovación (Misión Visión)	Generar VCUs que permita tener una mayor demanda de productos. A cargo del Gerente Marketing. Hasta 2021	Generando VCUs que permita tener una mayor demanda de productos. A cargo del Gerente Marketing	Generando VCUs que permita tener una mayor demanda de productos. A cargo del Gerente Marketing. Desde Enero 2019	# VCUs realizados / VCUs planificados	80%	Alcanzar un 80% en la determinación de satisfacción de los clientes	Ubicar un rango de satisfacción al cliente con el servicio recibido	Ubicar un rango de satisfacción al cliente por el servicio recibido. Desde Enero 2019	Gerente Administrativo	3 años	Price House	Price	4,800.00	30.00%	30.00%	20.00%	20.00%	100%
		Competitividad (Misión)	Diversificación portafolio de productos para satisfacer los diferentes clientes. A cargo del Gerente de Marketing . Hasta Diciembre 2020	Diversificando portafolio de productos para satisfacer a los diferentes clientes. A cargo del Gerente de Marketing	Diversificando portafolio de productos para satisfacer los diferentes clientes. A cargo del Gerente de Marketing. Desde Enero 2019	número de productos existentes/ número de productos nuevos	80%	Alcanzar un 80% de incremento de nuevos productos en el portafolio	Incrementar variedad de productos que permitan competencia en el mercado	Incrementar variedad de productos que permitan competencia en el mercado. Desde Enero 2019	Gerente de Marketing	2 años	Variedad House	Variedad	7,500.00	50.00%	50.00%			100%
		Competitividad (Misión)	Desarrollar el Just Time para garantizar la rotación del inventario y evitar desperdicios. A cargo del Gerente de Marketing. Hasta Enero 2020	Desarrollando el Just Time para garantizar la rotación del inventario y evitar desperdicios. A cargo del Gerente de Marketing.	Desarrollando el Just Time para garantizar la rotación del inventario y evitar desperdicios. A cargo del Gerente de Marketing. Desde Enero del 2019	Número de productos vendidos/ total de productos caducados	85%	Trabajar en un 100% con liderazgo en costos	Reducir desperdicios	Garantizar la rotación de inventarios para minimizar costes desde Enero 2019	Gerente de Marketing	1 años	Reducir desperdicios	Reducción	4,800.00	100.00%				100%

		Gestión (Principios)	Generar un plan de reconocimiento a las competencias y productividad del personal para fidelizarlos. A cargo del Gerente de Talento Humano. Hasta Diciembre 2020	Generando un plan de reconocimiento a las competencias y productividad del personal para fidelizarlos. A cargo del Gerente de Talento Humano	Generando un plan de reconocimiento a las competencias y productividad del personal para fidelizarlos. A cargo del Gerente de Talento Humano. Desde Enero 2019	Efectividad en su desempeño	90%	Motivar al personal en un 90%	Motivar al personal para elevar su productividad	Elevar la producción del personal mediante el reconocimiento por su esfuerzo. Desde Enero 2019	Gerente de Talento Humano	2 años	Motivando House	Producción	6,000.00	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%	100%
3.-	DO	Innovación (Misión- Visión)	Generar un plan de Marketing para promocionar la farmacia y atraer mas clientes. A cargo del Gerente de Marketing. Hasta Diciembre 2021	Generando un plan de marketing para promocionar a la farmacia y atraer mas clientes. Acargo del Gerente de Marketing	Generando un plan de Marketing para promocionar a la farmacia y atraer mas clientes nuevos. A cargo del Gerente de Marketing. Desde Enero 2019	Aplicación del plan de marketing	90%	Alcanzar un 90% de incremento frente a la competencia	Garantizar la demanda frente a la competencia	Garantizar la demanda frente a la competencia. Desde Enero 2019	Gerente de Marketing	3 años	Demanda House	Demanda	5,400.00	40.00%	30.00%	30.00%		100%
		Competitividad (Misión)	Mantener precios acorde al sector para aplicar estrategias de precios. A cargo del Gerente Administrativo Hasta Diciembre 2020	Mantener precios acorde al sector para aplicar estrategias de precios.	Mantener precios acorde al sector para aplicar estrategias de precios. A cargo del Gerente Administrativo. Desde Enero 2019	Aumento de clientes	80%	Captar un 15% de clientes nuevos	Aplicar reducción de precios en medicamentos que lo permitan	Aplicar reducción de precios en medicamentos que lo permitan. Desde Enero 2019	Gerente Administrativo	2 años	House Expansion	Calidad	7,600.00		40.00%	30.00%	30.00%	100%
		Gestión (Misión)	Desarrollar planes de descuentos mensuales para ganar clientes . A cargo del Gerente de Marketing. Hasta Diciembre 2021	Desarrollando planes de descuentos mensuales para ganar clientes . A cargo del Gerente de Marketing.	Desarrollando planes de descuentos mensuales para ganar clientes . A cargo del Gerente de Marketing. Desde Enero 2019	Desarrollo del plan sí o no	100%	Alcanzar un 100% en el desarrollo de los planes	Desarrollar plan de descuentos	Desarrollar plan de descuentos. Desde Enero 2019	Gerente de Marketing	3 años	Linea House	Linea	4,200.00	25.00%	30.00%	20.00%	25.00%	100%
		Gestión (Misión)	Automatizar la Gestión de costos de la farmacia para disminuir gastos innecesarios . A cargo del Gerente de Financiero. Hasta Diciembre 2021	Automatizar la Gestión de costos de la farmacia para disminuir gastos innecesarios . A cargo del Gerente de Financiero.	Automatizar la Gestión de costos de la farmacia para disminuir gastos innecesarios . A cargo del Gerente de Financiero. Desde Enero 2019	Utilidad neta/ ventas totales	5%	Alcanzar un 5% del margen de utilidad	Reducir gastos	Reducir gastos. Desde Enero 2019	Gerente Financiero	3 años	Procesos House	Ventas	3,750.00	50.00%	25.00%	25.00%		100%
4.-	DA	Gestión (Misión)	Generar estrategias de venta y post venta al cliente para fidelizar al cliente. A cargo del Gerente Administrativo.	Generando estrategias de venta y post venta al cliente para fidelizar al cliente. A cargo del Gerente de Marketing.	Generando estrategias de venta y post venta al cliente para fidelizar al cliente. A cargo del Gerente Administrativo.	Cumplimiento con la estrategia sí o no	100%	Alcanzar un 100% en la aplicación de la estrategia	Garantizar la fidelización del cliente	Garantizar la fidelidad del cliente . Desde Enero 2019	Gerente de Marketing	3 años	House lider	Lider	3,000.00	30.00%	30.00%	30.00%	10.00%	100%

3.6. POA Año 3

Tabla 20: POA 2021

		EJE Estratégico	Descripción del objetivo	Estrategia	Estrategia Específica	Indicador	Nivel Esperado	Meta	Política General	Política Específica	Responsables	Plazos	PROGRAMA	PROYECTO	COSTO	TRIM 1	TRIM 2	TRIM 3	TRIM 4	%
1.-	FO	Competitividad (Visión)	Aumentar el índice de ventas, para expandirse y hacer crecer la demanda. A cargo del Gerente Financiero. Hasta Diciembre 2021	Aumentando el índice de ventas, para expandirse y hacer crecer la demanda. A cargo del Gerente Financiero.	Aumentando el índice de ventas, para expandirse y hacer crecer la demanda. A cargo del Gerente Financiero. Desde Enero del 2019	Apertura 3% en ventas por año	100%	Alcanzar 100%	Garantizar que la empresa tenga clientes fijos a nivel nacional	Garantizar que la empresa tenga clientes fijos a nivel nacional desde Enero del 2019	Gerente de Marketing	3 años	Nacional House	Fidelización 1	3,750.00	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%	100%
		Competitividad (Misión)	Desarrollar planes de publicidad en redes sociales para hacer conocer mas a la farmacia. A cargo del Gerente de Marketing. Hasta Diciembre 2021	Desarrollando planes de publicidad en redes sociales para hacer conocer mas a la farmacia. A cargo del Gerente de Marketing.	Desarrollando planes de publicidad en redes sociales para hacer conocer mas a la farmacia. A cargo del Gerente de Marketing. Desde Enero 2019	# de publicaciones / publicidad Planificada	90%	Alcanzar un 80% de personas	Garantizar el posicionamiento de la farmacia	Garantizar el posicionamiento de la farmacia. Desde Enero 2019	Gerente de Marketing	3 años	Estrategy House	Estrategy 1	8,000.00	50.00%	25.00%	25.00%		100%
		Innovación (Misión Visión)	Generar VCUs que permita tener una mayor demanda de productos. A cargo del Gerente Marketing. Hasta 2021	Generando VCUs que permita tener una mayor demanda de productos. A cargo del Gerente Marketing	Generando VCUs que permita tener una mayor demanda de productos. A cargo del Gerente Marketing. Desde Enero 2019	# VCUs realizados / VCUs planificados	80%	Alcanzar un 80% en la determinación de satisfacción de los clientes	Ubicar un rango de satisfacción al cliente con el servicio recibido	Ubicar un rango de satisfacción al cliente por el servicio recibido. Desde Enero 2019	Gerente Administrativo	3 años	Price House	Price	2,400.00	30.00%	30.00%	20.00%	20.00%	100%
3.-	DO	Innovación (Misión-Visión)	Generar un plan de Marketing para promocionar la farmacia y atraer mas clientes. A cargo del Gerente de Marketing. Hasta Diciembre 2021	Generando un plan de marketing para promocionar a la farmacia y atraer mas clientes. Acargo del Gerente de Marketing	Generando un plan de Marketing para promocionar a la farmacia y atraer mas clientes nuevos. A cargo del Gerente de Marketing. Desde Enero 2019	Aplicación del plan de marketing	90%	Alcanzar un 90% de incremento frente a la competencia	Garantizar la demanda frente a la competencia	Garantizar la demanda frente a la competencia. Desde Enero 2019	Gerente de Marketing	3 años	Demanda House	Demanda	5,400.00	40.00%	30.00%	30.00%		100%

		Gestión (Misión)	Desarrollar planes de descuentos mensuales para ganar clientes . A cargo del Gerente de Marketing. Hasta Diciembre 2021	Desarrollando planes de descuentos mensuales para ganar clientes . A cargo del Gerente de Marketing.	Desarrollando planes de descuentos mensuales para ganar clientes . A cargo del Gerente de Marketing. Desde Enero 2019	Desarrollo del plan si o no	100%	Alcanzar un 100% en el desarrollo de los planes	Desarrollar plan de descuentos	Desarrollar plan de descuentos. Desde Enero 2019	Gerente de Marketing	3 años	Linea House	Linea	3,600.00	25.00%	30.00%	20.00%	25.00%	100%
		Gestión (Misión)	Automatizar la Gestión de costos de la farmacia para disminuir gastos innecesarios. A cargo del Gerente de Financiero. Hasta Diciembre 2021	Automatizar la Gestión de costos de la farmacia para disminuir gastos innecesarios. A cargo del Gerente de Financiero.	Automatizar la Gestión de costos de la farmacia para disminuir gastos innecesarios. A cargo del Gerente de Financiero. Desde Enero 2019	Utilidad neta/ ventas totales	5%	Alcanzar un 5% del margen de utilidad	Reducir gastos	Reducir gastos. Desde Enero 2019	Gerente Financiero	3 años	Procesos House	Ventas	3,750.00	50.00%	25.00%	25.00%		100%
4.-	DA	Gestión (Misión)	Generar estrategias de venta y post venta al cliente para fidelizar al cliente. A cargo del Gerente Administrativo. Hasta Diciembre 2021	Generando estrategias de venta y post venta al cliente para fidelizar al cliente. A cargo del Gerente Administrativo.	Generando estrategias de venta y post venta al cliente para fidelizar al cliente. A cargo del Gerente Administrativo. Desde Enero del 2019	Cumplimiento con la estrategia si o no	100%	Alcanzar un 100% en la aplicación de la estrategia	Garantizar la fidelización del cliente	Garantizar la fidelidad del cliente. Desde Enero 2019	Gerente de Marketing	3 años	House lider	Lider	3,000.00	30.00%	30.00%	30.00%	10.00%	100%
		Competitividad (Misión)	Trabajar en un crecimiento acorde a la industria a la que pertenece. A cargo del Gerente Financiero. Hasta Diciembre 2021	Trabajando en un crecimiento acorde a la industria a la que pertenece. A cargo del Gerente Financiero.	Trabajando en un crecimiento acorde a la industria a la que pertenece. A cargo del Gerente Financiero. Desde enero del 2019	Factor crecimiento industria	1.10%	Alcanzar un crecimiento del 1,10%	Garantizar indice de crecimiento	Garantizar dicho crecimiento Desde Enero 2019	Gerente de Financiero	3 años	House Marketing	Marketing	4,200.00	20.00%	30.00%	50.00%		100%
		Innovación (Misión-Visión)	Incrementar un plan continuo de formación y desarrollo para mejorar la afectividad de los colaboradores. A cargo del Gerente de Talento Humano. Hasta Diciembre 2021	Incrementando un plan continuo de formación y desarrollo para mejorar la afectividad de los colaboradores. A cargo del Gerente de Talento Humano	Incrementando un plan continuo de formación y desarrollo para mejorar la afectividad de los colaboradores. A cargo del Gerente de Talento Humano. Desde Enero 2019	Número de cursos planificados / número de cursos dictados	80%	Alcanzar el 80% en formación y desarrollo del personal	Generar un proceso continuo de formación y Desarrollo	Garantizar el proceso de formación y desarrollo. Desde Enero 2019	Gerente de Talento Humano	3 año	Desarrollo House	Desarrollo	5,000.00	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%	100%

		Gestión (Principios-valores)	Generar un sistema de incentivos para los colaboradores fomentando el trabajo en equipo y la cultura laboral. A cargo del Gerente de Talento Humano. Hasta Diciembre 2021	Generando un sistema de incentivos para los colaboradores fomentando el trabajo en equipo y la cultura laboral. A cargo del Gerente de Talento Humano	Generando un sistema de incentivos para los colaboradores fomentando el trabajo en equipo y la cultura laboral. A cargo del Gerente de Talento Humano. Desde enero 2019	Existe plan de incentivos sí o no	100%	Alcanzar el 100% en la aplicación de sistema de incentivos	Generar trabajo en equipo por resultados	Garantizar el desarrollo del sistema de incentivos. Desde Enero 2019	Gerente de Talento Humano	3 años	Cultura House	Cultura	6,300.00	40.00%	30.00%	30.00%		100%	
													TOTAL			\$ 45,400.00					

Elaborado por: Luis Manzano

La elaboración de la planificación estratégica queda plasmada en el desarrollo de este grupo de matrices, porque después de realizar el estudio de factores externos y de factores internos, mismos que permiten realizar el análisis con mayor exactitud acerca de todos los factores negativos y positivos a los que se enfrenta la farmacia, ayudaron en la creación de estrategias para enfrentar a todos los escenarios que la empresa enfrenta o podría enfrentar, ya que cada una cuenta con un tiempo específico, un presupuesto y un responsable que debe llevar a cabo su cumplimiento y a su vez permite conocer el valor real de la aplicación de la planificación estratégica dentro de la empresa.

Los POA (Plan Operativo Anual), se desarrollan uno por cada año, como se planteó el plan estratégico a 3 años existen tres POA, en estos se agrupan las estrategias de acuerdo al año de aplicación los mismos que permiten tener un valor exacto por cada año y así realizar la proyección con el presupuesto estimado.

3.7. Balanced Score Card

Tabla 21: Balance Score Card

DISFAGURT							CALIFICACION	PARAMETROS	
TABLERO DE CONTROL							Noneclatura	>90%	OPTIMO
EVALUACION DE LA PRODUCTIVIDAD ESTADO ACTUAL								85% y 90%	NORMAL
								<85%	BAJO
PERSONAL							PRODUCTIVIDAD=RESULTADO ALCANZADO/OBJETIVO (META)		
NUMERO	PERSPECTIVA	META	INDICADORES	INFORMACION	OBJETIVO (UNIDADES)	RESULTADOS (UNIDADES)	PRODUCTIVIDAD %	PLAN DE ACCION	PLAN DE CONTINGENCIA
1	FINANCIERA	Trabajar en un crecimiento acorde a la industria	factor crecimiento de la industria farmacéutica	1%	1	1	100	Aplicar post venta en clientes	Ofrecer promociones de productos
3	FINANCIERA	Automatizar la Gestión de costos	utilidad neta/ ventas totales	5%	5	4	80	Reducir gastos innecesarios dentro de la farmacia	rentabilizar los activos de la empresa
TOTAL INDICADORES FINANCIEROS							90.00		
4	MARKETING	Desarrollar planes de descuentos mensuales	Desarrollar 1 plan por mes	1	1	1	100.00	desarrollar campañas de planes de descuentos	ofrecer descuentos por la compra de ciertos productos
6	MARKETING	Generar un Plan de Marketing	aplicación de plan de marketing	Elaboración de 1 programa de servicio al cliente	1	1	100	desarrollar estrategias de mercado	generar fidelidad para la marca
17	MARKETING	Alcanzar un 70% en la generación de alianzas estratégicas	numero de alianzas firmadas/ número de alianzas propuestas	9%	9	9	100	buscar alianzas con otros restaurantes de comida	firmar por lo menos una al año
	MARKETING	Alcanzar un incremento del 3% en ventas frente a la competencia	Proyección de ventas / ventas realizadas	\$35,000.00	\$35,000	\$33,500	95.71	desarrollar estrategias de ventas	generar descuentos o promociones para los clientes frecuentes
18	MARKETING	Alcanzar un 100% en la estrategia	Desarrollar enfoque de servicio al cliente	100	100	100	100	desarrollar estrategias de retención de clientes	realizar post venta
TOTAL INDICADORES DE MARKETING							99.14		

7	PRODUCCION	Alcanzar un 90% en la determinación de satisfacción de los clientes	disminución de tiempo de espera por pedido	10 min	10	9	90	Desarrollar herramientas de medición de la satisfacción del cliente	aplicarlas de manera diaria y medirlas de manera mensual
8	PRODUCCION	Alcanzar un 80% de incremento de nuevos productos en el portafolio	número de productos existentes/ número de productos nuevos	10	10	9	90	Diversificar los productos cada cuatro meses	Desarrollar un nuevo portafolio de productos con los proveedores
9	PRODUCCION	trabajar en un 100% en liderazgo en costos	Número de productos producidos / Total desperdicios	85	100	85	85	Reducir el desperdicio de la materia prima al máximo	Reducir precios pero mantener la calidad.
TOTAL INDICADORES DE PRODUCCIÓN							88.33		
12	TALENTO HUMANO	Motivar al personal en un 90%	Efectividad en su desempeño	80	90	85	94.44	Desarrollar planes de incentivos entregados semestralmente	Entregar premios como viajes, línea blanca, cursos de formación, bonos extras al mejor desempeño.
13	TALENTO HUMANO	Mantener el 99% de personal estable	Contratos nuevos de trabajo / numero de personas que han renunciado	10%	12	11	91.67	Generar planes de carrera para los empleados	Hacer crecer al personal en su área de trabajo.
	TALENTO HUMANO	Alcanzar el 100% en la aplicación de sistema de incentivos	Existe plan de incentivos sí o no	100%	100	90	90	medir efectividad de los empleados mediante su desempeño	entregar mensualmente incentivos,
15	TALENTO HUMANO	Alcanzar el 80% en formación y desarrollo del personal	Número de cursos planificados / número de cursos dictados	12	12	10	83.33	Desarrollar cursos e learning para el personal en una plataforma virtual.	Realizar evaluaciones a los participantes con una nota mínima de 8 para pasar.
TOTAL INDICADORES DE TALENTO HUMANO							89.86	PLAN DE ACCION	PLAN DE CONTINGENCIA
TOTAL EFICIENCIA DE LA FARMACIA DISFAGURT							91.83		

Elaborado por: Luis Manzano

3.8. Priorización de Proyectos

Tabla 22: Matriz Priorización de Proyectos

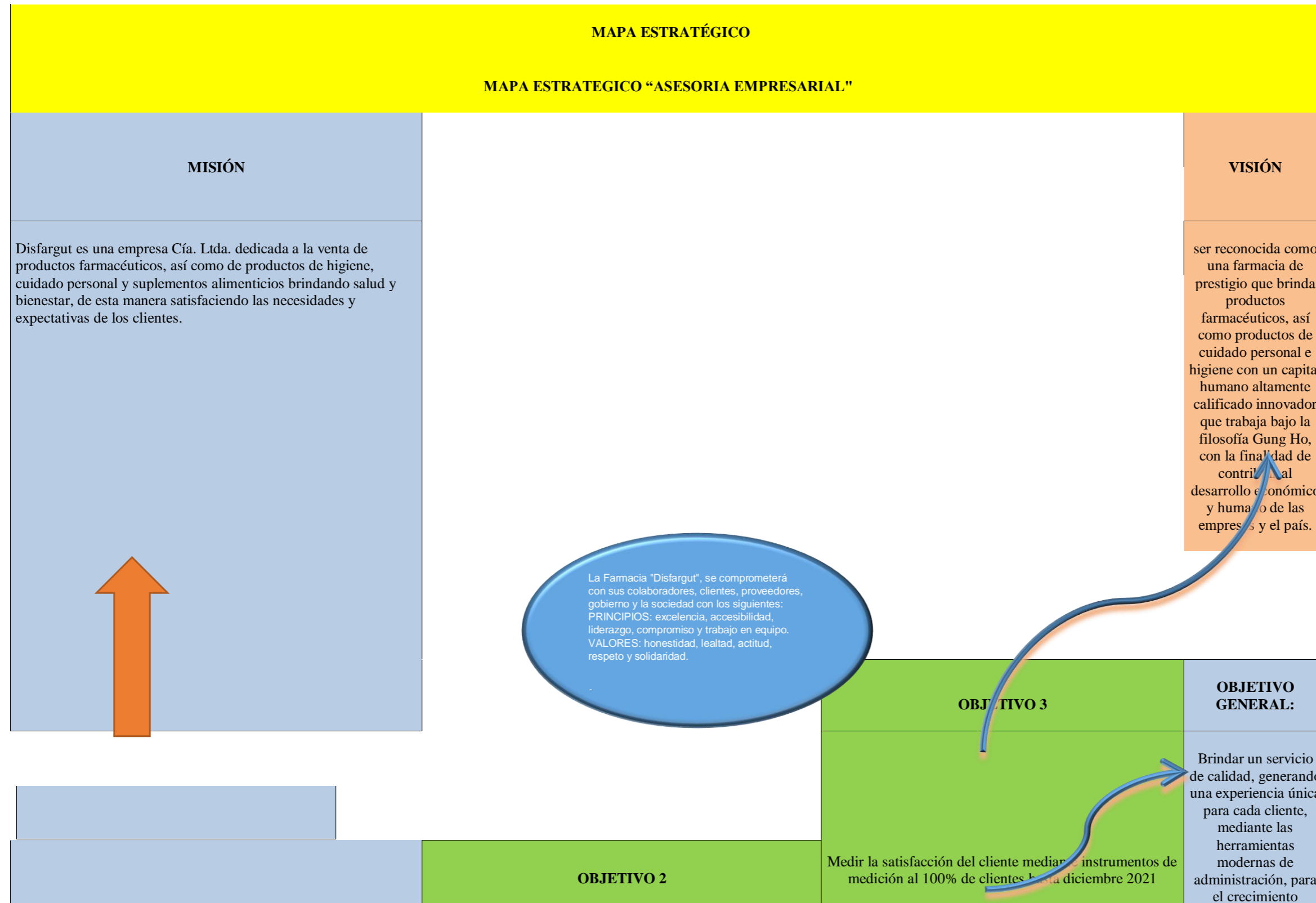
FACTORES PROYECTOS	Impacto	Factibilidad Económ.	Factibilidad Técnica	Tiempo	Participación de los actores	Corresp. Con la visión y misión	Integralidad	Valor político	Gobernabilidad	Sostenibilidad	Innovación tecnológica	Costo de postergar la solución	PUNTAJE TOTAL
Fidelización 1	2	3	4	3	4	5	4	5	2	2	2	4	40
Strategy 1	4	4	2	3	5	5	3	5	3	4	4	3	45
Price	3	1	3	4	4	5	3	5	3	3	1	3	38
Redes	2	2	4	3	4	5	4	5	4	2	2	4	41

Variedad	3	4	2	3	2	5	2	5	2	3	4	2	37
Alianza	3	3	2	3	4	5	4	5	4	3	3	4	43
Producto	2	3	5	4	5	5	5	5	5	2	3	5	49
Reducción	4	3	2	4	3	5	2	5	2	4	4	2	40
Producción	3	4	2	4	2	5	5	5	5	3	2	5	45
Demanda	3	3	4	3	3	5	4	5	4	3	3	4	44
Calidad	3	5	2	4	5	5	2	5	2	3	5	2	43
Línea	4	1	3	4	1	5	3	5	3	4	1	3	37
Ventas	3	4	4	5	4	5	2	5	4	3	4	4	47
Líder	4	2	3	3	5	5	3	5	3	4	2	3	42
Preferencia	2	5	4	3	3	5	4	5	4	2	5	4	46
Marketing	4	3	4	4	4	5	4	5	4	4	3	4	48
Desarrollo	4	4	3	3	5	5	3	5	3	4	4	3	46
Cultura	3	5	4	2	4	5	4	5	4	3	3	4	46

Elaborado por: Luis Menzano

3.9. Mapa Estratégico

Tabla 23: Mapa Estratégico



3.10. Resultados

Dentro de la propuesta en esta investigación se encuentra el desarrollo de una planificación estratégica para la farmacia Disfargut, después de la realización de esta investigación se logra determinar que es viable su aplicación, porque actualmente la farmacia cuenta con un inadecuado sistema de planificación estratégica, ya que su manejo administrativo actualmente es empírico, pues dentro de la misma existe un insuficiente control de estrategias y no existe una evaluación de las mismas, lo que genera un inadecuado seguimiento de indicadores de gestión y competitividad.

Por tal motivo la aplicación de la propuesta de esta investigación que es el desarrollo de una Planificación Estratégica dentro de la farmacia Disfagurt, la cual le permitirá contar con una filosofía empresarial y un constante desarrollo, mantener un seguimiento y control de las estrategias con la finalidad de colocar a la farmacia en el mercado competitivo deseable dentro del mercado. Esto permitió formular la priorización de proyectos con el presupuesto necesario para se cumplan cada uno de ellos, sobre todo los más importantes que dan dirección a la planificación y con esto generar las políticas y objetivos en el mapa estratégico.

3.11. Costo Beneficio

Para su elaboración se ha desarrollado el factor de crecimiento que tiene la Industria a la que pertenece dentro del código CIIU, para su proyección de crecimiento en los próximos años.

Costo Plan Estratégico 259000		Proyección ventas		Factor de crecimiento 1.1		Relación costo Beneficio	
Año	Ventas	Año	Ventas	total ingresos		total egresos	
2014	151231	2019	167998			259000.00	
2015	149542	2020	184797			relación costo beneficio	2.15
2016	152875	2021	203277			relación costo beneficio	1.15
2017	151345	Total ingresos	556072				
2018	152725						

Gráfico 13: Costo/Beneficio

Elaborado por: Luis Manzano

El desarrollo del cálculo del Costo- Beneficio permite realizar un análisis, acerca de cuál es el costo de aplicar el plan estratégico en la farmacia frente a cuál es el beneficio de su aplicación.

Como se puede observar el costo del Plan estratégico para los 3 años es de 259000, pero si aplicamos este plan para ir creciendo de acuerdo al factor de crecimiento del sector, tendríamos una venta total de \$556072 durante el tiempo que dura el plan, lo cual nos indica que por cada dólar invertido la empresa gana 1,15 y esto es muy rentable para la misma.

CONCLUSIONES

- En la Farmacia Disfargut se determinó la existencia de un deficiente conocimiento de planificación estratégica.
- Se ha logrado en la Farmacia Disfargut generar un direccionamiento estratégico, que permite trabajar con efectividad, de acuerdo a las características de la empresa.

RECOMENDACIONES

- ✓ Es recomendable que la farmacia desarrolle este modelo de planificación estratégica con la finalidad de poner en marcha las estrategias planteadas, debido a que se las determinó después de una investigación muy minuciosa acerca de todos los factores tanto internos como externos, con el fin de lograr que su aplicación brinde los resultados deseados en esta investigación.

- ✓ Es recomendable que su aplicación se realice de forma integral porque se definieron estrategias que favorezcan a la farmacia en los cuatro ejes principales dentro del Cuadro de Mando Integral, mismo que le permitirá un desarrollo ordenado en donde todas las estrategias podrán ser medidas de tal forma que la farmacia pueda lograr a su meta.

- ✓ Este trabajo de investigación servirá como fuente de futuras investigaciones para los estudiantes de la Universidad Metropolitana, mismo que les permite tomar como partida de este modelo de la elaboración de una planificación estratégica.

BIBLIOGRAFÍA

- Centre d'Informació de Medicaments de Catalunya. (s.f.). *¿Qué es un medicamento?* Recuperado el 12 de Noviembre de 2020, de https://www.cedimcat.info/index.php?option=com_content&view=article&id=209:que-es-un-medicamento&catid=40&Itemid=472&lang=es
- Cerón Zunino , E. A. (Julio de 2012). *Análisis Estratégico de un proyecto tecnológico en farmacia privada*. Recuperado el 23 de Noviembre de 2020, de Universidad de Chile: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/110881/Analisis-estrategico-de-un-proyecto-tecnologico-en-farmacia-privada.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Chavarría , H., Rojas , P., & Sepúlveda , S. (2002). *Competitividad: Cadenas agroalimentarias y territorios rurales*. San José: IICA. Recuperado el 29 de 05 de 2020
- Checkland, P., & Scholes, J. (2002). *La metodología de sistemas suaves en acción* . México: Limusa. Recuperado el 18 de 02 de 2019, de <https://sites.google.com/site/eduardodiazingsistemas/metodologia-peter-checkland>
- Com, S. L., & Postolski, G. A. (2011). *Metodología de la investigación*. Buenos Aires : Aula Taller. Recuperado el 30 de 01 de 2019
- Concepto Definición. (s.f.). *Definición de Industria Farmacéutica*. Recuperado el 2 de Noviembre de 2020, de <https://conceptodefinition.de/industria-farmaceutica/>
- Corominas, F. (2006). *100 Planes de acción*. Madrid: Gráficas Anzol S.L.
- Cruz Valdivia , E. (s.f.). *Distribuidora de medicamentos farmaceuticos*. Recuperado el 13 de Noviembre de 2020, de <https://www.scribd.com/doc/47379930/DISTRIBUIDORA-DE-MEDICAMENTOS-FARMACEUTICO>
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Definiciones XYZ. (s.f.). *Concepto de farmacia*. Recuperado el 3 de Noviembre de 2020, de <https://www.definicion.xyz/2017/01/farmacia.html>
- Ecuador, Asamblea Nacional. (22 de Diciembre de 2010). *Código Orgánico de la producción, comercio e inversiones*. Recuperado el 16 de Noviembre de 2020, de Registro Oficial

Suplemento N° 351: <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/02/1-Codigo-Organico-de-la-Produccion-Comercio-e-Inversiones-pag-37.pdf>

Ecuador, Banco Central. (2020). *Producto Interno Bruto*. Recuperado el 28 de julio de 2020, de <https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/2011010922/OpenDocument/opendoc/openDocument.faces?logonSuccessful=true&shareId=1>

Ecuador, Banco Central. (10 de mayo de 2020). *Riesgo País*. Recuperado el 10 de mayo de 2020, de <https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/2011010922/OpenDocument/opendoc/openDocument.faces?logonSuccessful=true&shareId=0>

Ecuador, Banco Central del Ecuador. (29 de Marzo de 2018). *Ecuador creció 3.0% en 2017 y confirma el dinamismo de su economía*. Recuperado el 30 de Octubre de 2020, de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1080-ecuador-crecio-30-en-2017-y-confirma-el-dinamismo-de-su-economia>

El Comercio. (s.f.). *Más aranceles para bienes de consumo y menos para insumos*. Recuperado el 30 de Octubre de 2020, de El Comercio: <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/mas-aranceles-bienes-de-consumo.html>

El Universo. (31 de Julio de 2019). *Corporación GPF abrirá unas 100 farmacias tras adquisición*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2020, de <https://www.eluniverso.com/noticias/2019/07/31/nota/7448997/gpf-abrira-100-farmacias-tras-adquisicion>

Enriquez, C., & Ramírez, S. (14 de Enero de 2017). *Así quedaron los salarios en 21 sectores*. Recuperado el 22 de Octubre de 2020, de El Comercio: <https://www.elcomercio.com/actualidad/salarios-sectores-trabajadores.html>

Espinoza Váldez, G. (2016). *Innovación y Diseño para la Estrategia Empresarial*. Madrid : Pearson Educacion. Recuperado el 12 de 04 de 2020

Freedman, L. (2013). *Estrategia: Una historia*. New York: Oxford University Press. Recuperado el 29 de 05 de 2020

Gallardo Hernández, J. R. (2012). *Administración Estratégica de la Visión a la Ejecución*. México: Alfa Omega. Recuperado el 12 de 04 de 2020

- García Sánchez , E., & Valencia Velasco, M. L. (2014). *Planeación Estratégica: teoría y práctica*. México: Trillas.
- Guía de la Calidad. (s.f.). *Guía de la Calidad*. Recuperado el 30 de Octubre de 2020, de <http://www.guiadelacalidad.com/>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill. Recuperado el 13 de 02 de 2020, de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/calva_p_db/capitulo3.pdf
- Home tecnologic. (20 de Agosto de 2002). *Definición de tecnología y su impacto en la empresa*. Recuperado el 13 de Octubre de 2020, de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/definicion-de-tecnologia-y-su-impacto-en-la-empresa/>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2009). *El cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de mercados*. México: Pearson Educación.
- Marroqín Hernandez, E. (Julio de 2004). *La Planeación Estratégica aplicada a una empresa farmaceutica como herramienta para incrementar la productividad*. Recuperado el 1 de Diciembre de 2020, de Universidad de San Carlos de Guatemala: http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_0427_M.pdf
- Mckernan, J. (1999). *Investigación acción y currículum*. México: Ediciones Morata S.L.
- Monserate Medina , S. R. (Octubre de 2011). *Evaluación de la planificación institucional del centro de educación básica "Francisco Huerta Rendón" del cantón Salinas provincia de Santa Elena. Propuesta: diseño del segundo plan estratégico de desarrollo*. Recuperado el 25 de Octubre de 2020, de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/16755/1/BFILO-TMPE-11M18.pdf>
- Morin , E. (s.f.). *El Método I*. Recuperado el 04 de 04 de 2019, de Multiversidad Mundo Real Edgar Morin : [http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abu so/Articulos/el_metodo_1.pdf](http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abu_so/Articulos/el_metodo_1.pdf)
- Muñiz, R. (2006). *Marketing en el siglo XXI*. México: Pearson Educación.
- Organización Mundial de la Salud. (s.f.). *Productos farmacéuticos*. Recuperado el 21 de Noviembre de 2020, de

https://www.who.int/water_sanitation_health/emerging/info_sheet_pharmaceutica/ls/es/

París Roche , F. (2005). *La planificación estratégica en las Organizaciones Deportivas* . Badalona : Paidotribo .

Pérez Rosales, M. (2010). *Diccionario de administracion*. Lima: San Marcos.

Porter, M. (1991). *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior* . Buenos Aires : Cecsca.

Revista Plan V. (29 de Julio de 2019). *¿Se viene un remezón en el mercado farmacéutico?* Recuperado el 4 de Noviembre de 2020, de <https://www.planv.com.ec/historias/sociedad/se-viene-un-remezon-el-mercado-farmacaceutico>

Revista Plan V. (5 de Agosto de 2019). *El mercado farmacéutico en Ecuador es caótico y concentrado*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2020, de <https://www.planv.com.ec/historias/sociedad/el-mercado-farmacaceutico-el-ecuador-caotico-y-concentrado>

Reyes Baños , F. (1 de Diciembre de 2011). *¿Qué son la visión, misión y valores institucionales?* Recuperado el 23 de Octubre de 2020, de Periplos en red: <https://periplosenred.blogspot.com/2011/12/que-son-la-vision-la-mision-y-los.html>

Riquelme , M. (14 de Julio de 2020). *Análisis PEST*. Recuperado el 12 de Octubre de 2020, de Web y empresas: <https://www.webyempresas.com/el-analisis-pest/>

Rivas, A. (2005). *Sistemas de valores en las organizaciones*. Argentina: Ediciones AFA.

Rivera Camino, J., & De Garcillán, M. (2012). *Dirección de marketing fundamentos y aplicaciones*. Madrid: Esic.

Roca Martínez, C. (22 de Agosto de 2016). *Qué son los productos de consumo masivo y sus mejores prácticas*. Recuperado el 23 de Noviembre de 2020, de IEBS: <https://www.iebschool.com/blog/productos-de-consumo-masivo-comercio-ventas/>

Ruales Sánchez , M. E. (2009). *Planificación Estratégica como herramienta de gestion y su incidencia en la atención de calidad en el servicio que presta la farmacia Cruz Azul en el mercado mayorista de la ciudad de Ambato*. Recuperado el 12 de Noviembre de

2020, de Universidad Técnica de Ambato:
<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/7328/1/TMGE002-2013.pdf>

Ruiz , F. (5 de Julio de 2019). *Matriz BCG*. Recuperado el 26 de Octubre de 2020, de Educadictos: <https://www.educadictos.com/la-matriz-bcg/>

Saavedra, J. (s.f.). *Modelo mecanicista, evolucionista y organicista* . Obtenido de Instituto Profesional de Chile:
https://www.academia.edu/23776422/Modelo_mecanicista_evolucionista_y_organicista

Sigre. (s.f.). *Medicamentos y Medio Ambiente*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2020, de <https://www.sigre.es/diccionario/laboratorios-farmaceuticos/>

Thompson, A. A., Jugar, J. E., Peteraf, M. A., & Strickland, A. J. (2012). *Administración Estratégica Teorías y Casos*. México: McGraw Hill.

Thompson, A., & Strickland, A. J. (1998). *Dirección y Administración Estratégias, Conceptos, Casos y Lecturas*. México: McGraw Hill.

Thompson, I. (Julio de 2009). *Definición de Cliente*. Recuperado el 5 de Noviembre de 2020, de Promonegocios: <https://www.promonegocios.net/clientes/cliente-definicion.html>

Valenci, J. (1996). *Programa de análisis de la política*. San José: IICA.

Whetten, D., & Cameron , K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson Educación.