



**Facultad de Ciencias de la Administración**  
**Carrera de Administración de Empresas**

**PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA  
PARA LA EMPRESA CADENA DE FARMACIAS  
SUIZA S.A.**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del  
grado en Licenciado en Administración de  
Empresas**

**Autores:**

María Emilia Sigüenza Zeas; Eloy Emilio Ramón Changkuon

**Director:**

Ing. Pedro Fernando Guerrero Maxi

**Cuenca – Ecuador**

**2022**

## **DEDICATORIA**

- A mi padre quien es el que me apoyo para el cumplimiento de mis metas académicas. A mi madre quien fue la que me incentivo a seguir cumpliendo mis objetivos y superar aquellas adversidades que se presentaban. De manera especial, a toda mi familia que contribuyeron y participaron para que pueda obtener los mejores resultados en mi vida profesional.

**María Emilia Sigüenza Zeas**

- A mis padres, quienes fueron mi apoyo y fuente de inspiración durante todo este proceso y me incentivaron a cumplir con mis metas y objetivos. Y a mis hermanas, que son mi apoyo incondicional en todo momento y siempre buscan mi éxito y bienestar en todos los aspectos de mi vida.

**Eloy Emilio Ramón Changkuon**

## **AGRADECIMIENTO**

- Agradezco a Dios por darme sabiduría en todo el camino para culminar con esta meta tan importante, a mi familia por los consejos y el apoyo que me brindaron. Asimismo, a mi madre le agradezco por ayudarme a cumplir este sueño, por estar siempre a mi lado y escucharme en los momentos más difíciles. A mi director de tesis, el Ing. Pedro Guerrero, por guiarnos y aconsejarnos a través de su experiencia para el correcto desarrollo de nuestro trabajo de titulación. De manera especial, a mi padre propietario de la Cadena de Farmacias Suiza S.A. y a mi hermana que forma parte de esta empresa les agradezco por su disponibilidad para apoyarme en esta investigación y por la información que me brindaron para la elaboración de la misma.

**María Emilia Sigüenza Zeas**

- Agradezco a Dios por brindarme salud, tiempo y sabiduría durante todo este proceso y permitirme culminar esta etapa tan importante en vida. A mis padres, quienes han sido mi soporte y fuente de inspiración, alentándome cada día a luchar por mis metas y alcanzar mis objetivos. A mi director de tesis, el Ing. Pedro Guerrero, por guiarnos y brindarnos todos los conocimientos y pautas necesarias para concretar y desarrollar nuestro trabajo de titulación. A la Universidad del Azuay y mis docentes, por poner a disposición nuestra una educación académica de calidad y permitirnos formarnos como profesionales. Y de igual manera a mis hermanas, amigos y mis familiares, por apoyarme en todo momento, y ser parte de mi vida y de este proceso estudiantil.

**Eloy Emilio Ramón Changkuon**

# ÍNDICE

## Índice de contenido

DEDICATORIA .....	I
AGRADECIMIENTO .....	II
Índice de contenido.....	III
Índice de tablas y figuras.....	V
Índice de anexos .....	VI
Resumen: .....	VIII
Abstract: .....	VIII
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1 .....	3
1. MARCO TEÓRICO .....	3
1.1 Planeación.....	3
1.1.1 Concepto de planeación.....	3
1.1.2 Tipos de planeación.....	3
1.2 Estrategia .....	4
1.3.2 Pasos de la planeación estratégica.....	5
1.3.3 Objetivo de la planeación estratégica.....	6
1.4 Historia de la planeación estratégica .....	6
1.5 Importancia de la planeación estratégica.....	7
1.5.1 Ventajas de la planeación estratégica.....	8
1.6 Características de la planeación estratégica.....	8
1.7 Herramientas de Análisis .....	9
1.7.1 Cinco Fuerzas de Porter.....	9
1.7.2 Matriz FODA.....	14
1.7.3 Análisis PESTAL .....	15
1.8 Elementos de la Planeación Estratégica.....	17
1.8.1 Misión.....	17

1.8.2	Visión .....	17
1.8.3	Objetivos estratégicos.....	18
1.8.4	Estrategia .....	18
1.8.5	Políticas .....	19
1.8.6	Determinantes del éxito .....	20
1.8.7	Cuadro de mando integral .....	21
1.9	Estado del Arte .....	22
CAPÍTULO 2 .....		24
2. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA CADENA DE FARMACIAS SUIZA S.A. ....		24
2.1	Generalidades de la empresa.....	24
2.2	Análisis PESTEL de la empresa Cadena de Farmacias Suiza S.A. ....	28
2.3	Análisis situacional de la empresa Cadena de Farmacias Suiza S.A.....	40
CAPÍTULO 3 .....		55
3. DESARROLLO DEL MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA CADENA DE FARMACIAS SUIZA S.A. ....		55
3.1	Valores Estratégicos .....	55
3.1.1	Visión .....	57
3.1.2	Misión.....	57
3.2	Factores Estratégicos .....	57
3.3	Temas Estratégicos .....	59
3.4	Temas Críticos .....	61
3.5	Asuntos Estratégicos.....	62
3.6	Análisis FO, FA, DO, DA.....	64
3.7	Evaluación de los asuntos críticos y los asuntos estratégicos externos .....	66
3.8	Análisis del microentorno .....	67
3.8.1	Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	67
3.9	Formulación de Estrategias de Valor.....	73
3.10	Objetivos estratégicos .....	81

3.11	Indicadores de Desempeño.....	86
3.12	Cuadro de mando integral .....	88
3.12.1	Mapa estratégico.....	88
3.12.2	Tablero de control.....	89
CAPÍTULO 4 .....		96
4. PROPUESTA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....		96
4.1	Indicadores estratégicos .....	97
4.2	Programas y proyectos.....	101
4.3	Plan estratégico empresarial .....	108
CONCLUSIONES.....		123
RECOMENDACIONES .....		126
REFERENCIAS .....		127
ANEXOS.....		130

## Índice de tablas y figuras

### Tablas

<b>Tabla 1</b>	<i>Representación de la Matriz FODA .....</i>	15
<b>Tabla 2</b>	<i>Inflación 2017-2020 .....</i>	30
<b>Tabla 3</b>	<i>Tasas de 2017 – 2020 .....</i>	32
<b>Tabla 4</b>	<i>PIB real de los periodos 2018 – 2021 .....</i>	33
<b>Tabla 5</b>	<i>Porcentaje del sector comercio con acceso a las TIC.....</i>	37
<b>Tabla 6</b>	<i>Tarifa del ICE de acuerdo a los periodos 2020-2023 .....</i>	38
<b>Tabla 7</b>	<i>Definición de los valores estratégicos.....</i>	55
<b>Tabla 8</b>	<i>Matriz de decisión de factores estratégicos .....</i>	58
<b>Tabla 9</b>	<i>Temas críticos.....</i>	59
<b>Tabla 10</b>	<i>Asuntos estratégicos .....</i>	62
<b>Tabla 11</b>	<i>Matriz FO – FA – DO – DA .....</i>	64
<b>Tabla 12</b>	<i>Matriz de evaluación de asuntos estratégicos .....</i>	66
<b>Tabla 13</b>	<i>Estrategias de valor.....</i>	73
<b>Tabla 14</b>	<i>Objetivos estratégicos.....</i>	81

<b>Tabla 15</b> <i>Indicadores de desempeño</i> .....	86
<b>Tabla 16</b> <i>Tablero de control</i> .....	89
<b>Tabla 17</b> <i>Indicadores estratégicos</i> .....	97
<b>Tabla 18</b> <i>Programas y proyectos</i> .....	101
<b>Tabla 19</b> <i>Plan Estratégico Empresarial</i> .....	108

## **Figuras**

<b>Figura 1</b> <i>Cinco fuerzas de Porter</i> .....	9
<b>Figura 2</b> <i>Logotipo de la empresa</i> .....	25
<b>Figura 3</b> <i>Fluctuaciones de la inflación</i> .....	31
<b>Figura 4</b> <i>PIB real</i> .....	34
<b>Figura 5</b> <i>Mapa estratégico</i> .....	88

## **Índice de anexos**

<b>Anexo 1:</b> Ficha de observación del departamento de R.R.H.H .....	130
<b>Anexo 2:</b> Parámetros de calificación.....	130
<b>Anexo 3:</b> Ficha de observación del departamento contable.....	131
<b>Anexo 4:</b> Parámetros de calificación.....	131
<b>Anexo 5:</b> Ficha de observación del departamento de distribución .....	132
<b>Anexo 6:</b> Parámetros de calificación.....	132
<b>Anexo 7:</b> Ficha de observación del departamento comercial.....	133
<b>Anexo 8:</b> Parámetros de calificación.....	133
<b>Anexo 9:</b> Ficha de observación a clientes.....	134
<b>Anexo 10:</b> Parámetros de calificación.....	134
<b>Anexo 11:</b> Entrevista al propietario .....	135
<b>Anexo 12:</b> Entrevista al jefe del departamento de distribución .....	135
<b>Anexo 13:</b> Entrevista al jefe del departamento de R.R.H.H .....	136
<b>Anexo 14:</b> Entrevista al gerente de la empresa .....	136
<b>Anexo 15:</b> Entrevista al jefe del departamento contable.....	137
<b>Anexo 16:</b> Entrevista al jefe del departamento comercial .....	137
<b>Anexo 17:</b> Preguntas de calentamiento .....	138

<b>Anexo 18:</b> Preguntas dirigidas al propietario de la empresa.....	138
<b>Anexo 19:</b> Preguntas dirigidas al representante legal de la empresa .....	139
<b>Anexo 20:</b> Preguntas para el departamento de contabilidad .....	139
<b>Anexo 21:</b> Preguntas para el departamento de R.R.H.H.....	140
<b>Anexo 22:</b> Preguntas para el departamento comercial.....	140
<b>Anexo 23:</b> Preguntas para el departamento de distribución.....	141

### Resumen:

La presente investigación tiene como objetivo proponer un modelo de planeación estratégica para la empresa Cadena de Farmacias Suiza S.A., a través del análisis del sector externo e interno de la misma, aplicando herramientas respaldadas por la teoría, en donde se entrevistó a la gerencia y a los jefes de las distintas áreas para obtener información cualitativa, y el empleo de las herramientas mencionadas para desarrollar el modelo, analizar y procesar la información cuantitativa. Se utilizaron herramientas como PESTAL, FODA, cinco Fuerzas de Porter, con la finalidad de poder aplicar y desarrollar las matrices que sirven como base de acción. Los resultados evidencian que la implementación de este modelo es fundamental para que la empresa tenga en cuenta la dirección a seguir para el cumplimiento de los objetivos planteados. Por lo tanto, se concluye que, si la empresa implementa dicho modelo, este le permitirá mejorar su desempeño y expansión.

**Palabras clave:** estrategias empresariales, filosofía empresarial, foda cruzado, planeación estratégica, sector farmacéutico.

### Abstract:

The purpose of the following research is to propose a strategic planning model for the company "Cadena de Farmacias Suiza S.A.", through the analysis of the external and internal sector of the company, applying tools supported by the theory, where the CEO and the managers of the distinct areas were interviewed in order to get qualitative data and the use of tools mentioned before to develop the model of analysis and the processing of quantitative data. Tools like PESTEL, SWOT, Porter's five forces, were used with the goal of applying and developing the matrixes that will serve as a basis of action. The results evidence that the implementation of this model is essential for the company to follow the compliance of the stated objectives. Therefore, it is concluded that if the company implements the model proposed, it will allow it to improve its performance and increase its expansion.

**Keywords:** business philosophy, business strategies, crossed SWOT, pharmaceutical sector, strategic planning.



# INTRODUCCIÓN

Cadena de Farmacias Suiza S.A. es una empresa dedicada a la comercialización de medicamentos y productos de uso cotidiano, con establecimientos ubicados principalmente en el Austro ecuatoriano contando con una experiencia de años dentro del sector farmacéutico, en donde principalmente se encuentra posicionado en la provincia del Cañar como su principal mercado a atender; es por ello que la gerencia busca expandirse a nivel regional, pero por el crecimiento de la competencia dentro de este mercado se le ha dificultado su participación en el sector. Además, la empresa hasta la fecha no ha empleado dentro de su estructura este tipo de modelo, lo cual evidentemente resulta como un factor sumamente riesgoso y que puede afectar su desempeño y rentabilidad a largo plazo.

Siendo así, la planeación estratégica es un modelo fundamental dentro del funcionamiento y estructura de toda organización, a través del cual una empresa puede evaluar su situación actual, así como también identificar y analizar la razón de ser de sí misma; y, de igual manera, permite establecer su visión a futuro y aquellos objetivos primordiales que debe tener presente en el modelo de negocio de la organización (Calle et al., 2020).

Por tanto, el propósito de este trabajo de investigación es presentar a esta empresa una propuesta de un modelo de planeación estratégica a nivel general y total, haciendo uso de todas las herramientas necesarias para recopilar información esencial del entorno interno y externo de esta organización; y de las herramientas de análisis respectivas para desarrollar nuestra propuesta, la cual, una vez aprobada, pueda ser enviada y analizada por la gerencia para su debida implementación a largo plazo. La presente investigación se divide cuatro capítulos los cuales se detallarán a continuación:

El primer capítulo comprende el desarrollo del marco teórico relacionado con conceptos fundamentales de la planeación estratégica mediante la indagación de información obtenida de diferentes autores para conseguir fundamentos lo suficientemente concretos, asimismo, se detallan aquellos conceptos que forman parte de las herramientas que se utilizaron para el desarrollo del trabajo de titulación.

El segundo capítulo consiste en el análisis situacional de la empresa, en donde se detallan los puntos más relevantes de acuerdo con las actividades que desempeña y los factores que afectan y regulan su entorno tanto externo como interno. Para lo cual, en primer lugar, fue necesario establecer un comité con la gerencia de la empresa y realizar una serie de preguntas en relación con su estructura y procesos internos. Seguido de la realización de un análisis PESTEL, con un proceso de búsqueda información académica, relevante y confiable sobre los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales; que puedan afectar de forma directa o indirecta el desempeño de la empresa.

El tercer capítulo se basa en la aplicación de las herramientas utilizadas en la planeación estratégica para aplicarlas según la información obtenida del sector externo e interno, así como también de la recolección de datos relevantes a partir de las entrevistas realizadas a los jefes de cada área con la que cuenta la empresa, así como también al gerente de esta lo cual permitió obtener la información suficiente para la aplicación de diversas matrices.

El cuarto y último capítulo de este proyecto de investigación consiste en la presentación de la propuesta de planeación estratégica como tal, mediante la tabulación de los resultados obtenidos gracias a las herramientas aplicadas durante todo el proceso de desarrollo de la propuesta. En donde se elaboraron y presentaron los indicadores estratégicos; los programas y proyectos a implementarse en el horizonte de tiempo establecido para esta planeación; y el plan estratégico empresarial, en donde se plasman todas las estrategias elaboradas en relación con los objetivos planteados y las perspectivas del negocio.

# CAPÍTULO 1

## 1. MARCO TEÓRICO

Para el desarrollo de este capítulo se va a detallar los temas de gran relevancia, que se consideran como fundamentales para llevar una mayor comprensión de lo que significa una Planeación Estratégica, además de detallar los elementos más importantes que la conforman para su correcta elaboración e implementación dentro de la estructura de cualquier tipo de organización, teniendo como caso puntual en este proyecto de titulación a una empresa perteneciente al sector farmacéutico. Por tanto, la información recopilada que se presentará a continuación se establece como la base teórica para el desarrollo de este proyecto, la cual también resultará como guía para la elaboración de los capítulos posteriores.

### 1.1 Planeación

#### 1.1.1 Concepto de planeación

Según Calle et al. (2020), la planeación consiste en un proceso que se encarga de determinar el tiempo y medidas necesarias para obtener un efecto positivo a largo plazo, tomando en cuenta los objetivos que han sido previamente establecidos por una organización. De hecho, es considerada como el medio por el cual una organización puede visualizar su comportamiento en el largo plazo, ya que permite establecer de manera más eficiente a todas las etapas y estrategias que buscan cumplir con los objetivos que ya han sido planteados previamente; determinando los recursos, técnicas y medidas que se aplicarán para alcanzar dichas metas con una mayor probabilidad de éxito (Moreno, 2017).

#### 1.1.2 Tipos de planeación

Según Chiavenato y Sapiro (2017), la planeación estratégica está conformada por tres niveles los cuales se detallarán a continuación:

1. **Planeación estratégica:** este nivel es el más amplio, se proyecta al largo plazo; comprende a la organización como un todo, en cuestión de los recursos que posee y las actividades que desempeña. Se encuentra manejada netamente por la alta gerencia a la empresa; la cual busca cumplir con los objetivos que están planteados a nivel empresarial, es decir, lo que logra alcanzar la organización

en forma general para garantizar la estabilidad y el éxito en un periodo establecido a futuro.

2. **Planeación táctica:** en cuanto a este nivel de la planeación, es aquella que se enfoca específicamente en cada departamento o área que posea la organización; con la finalidad de alcanzar los objetivos de cada una de ellas en relación con los recursos que dispongan o requieran; su elaboración es mucho más detallada, ya que no debe ser genérica; su horizonte de tiempo se proyecta al mediano plazo, el cual generalmente es de forma anual. Se encuentra manejada netamente por jefes intermedios, es decir, los directores o supervisores de cada área o departamento correspondiente, los cuales deben presentar informes y resultados a la alta gerencia de la organización.
3. **Planeación operativa:** este nivel de planeación está enfocado en las actividades o tareas específicas que desempeñen cada una de las áreas y procesos llevados a cabo de forma aislada en el desarrollo de una organización; su horizonte de tiempo se proyecta en el corto plazo, ya que requiere de resultados casi inmediatos, buscando lograr metas específicas. Se encuentra manejada por miembros que forman parte del nivel operativo de la organización, dependiendo de la tarea que desempeñan, los cuales deben acatar órdenes y seguir instrucciones de un superior (nivel intermedio).

## 1.2 Estrategia

### 1.2.1 Concepto de estrategia

La estrategia es considerada como un plan o idea formal y focalizada a largo plazo, que busca alcanzar un objetivo en específico siguiendo un patrón de comportamiento establecido en un periodo de tiempo (Jasti et al., 2019).

Según Contreras (2013), el término estrategia se ha generalizado en muchos ámbitos de la vida cotidiana y se ha aceptado su validez para indicar la existencia de un factor decisivo que propone los lineamientos necesarios para cumplir con una meta final; independientemente del tipo de entidad, organización, partido, religión o persona que requiera su aplicación. Por otro lado, antes de emplear una estrategia adecuada, se enfatiza en el hecho de que toda organización requiere en primer lugar plantear y establecer de forma concreta los objetivos que tiene a largo plazo, con el

fin de que se pueda desarrollar una estrategia eficaz, con dirección y que permita visualizar un futuro más predecible y factible.

## **1.3 Planeación Estratégica**

### **1.3.1 Definición de la planeación estratégica**

La planeación estratégica es un modelo único e importante, a través del cual le permite a una empresa evaluar su situación actual, así como también identificar y analizar la razón de ser, asimismo, permite establecer su visión a futuro y aquellos objetivos primordiales que debe tener presente en el modelo de negocio de la organización (Calle et al., 2020). Es por esta razón que, al tomar en cuenta este modelo para la aplicación dentro de una empresa se convierte en el proceso más importante que permite a la alta gerencia la toma de decisiones y la puesta en marcha de planes estratégicos y actividades.

Por otro lado, según (Ansoff, 1991, como se citó en Song et al., 2015):

Es un proceso de toma de decisiones organizacional estratégicamente importante que mejora el desempeño de la empresa porque establece los fines de una organización, hace que los medios sean más eficientes, aclara las amenazas y oportunidades competitivas y controla e implementa acciones de manera efectiva. (p.3)

De igual manera, es importante destacar que desde el punto de vista de Chiavenato y Sapiro (2017), mencionan que la planeación estratégica “es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra” (p.27).

Además, la planeación estratégica es definida como un proceso periódico formalizado que debe ser considerado como una base de acción dentro de la organización que se proyecta al largo plazo, con la finalidad de proporcionar un enfoque para la elaboración, implementación y control de las estrategias que permitirán mejorar las condiciones en las que se encuentran inmersa la empresa (Jasti et al., 2019; Wolf y Floyd, 2013).

### **1.3.2 Pasos de la planeación estratégica**

Según Ramírez y Betancourt (2020), establecen que existen cinco pasos esenciales para la elaboración de una planeación estratégica:

1. Desarrollar la misión y visión de la empresa.
2. Analizar el sector externo de la empresa para identificar las oportunidades y amenazas.
3. Analizar el sector interno de la empresa para identificar sus fortalezas y debilidades.
4. Seleccionar las estrategias que se fundamenten en las fortalezas de la empresa y corrijan las debilidades, con la finalidad de poder aprovechar las oportunidades y compensar las amenazas, es importante de dichas estrategias vayan conforme a la misión y metas planteadas en la organización.
5. Por último, se debe implementar dichas estrategias.

### **1.3.3 Objetivo de la planeación estratégica**

La planeación estratégica es una herramienta fundamental para la organización puesto que, tiene como finalidad contribuir en la permanencia del negocio dentro del mercado, así como también le permite a la empresa sobrevivir en el caso de que se presente una situación de crisis económica en donde sus utilidades se hayan visto afectadas hasta el grado de que este en riesgo su rentabilidad y, sobre todo, hace posible aplicar una serie de estrategias que le permitan a la compañía destacarse de la competencia que exista dentro del sector en el que opere (Ramírez y Betancourt, 2020).

Asimismo, se debe tener en cuenta que la implementación de esta herramienta ofrece muchas ventajas a la organización para el correcto manejo de las actividades de esta, siendo fundamental entender que el gerente es el encargado de hacer que se cumplan dichos objetivos y estrategias, junto con un personal lo suficientemente competente y capacitado para poder lograr que se mantenga dentro del mercado.

## **1.4 Historia de la planeación estratégica**

En la actualidad la planeación estratégica se ha convertido en una herramienta fundamental dentro de una organización; sin embargo, la mayoría de las empresas desconocen los beneficios que este modelo ofrece a su negocio dejando de lado la aplicación de esta. Es por ello que, se debe destacar cómo surgió la planeación a través de las diferentes épocas, en primer lugar, el estratega más influyente de la antigüedad fue SunTzu, el mismo que introdujo el término estratégica, puesto que

influyó en las concepciones militares, implementando una definición con base en la ofensiva militar conceptualizándolo “como la capacidad que tiene el general para conseguir provecho de las circunstancias del entorno a través de sus habilidades sin la aplicación de otros procedimientos” (Jama, 2019, p. 39).

Además, en dicho periodo surgieron dos autores de la misma relevancia, Baidaba y Nicolás Maquiavelo, los cuales dieron a conocer el beneficio de las oportunidades, y también el análisis del éxito y fracaso; y tomaron en consideración las amenazas o hechos perjudiciales que permiten que surja la necesidad de aplicar la planeación (Jama, 2019). Por otra parte, los científicos que estuvieron en auge fueron Sócrates, Von Neuman y Morgenstern, con su estudio llamado La Teoría del Juego, el cual estaba relacionado con los negocios; por consiguiente, se tiene en el siglo XX, a Peter Drucker el mismo que dio una conceptualización, y en la década de los 60 empezó a emplearse el término de la planeación a largo plazo (Sánchez, 2017).

Asimismo, según Sánchez (2017), el desarrollo del término planeación estratégica se ha ido modificando por diversos teóricos administrativos, entre los cuales el más destacado es Igor Ansoff, siendo el que aplicó por primera vez el pensamiento estratégico dentro del área empresarial y académica; es en este periodo en donde surge la planeación estratégica y se presenta junto con cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. Sin embargo, desde la perspectiva de otros autores, conciben dicho modelo como un sistema gerencial, en la década de los 70, que surge a partir de la evolución del concepto de planeación, y se hace énfasis en los objetivos a cumplir y las estrategias a desarrollar.

## **1.5 Importancia de la planeación estratégica**

Su importancia se aprecia mejor cuando se toma en cuenta su uso o aplicación en empresas bien administradas, en donde se tiene una gran visión y objetivos para el futuro, y se espera que todos los administradores se enfoquen en gran parte en la formulación de planes para poder tomar decisiones. Básicamente, la planeación estratégica es fundamental en todas las empresas, porque se encarga de prever situaciones o cambios que puedan suceder en el futuro y formulará las estrategias necesarias para responder ante ellos (Govea et al., 2016).

### **1.5.1 Ventajas de la planeación estratégica**

Una función habilitadora de planeación, en relación con la coerción puede resultar en un mejor desempeño, en donde haya un mayor aporte de los colaboradores, participación en actividades de planificación, y un mayor sentido de conciencia en cuanto a las prioridades y objetivos estratégicos de la organización (Nowak, 2020).

La implementación de un modelo de planeación estratégica a largo plazo dentro de ese tipo de empresas, relacionado con un mayor cuidado en la orientación comercial y la prestación de servicios, es fundamental para poder lograr un nivel de ganancias aceptable (Jokinen et al., 2019). Además, una buena planeación estratégica puede permitir a las organizaciones identificar sus fortalezas y debilidades actuales, para así determinar los objetivos a largo plazo en función de los recursos que posee o planea poseer (Jiwa y Siagian, 2021).

### **1.6 Características de la planeación estratégica**

La planeación estratégica como se ha mencionado anteriormente es una herramienta que permite a la organización obtener una ventaja competitiva, por ende, es necesario destacar ciertas características que hacen posible obtener un panorama más amplio de lo que es este tipo de análisis y cómo funciona o afecta dentro de una empresa:

- La implementación de la planeación estratégica a largo plazo, es fundamental para poder lograr un nivel de ganancias y rentabilidad aceptable (Jokinen et al., 2019).
- Permite definir la estructura y todos los procesos internos que se llevan a cabo dentro de una organización, y que se proyectan a lograr resultados positivos (Chiavenato y Sapiro, 2017).
- Este tipo de análisis es considerado como documento detallado, ordenado y permite obtener información cuantitativa y cualitativa, es decir está compuesto de referencias exactas. Además, permite obtener un análisis exacto acerca de cuál es la situación de la organización y su entorno, generando así información valiosa para que los gerentes puedan tomar las decisiones correctas (Capó y Ortiz, 2015).

- Se encarga de definir diversos métodos en busca de mejorar el desempeño de las actividades, las cuales afectan de forma directa a la estructura organizacional (Neis et al., 2017).

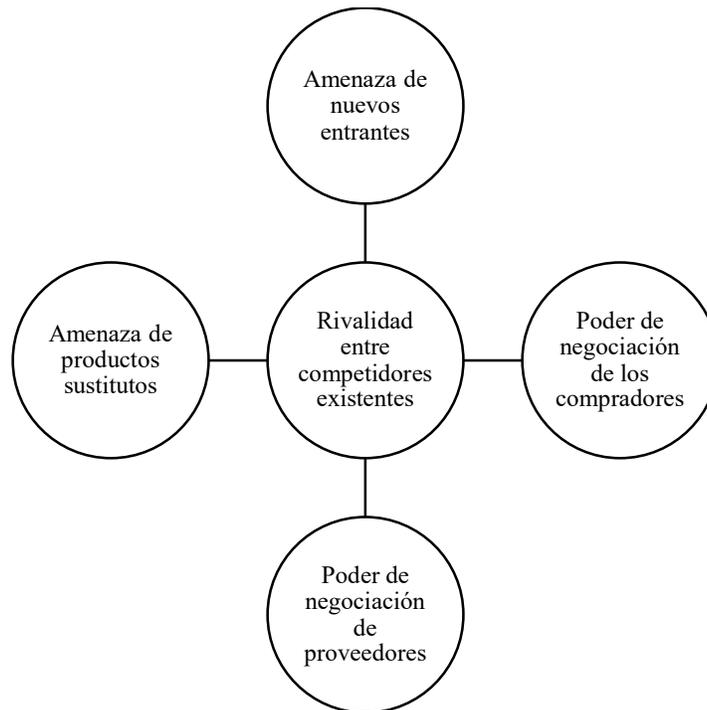
## 1.7 Herramientas de Análisis

### 1.7.1 Cinco Fuerzas de Porter

Según Porter (2008), una de las tareas principales de toda estrategia en el ámbito comercial es entender y enfrentarse a la competencia en su mercado, pero dicho término generalmente solo se lo adjudica a los competidores directos de la empresa como tal, cuando en realidad intervienen otros sujetos y factores, los cuales influyen de forma significativa en el desarrollo de las estrategias comerciales de cualquier organización. Estos factores mencionados, además de los propios competidores, se denominan fuerzas competitivas y están conformados por: clientes, proveedores, posibles nuevos entrantes, y productos sustitutos; los cuales dan forma y sentido al sector en donde una organización se desempeña y su consideración permite elaborar estrategias mejor planificadas.

**Figura 1**

*Cinco fuerzas de Porter*



Fuente: Porter (2008)

### **Amenaza de nuevos entrantes**

Los nuevos competidores pueden llegar a ser muy perjudiciales para cualquier tipo de empresa si no se los toma en cuenta con la debida cautela, debido a que éstos generalmente ingresan al mercado con ideas renovadas, deseo de competir, y la intención de acaparar una cuota de mercado; por lo que generan una presión adicional en las empresas existentes en cuanto a los productos que ofrecen, el servicio que brindan, y los precios que presentan (Porter, 2008).

Por tanto, para afrontar dicha amenaza, es necesario que las organizaciones ya presentes en el mercado creen ciertas barreras de entrada que dificulten el posicionamiento de la nueva competencia, o incluso restrinjan sus deseos de formar parte de dicho mercado, como lo son:

- *Economías de escala*: las empresas más grandes producen mayor volumen de productos, por lo que sus costos por unidad son más inferiores, además utilizan tecnologías más innovadoras y eficaces, y son capaces de exigir más a sus proveedores de materia prima.
- *Beneficios de escala en la demanda*: denominada también como efectos de red, se produce cuando los consumidores se disponen a adquirir productos que la mayoría de otras personas también compra, debido a la confianza y prestigio que genera la marca que los promociona.
- *Costos para clientes al cambiar de proveedor*: cuando los consumidores deciden cambiar de proveedor, deben tomar en cuenta que los costos fijos suelen aumentar y deben ser asumidos por el propio consumidor, lo cual retiene en cierta forma a dicho cambio.
- *Requisitos de capital*: entrar en un nuevo mercado que ya cuenta con competidores establecidos requiere grandes sumas de dinero para poder comenzar con las actividades operativas y comerciales; como por ejemplo las inversiones en instalaciones, el otorgamiento de créditos a los consumidores, mantenimiento de inventarios, y el financiamiento de posibles pérdidas que surjan al comienzo de dichas actividades.
- *Ventajas independientemente del tamaño*: sin importar el tamaño de la empresa, si ya cuenta con un tiempo determinado en el mercado, automáticamente posee

ciertas ventajas en cuanto a los nuevos competidores que desean entrar en dicho mercado; ya sea en aspectos relacionados con la calidad de los productos ofrecidos, o en los costos de fabricación de estos.

- *Acceso desigual a canales de distribución:* los nuevos competidores se ven en la necesidad de establecer sus propios canales de distribución, los cuales representan un desafío para los mismos y dificultan su entrada en el mercado.
- *Políticas gubernamentales restrictivas:* medidas gubernamentales como los requisitos de licencias y permisos operativos suelen ser un impedimento para muchos potenciales competidores ya que generalmente son un proceso largo que se debe llevar a cabo y no todos logran obtener dichos permisos.

### **Poder de negociación de compradores**

Los compradores o clientes poseen un gran poder de negociación debido a la situación que los define, éstos pueden decidir a quién comprar y en dónde adquirir sus productos o servicios. Dicha situación puede variar dependiendo de varios factores, en donde los clientes pueden exigir a las empresas ciertas condiciones para mantener su fidelidad a las mismas, siendo uno de los principales el nivel de precios presentado en los productos, seguido también de la calidad ofrecida y de los tiempos ofrecidos para los créditos directos; lo cual puede afectar significativamente la decisión de compra de los consumidores y por tanto, la rentabilidad de las empresas en cuestión (Porter, 2008).

Tomando en cuenta lo mencionado anteriormente, además de dichas condiciones que se aplican de forma general para los clientes, existen ciertas características que definen a los grupos de consumidores y establecen de forma concreta su poder negociación siempre y cuando:

- Hay pocos compradores o cada cliente compra grandes volúmenes.
- Los productos presentes en el mercado estén estandarizados y no se puedan diferenciar entre sí.
- Los compradores no tienen presión en costos al cambiarse de proveedor.
- Los compradores tienen la capacidad de crear sus propios productos en caso de que las empresas están obteniendo demasiadas utilidades, efectuando una integración hacia atrás.

### **Poder de negociación de proveedores**

Todo tipo de organización requiere de la obtención de materia prima o productos fabricados de parte de un proveedor, los cuales en ciertas ocasiones llegan a ser tan poderosos que acaparan el valor de sus productos para sí mismos. Siendo así capaces de establecer precios altos, baja calidad en los productos, tiempos de entrega, y volúmenes de entrega; ocasionando así que muchas empresas se vean afectadas y realmente no tengas muchas otras opciones en el mercado para escoger, por lo que se ven forzados a aceptar las condiciones que se mencionaron con anterioridad (Porter, 2008).

Por lo tanto, un grupo de proveedores que efectivamente está abusando de su poder tiene lugar en las siguientes circunstancias:

- Los proveedores ofrecen al mercado productos diferenciados, en donde la competencia tiene grandes dificultades de ofrecer lo mismo, como en el caso de las farmacéuticas y sus medicamentos patentados.
- Los costos que deben cubrir las empresas para cambiarse de proveedor son excesivamente altos.
- Los proveedores están enfocados en más de un solo sector o industria, por lo que son ellos quienes ponen las condiciones de venta.

### **Amenaza de productos sustitutos**

Como su término lo indica, un producto sustituto cumple la misma o parecida función de otro producto ya existente en el mercado, en otras palabras, es capaz de satisfacer la misma necesidad por lo que puede presentarse como una amenaza para cualquier tipo de empresa; como puede ser el caso de los libros físicos y los digitales, tipos de comida, tipos de vehículos, entre otros. Sin embargo, desde la posición de una organización, se debe visualizar con mayor profundidad cuáles productos pueden ser sustitutos, ya que éstos generalmente pasan desapercibidos hasta que logran tener un mayor impacto en el sector y se vuelven amenazas reales, y puede afectar de forma significativa la rentabilidad no sólo de una empresa, sino de todo el sector (Porter, 2008).

Siendo así, se ha determinado que el nivel de amenaza de los productos sustitutos es alto cuando:

- Se ofrece en el mercado un producto con mayor atractivo en cuanto al precio y desempeño, denominado como trade-off.
- El costo que debe incurrir el consumidor para cambiar de producto es relativamente bajo, lo cual le permite la posibilidad de elegir entre ambas opciones con facilidad.

Por lo tanto, la mejor forma para los distintos estrategias de las empresas en cuestión para afrontar dicha amenaza es estar enfocados en los otros sectores que puedan introducir productos sustitutos, y así determinar con mayor exactitud cuáles de estos tienen potencial para ser más atractivos; logrando así desarrollar estrategias que aumenten la competitividad de su empresa, ya sea en cuestión de calidad, distribución y puntos de venta, el mismo precio de los productos (Porter, 2008).

### **Rivalidad entre competidores existentes**

Es el tipo de amenaza que recibe mucha más atención en primera instancia, debido a que suele ser la que tiene efectos más inmediatos y son más fáciles de identificar. En este caso, las empresas que forman parte de un mismo sector pueden competir entre sí tratando de ofrecer productos que sean más atractivos para los consumidores; tomando en cuenta factores como el precio, calidad, nuevos productos, y mejores campañas de publicidad (Porter, 2008).

Por lo tanto, esta rivalidad suele tener un mayor grado de intensidad, lo cual afecta significativamente a la rentabilidad de las empresas involucradas, en las siguientes situaciones:

- El número de competidores es alto, o los existentes compiten con mucha fuerza.
- El crecimiento del sector en donde se desempeñan es lento.
- Las barreras de salida son muy altas.
- Los competidores existentes se empeñan en gran manera a liderar el mercado, por lo que la presión e intensidad es mayor.
- Los competidores reducen de forma significativa sus precios.

Siendo así, la forma más idónea para que las empresas puedan afrontar a la competencia y mantenerse en el mercado, es conociendo e identificando con mayor precisión cuáles son sus rivales directos y cuáles son los puntos débiles que poseen,

para así desarrollar las estrategias necesarias que permitan alcanzar las metas establecidas y alcanzar un mayor nivel de competitividad.

### **1.7.2 Matriz FODA**

La matriz FODA, o SWOT en sus siglas en inglés, es una herramienta sumamente útil no solo en la elaboración de una Planeación Estratégica sino también en la estructura de toda organización, independientemente de si está empezando sus actividades o si cuenta con un tiempo establecido en el mercado. Por lo que, su metodología trata de abordar el entorno externo e interno de una organización en relación a las Fortalezas y Debilidades que la misma posea internamente; y las Oportunidades y Amenazas pertenecientes a su entorno externo y que pueden afectar significativamente el desempeño de ésta; teniendo como resultado los lineamientos necesarios para la elaboración de las políticas empresariales necesarias que conlleven a un futuro exitoso y sostenible (Chiavenato y Sapiro, 2017).

Una vez mencionado los cuatro aspectos básicos que forman parte de esta matriz, es necesario identificar cómo se distingue cuál condición presente en la organización o su entorno es válida para ser tomada en cuenta dentro de este análisis:

En primer lugar, tenemos a las Fortalezas y Debilidades, en donde la primera se considera dentro de un aspecto correcto y positivo que la organización está desempeñando, la misma que puede ser mejorado o modificada en relación con las necesidades que la empresa posea; las debilidades, por su lado, se consideran dentro de un aspecto o condición que pone en riesgo de vulnerabilidad a la organización y que debe ser corregida lo antes posible. Por consiguiente, se encuentran las Oportunidades y Amenazas; en donde las oportunidades a pesar de ser aspectos que la empresa no puede controlar, se pueden aprovechar y tomar ventaja de éstas, permitiendo ampliar el rango de mejoría y éxito de la organización; por otra parte, se encuentran las amenazas, las cuales representan posibles situaciones de riesgo para la organización y requieren que la misma emplee acciones de forma inmediata para anticipar una situación mucho más agravante (Ponce, 2007).

Siendo así, a continuación, se procede a ilustrar como una Matriz FODA debe ser presentada:

**Tabla 1**

*Representación de la Matriz FODA*

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Aspectos positivos como: Habilidades del personal, buena organización, cantidad de recursos disponibles, buenas campañas publicitarias, etc.	Aspectos negativos como: Mala comunicación interna, innovación deficiente, mala organización, campañas publicitarias mal aplicadas, etc.
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Situaciones favorables como: mercados no atendidos, crecimiento de mercado, eliminación de barreras comerciales, etc.	Situaciones desfavorables como: nuevos competidores, lento crecimiento de mercado, inclusión al mercado de productos sustitutos, políticas comerciales agresivas, etc.

Fuente: Ponce (2007)

### **1.7.3 Análisis PESTAL**

Como lo indica Amador (2022), el análisis PESTAL corresponde a una herramienta que se encarga de determinar y analizar con mucha profundidad los factores que forman parte del macroentorno de una organización, sobre los cuales ésta no tiene capacidad de controlar y manejar ya que son ajenos a ella, y que pueden afectar de forma significativa su desempeño operativo. Por lo tanto, es tarea de los estrategas responsables aplicar esta herramienta para identificar cuáles son las oportunidades que se pueden aprovechar del macroentorno y convertirlas en fortalezas para la organización; y a su vez, identificar las posibles amenazas presentes en el mismo macroentorno, para así desarrollar las estrategias necesarias que permitan sobrellevar las debilidades que dichas amenazas puedan exponer.

Siendo así, los factores que forman parte del macroentorno de toda organización son los siguientes:

**Factores Políticos:** son aspectos causados por el Gobierno de una nación y que pueden tener un impacto en el desempeño operativo de una organización, y se aplican mediante el decreto o establecimientos de leyes o políticas gubernamentales; en donde se puede destacar a los subsidios, los tratados comerciales internacionales, las propias políticas monetarias de forma interna, la

forma de los tributos, y el impacto que puedan generar las ideologías políticas con un cambio de Gobierno.

**Factores Económicos:** hacen referencia a todas las variables macroeconómicas, ya sean a nivel nacional o internacional, dentro de las cuales se pueden considerar factores como el PIB, tasas de desempleo, inflación, movimientos del mercado, bolsa de valores, salario básico, situaciones de crisis económicas, entre otros.

**Factores Sociales:** son aspectos relacionados en mayor medida con un enfoque cultural de la población y que pueden variar de gran medida a través del tiempo ya que el ser humano es un ser en constante evolución y adaptación. De hecho, los factores sociales son sumamente importantes ya que éstos determinan las tendencias en el mercado, a las cuales las empresas deben tomar en consideración y buscar formas de estar incluidas en ellas. Por lo tanto, dentro de estos aspectos se pueden considerar a la población en general y su crecimiento o desarrollo, ya sea en materia de educación, nivel socioeconómico, salud, migraciones, gustos y preferencias, entre otros.

**Factores Tecnológicos:** son aspectos que cada vez se encuentran más presentes en el mercado, y son vitales para las empresas debido a que éstos exigen que las mismas estén constante innovación en sus productos y mejora de sus procesos para mantener un alto nivel de competitividad; en donde las empresas que se apegan a la innovación pueden obtener grandes beneficios, mientras que aquellas no sufren estragos por quedar obsoletas. Dentro de dichos factores se pueden destacar a las investigaciones en el desarrollo de productos como tal, programas informáticos, nuevos equipos, nuevas fuentes de energía, los procesos productivos, entre otros.

**Factores Ecológicos:** como su nombre lo indica, estos factores son aspectos relacionados directamente con el medio ambiente y la responsabilidad que tienen las empresas para con él, siendo de cierta forma reguladas por normas o leyes impuestas por los gobiernos correspondientes; así como las leyes en el uso de recursos naturales, fuentes de energía renovables, la no contaminación, y la conservación del medio ambiente como tal.

**Factores Legales:** dentro de este sector se incluyen a todas las leyes que una empresa debe cumplir a cabalidad para no recibir sanciones o futuras represalias que puedan afectar negativamente su desempeño operativo. Por tanto, dichas leyes

pueden estar relacionados directamente con la forma en que se obtienen las materias primas, cómo son los procesos de producción y distribución, propiedad intelectual, leyes salariales y comerciales, derechos humanos, impuestos, entre otros (Amador, 2022).

## **1.8 Elementos de la Planeación Estratégica**

Tomando como referencia a varios autores, en su mayoría coincidieron en varios elementos que son considerados como principales y fundamentales en desarrollo de toda planeación estratégica, ya que forman parte de su estructura general y la misma requiere de su implementación paso por paso para establecer un modelo que sea efectivo y pueda cumplir con las metas y objetivos de cualquier tipo de organización.

### **1.8.1 Misión**

Dentro del ámbito de los negocios, una misión se define como la descripción de lo que una organización o empresa tiene como propósito, da a conocer en su declaración la existencia o razón de ser, y responde a las preguntas que la propia empresa se puede plantear y que ayudará a comprender de mejor forma en que dirección se encamina, como lo son “quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí” (Thompson et al., 2012, p.26).

Además, es importante destacar que cada misión es diferente en las diferentes organizaciones, independientemente de si se desempeñan en el mismo sector; por lo tanto, unas pueden transmitir un mejor mensaje que otras. Lo cual se puede conseguir siguiendo ciertas pautas al momento de su elaboración, como lo es el uso de un lenguaje lo bastante descriptivo como para dar a conocer de forma detallada la identidad que tiene la organización y se genera un vínculo con los consumidores; especificando así los productos o servicios que se ofrecen, el sector del mercado que se va a atender, y las necesidades que se piensan satisfacer.

### **1.8.2 Visión**

Tal y como su término lo estipula, la visión es una imagen que describe el sueño o anhelo en la proyección a largo plazo que una organización planea conseguir o llegar a ser, es decir le permite al personal tener en claro cuáles son las metas a futuro de la organización y a dónde quiere llegar junto con la alta gerencia; sin

embargo, ésta no puede enfocarse únicamente en el deseo de la empresa ya que debe cumplir con ciertas premisas.

En primer lugar, se debe enfatizar en el hecho de que debe ser creíble y mantenerse adherida a la realidad de la organización y lo que ésta puede conseguir; debe estar comprometida a beneficiar a la empresa en general, incluyendo a los miembros que forman parte de ella, tanto en la directiva y en la fuerza laboral, como en sus propios clientes; debe describir de forma específica y factible el punto a donde desea llegar la organización; y por último, pero no menos importante, debe inspirar a las personas que forman parte de su proceso para que ellas compartan el mismo deseo de realización que mantiene la empresa y los conviertan también en suyos propios (Chiavenato y Sapiro, 2017).

### **1.8.3 Objetivos estratégicos**

Los objetivos estratégicos señalan los resultados que se pretenden alcanzar en un determinado periodo de tiempo; mediante el uso de recursos disponibles. Los cuales deben ser concretos, cuantificables, y en donde la alta dirección se encarga de presentarlos a cada departamento o área de la organización, los mismos que deben ser cumplidos por cada miembro de la empresa (Govea et al., 2016). Es por ello por lo que, dichos objetivos son considerados como compromisos fundamentados, los mismos que buscan mantener a la organización estable dentro del mercado mediante el esfuerzo en conjunto con su personal.

De igual manera, según Ramírez y Betancourt (2020), mencionan que los objetivos estratégicos son distintos a los objetivos generales de la organización, ya que los mismo afectan en el cumplimiento de las estrategias que se han planteado en la empresa. Por ende, también se puede inferir que los objetivos deben cumplir una serie de características para que sean factibles los cuales son: que abordan temas cruciales, que sean realistas para tener un enfoque más claro de que es lo que se quiere lograr, asimismo, se requiere que sean elaborados para un tiempo determinado enfocándose en un horizonte temporal que puede ir de entre tres a cinco años, para así tener una idea más clara de a dónde se quiere llegar.

### **1.8.4 Estrategia**

La estrategia es considerada como un plan definido que desarrolla métodos de coordinación e integración necesarios para conseguir objetivos mediante el correcto

desempeño de las actividades. Siendo así, que para su implementación exitosa se requiere que dicha estrategia sea auténtica y que los miembros de la empresa, así como también los stakeholders la reconozcan fácilmente, lo cual permite que la organización se mantenga en el largo plazo y, sobre todo, sea capaz de generar las utilidades que se proyecte (Neis et al., 2017).

Asimismo, el término estrategia fue concebido desde la antigüedad como un sinónimo de guerra o como el arte de conducir operaciones militares; sin embargo, con el tiempo fue teniendo diversas definiciones hasta llegar a la época actual que es dentro de lo gerencial o negocios (Maldonado et al., 2017). Por ende, al hablar de estrategia dentro de los negocios es necesario mencionar que está hace referencia o actúa dentro del desarrollo de las actividades de la organización, es decir es un plan de acción que se lleva a cabo con un objetivo establecido y a largo plazo, garantizando así al alto mando alcanzar una ventaja competitiva por sobre la competencia y, por consiguiente, le permita aumentar los resultados tanto económicos como no económicos (Calle et al., 2020).

Con base en lo que se ha recopilado sobre lo que es una estrategia se puede inferir que la misma debe ser creativa, realista y consistente para que perdure a largo plazo, generando un compromiso por parte de los miembros de la organización y de esta manera puedan cumplir con los objetivos planteados en la misma, con la finalidad de que tengan presente hacia dónde quieren llegar de acuerdo con las metas fijadas en la empresa por los altos mandos haciendo posible que se obtenga una ventaja competitiva para poder destacarse más que la competencia sobresaliendo en el mercado o sector al que pertenezca.

### **1.8.5 Políticas**

Las políticas son consideradas como aquellas normas de calidad las cuales deben ser claras y consistentes para poder establecer los objetivos estratégicos de la empresa, es decir se pueden medir de acuerdo con diversos indicadores que ayuden a determinar de mejor manera la toma de decisiones por parte de la alta gerencia. Siendo así, según Govea et al. (2016), definen a la política como aquellos factores o criterios que ayudan a orientar a las organizaciones y son fundamentales para la toma de decisiones. Además, se basan esencialmente en las normas de cada organización, las cuales rigen el comportamiento de los colaboradores

De igual manera, las políticas se las conoce como:

Aquellas directrices (guidelines) que marcan los límites dentro de los cuales deben ocurrir las acciones. Las políticas son decisiones contingentes que reducen los conflictos cuando se definen los objetivos. Las políticas, al igual que los objetivos, se diferencian dentro del espectro de una amplia jerarquía. Las que repercuten en la dirección o la viabilidad de la organización o en sus unidades se llaman políticas estratégicas. (Chiavenato y Sapiro, 2017, p.38)

### **1.8.6 Determinantes del éxito**

También conocidos como factores críticos, son aspectos fundamentales dentro del proceso de planeación e intervienen en la definición de los objetivos. Éstos buscan identificar aquellos factores o situaciones que son esenciales para la organización y que requieren la implementación de estrategias para lograr que sea más competitiva, por lo que tratan de obtener información del entorno interno y externo a través de varias herramientas (Chiavenato y Sapiro, 2017).

Para identificar estos determinantes o factores críticos del éxito, es necesario tomar en consideración que los mismos pueden ser subjetivos dependiendo del modelo de negocio o sector en que una organización se desempeñe. Sin embargo, todos forman parte de una estrategia de competitividad que busca alcanzar el éxito, y se pueden determinar mediante ocho técnicas, las cuales son: el análisis ambiental, el análisis estructural de la organización, opinión de expertos en el sector, análisis de los competidores, benchmarking, evaluación del desempeño operativo, factores temporales, y el análisis de las utilidades (Romero et al., 2009).

Por tanto, según Romero et al. (2009), una vez aplicadas las técnicas mencionadas con anterioridad, y con base en la literatura disponible; se puede apreciar que los determinantes del éxito o factores críticos del éxito más representativos corresponden al nivel de liderazgo, entrenamiento del equipo de trabajo, grado de comunicación y soporte de la alta gerencia, objetivos concretos y alcanzables, nivel de compromiso de los trabajadores, grado de intercomunicación y coordinación entre los distintos departamentos, y la búsqueda de satisfacción del cliente.

### 1.8.7 Cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral o más conocido como Balanced Scorecard en inglés, es una de las herramientas más utilizadas para poder mantener una estabilidad económica y comercial constante, la misma que facilita el correcto manejo y comunicación de la misión y estrategias en relación a los objetivos e indicadores propuestos en la empresa; para que con esto la organización pueda progresar y mantenerse al largo plazo, con una rentabilidad estable (Rizo, 2020).

Siendo así, en la estrategia para su correcta elaboración y aplicación se emplean indicadores y medidores los cuales, como se mencionó con anterioridad, están directamente alineados con los objetivos establecidos por la organización. En donde generalmente se toman en cuenta cuatro perspectivas que ayudan a medir el desempeño organizacional, mencionando así a la perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de procesos internos, y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento (Voelker et al., 2001).

*Perspectiva Financiera:* dentro de esta perspectiva se toman en cuenta los objetivos principales que tienen los socios o accionistas, y corresponden a la rentabilidad que la organización pueda presentar en el mediano y largo plazo. En donde sus indicadores generalmente se presentan como valores numéricos; ya sea por medio de los ingresos, retornos de inversión, y las mismas utilidades.

*Perspectiva del cliente:* toma en cuenta el grado de satisfacción que los consumidores tienen en relación con los productos y servicios ofrecidos, en donde sus indicadores se pueden determinar por medio de encuestas u observaciones; lo cual se refleja principalmente en el nivel de ventas que posea la organización, además de los niveles de satisfacción en general y las repeticiones de compra de cada consumidor.

*Perspectiva de Procesos Internos:* dentro de esta perspectiva se mide el nivel de efectividad en relación con los procesos clave que se llevan a cabo dentro de la organización. Cuyos indicadores dependen principalmente del modelo de negocio que posea la empresa, pero generalmente reflejan los costos de desarrollo, ciclos productivos, o el tiempo de respuesta a consumidores.

*Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:* esta perspectiva permite que una organización esté en constante innovación y desarrollo, tomando en cuenta

principalmente a la fuerza de trabajo como tal; en donde cuyos indicadores pueden ser representados por medio de la satisfacción laboral, el grado de capacitaciones y desarrollo a futuro de los trabajadores, y la innovación en el desarrollo de nuevos productos (Voelker et al., 2001).

## **1.9 Estado del Arte**

Dentro de las investigaciones más relevantes y relacionadas con la temática se puede mencionar los siguientes artículos científicos:

El primer estudio, perteneciente a Song et al. (2015), titulado “La planificación estratégica como herramienta de gestión compleja y facilitadora”, cuyo objetivo fue demostrar desde el punto de vista de los investigadores aquellos efectos que tiene la planeación estratégica; con base en las diversas características que posee la empresa a partir de la conceptualización de los tipos de burocracia en términos de "ABC". La metodología aplicada fue de encuestas, además, se realizaron entrevistas en profundidad con 22 altos ejecutivos de siete empresas de alta tecnología. Los resultados obtenidos fueron que, la planeación estratégica presentó un efecto negativo en cuanto a la innovación, pero fue positivo en relación con la rentabilidad financiera de la empresa. Sin embargo, es importante destacar que se aplicó dos enfoques en donde se obtuvo resultados diferentes con mayor aceptación; en primer lugar, se tiene a la planeación estratégica con un impacto negativo en cuanto a la innovación, esto en las condiciones en donde el nivel de asunción de riesgos era menor y de igual manera cuando se centraba en el sistema de recompensas basado en el conocimiento era mínimo; en cambio el impacto fue positivo cuando la asunción de riesgos fue mayor, así como la segunda variable mencionada anteriormente también era alta; siendo así la mejor opción que se puede lograr para una rentabilidad mayor y un alto nivel de innovación.

El segundo estudio, de los autores Jokinen et al. (2019), titulado “Influencia de la planificación estratégica en la comercialización de productos y la orientación de los servicios de salud de las farmacias comunitarias: una encuesta nacional en Finlandia.”, cuyo objetivo fue descubrir las distintas opiniones y pensamientos que los propietarios de las farmacias en cuestión tenían acerca del desarrollo estratégico de este tipo de negocios, sobre todo, en cómo puede la planeación estratégica influir en la toma de decisiones en relación a los distintos procesos que efectúan. Su

metodología fue llevada a cabo con una encuesta transversal por medio de correo electrónico, la cual fue enviada a cada una de las farmacias comunitarias pertenecientes al sector privado de Finlandia. Los resultados obtenidos permitieron determinar la visión estratégica de los propietarios de dichas farmacias, en donde su orientación en relación con los servicios de la salud se mantuvo igual para casi todos, sin importar si hubiese una estrategia o no; sin embargo, los procesos de marketing y comercialización de productos se ven sumamente influenciados por el hecho de poseer o no una estrategia.

Por último, el estudio de Jiwa y Siagian (2021), titulado “Los efectos de la planificación estratégica, la estrategia de compras y la asociación estratégica en el desempeño operativo.”, cuyo objetivo fue investigar de forma empírica cuál es el impacto que puede tener en el desempeño operativo la planificación estratégica, la estrategia de compras, y la asociación estratégica. Su metodología aplicada fue llevada a cabo con un cuestionario a 135 empresas manufactureras ubicadas en Indonesia, aplicando una escala de Likert de cinco puntos, y el uso de la técnica PLS (Regresión de Mínimos Cuadrados) para el análisis de datos. Los resultados obtenidos permitieron determinar seis puntos clave de la planificación estratégica; el primero, que influye en la estrategia de compras; el segundo, influye en la asociación estratégica; el tercero, influye en el rendimiento operativo; el cuarto, que la estrategia de compras influye en la asociación estratégica; el quinto, que la estrategia de compras tiene gran impacto en el rendimiento; y el sexto, que la asociación estratégica influye en las operaciones de rendimiento.

Entonces, con base en lo descrito anteriormente, se considera importante destacar que la planeación estratégica puede generar cambios significativos en cualquier tipo de organización. Además, se puede evidenciar que la planeación estratégica puede tener impacto, no solo en los procesos administrativos, sino en muchos más; como procesos de marketing y ventas, operativos, compras, financieros, etc.

Siendo así, dicho modelo es un proceso o herramienta de gran ayuda para las organizaciones, ya que les permite crear una serie de estrategias para que se implementen en ellas, y con esto poder cumplir, tanto con los objetivos empresariales como también poder expandirse a otros mercados nacionales, para así adquirir nuevos consumidores potenciales y mantener fidelizados a los clientes que siempre están dispuestos a consumir dichos productos o servicios.

## **CAPÍTULO 2**

### **2. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA CADENA DE FARMACIAS SUIZA S.A.**

Para el desarrollo de este capítulo se detallarán los puntos más importantes con respecto a las actividades que realiza la empresa, también se analizará cual es la situación inicial de la organización, y que factores del sector externo afectan a la misma. Por lo que, se pretende identificar como se constituyó la empresa, así como también su filosofía empresarial para poder obtener la información necesaria para realizar un análisis PESTEL que permita conocer cómo se encuentra el mercado y como le afecta la competencia. Posteriormente, se procede a elaborar un análisis situacional a través de una serie de preguntas que se emplearán con respecto a la información que la empresa provea y a la observación que se realice, con la finalidad de poder conocer los aspectos más relevantes tanto internos como externos.

#### **2.1 Generalidades de la empresa**

La Cadena de Farmacias Suiza se fundó en el año de 1990 en la provincia del Cañar por el Dr. Patricio Sigüenza, cuya idea surge debido a su deseo de poder mantener a su familia y, sobre todo, por el hecho de que en ese tiempo en la ciudad en la que se apertura la primera sede, dentro del sector farmacéutico no contaba con muchos competidores, por ende, este negocio era el más accesible. Además, al ser el ámbito en donde su fundador ejerció sus estudios, hizo posible que se encuentre mucho más familiarizado dentro del sector, siendo así, se conformó una empresa familiar privada, la cual se constituyó por ocho socios, y se dedica a la comercialización al por menor de medicamentos, así como otros artículos de uso personal.

De esta manera, la empresa comenzó sus actividades con la apertura de una sola farmacia en el centro de la ciudad de Azogues, el mismo que fue el inicio de un trabajo largo y arduo para conseguir reconocimiento dentro del sector farmacéutico y poder expandirse hacia otras ciudades del país; es por esta razón, que se encuentra clasificada como gran empresa según las especificaciones que se encuentran en la ley con respecto a la constitución de una empresa.

También, se da a conocer el logotipo de la empresa la cual ha sido la misma desde que se iniciaron las actividades, puesto que representa de la mejor forma la marca

y la manera en cómo se quiere llegar al consumidor para que reconozcan fácilmente mediante los diferentes detalles que tiene dicho logotipo, por ende, se vuelve algo valioso para el propietario haciendo que se mantenga con los años.

## Figura 2

Logotipo de la empresa



Fuente: Cadena de Farmacias Suiza (2022)

Asimismo, la organización se constituyó como Sociedad Anónima en el año de 2014, durante este periodo se contaba con trece establecimientos incrementando el número a cuarenta y dos locales, cabe destacar que cuenta con un total 235 empleados hasta la fecha, posterior a eso se procede a detallar dónde se encuentran ubicados los distintos establecimientos en las diferentes partes de la zona Sierra y Costa como se detalla a continuación:

- 9 establecimientos en Azogues
- establecimientos en Biblián
- 7 establecimientos en Cañar
- 7 establecimientos en la Troncal
- 9 establecimientos en Cuenca
- establecimientos en Gualaceo
- establecimientos en el Triunfo
- 1 establecimiento en Machala
- 1 establecimiento en Riobamba
- 1 establecimiento en Caja bamba

Hoy en día la empresa cuenta con cuatro departamentos estructurados según las funciones que se requieren cumplir los cuales son: el departamento de contabilidad, talento humano, comercial y de logística. Además, es importante destacar la filosofía empresarial con la que cuenta hasta la fecha la empresa, en donde tiene

establecida la misión, visión y valores, pero la misma no cuenta con una estrategia, ni objetivos planteados en su modelo de negocio. Siendo así, se procede a presentar los factores mencionados con anterioridad a continuación:

**Misión:**

“Brindar un servicio de salud y bienestar dispensando productos con altos estándares de calidad y al precio justo, en un ambiente de cordialidad, respeto y confiabilidad para las personas, fomentando relaciones de largo plazo con nuestros clientes y colaboradores” (Cadena de Farmacias Suiza, 2022, p.1).

**Visión:**

Queremos ser la cadena de farmacias más reconocida a nivel provincial, regional en el Ecuador, donde seamos la mejor opción del consumidor por la calidad, precio y variedad de productos que ofrecemos, por lo que, cuando una persona piense en farmacias, piense en Farmacias Suiza. (Cadena de Farmacias Suiza, 2022, p.1)

**Valores:**

La empresa Cadena de Farmacias Suiza tiene definida en su reglamento interno los distintos valores que permiten orientar a la conducta del personal para la correcta ejecución de sus actividades (Cadena de Farmacias Suiza, 2022, pp. 2-3).

**a) Honestidad**

A cumplir siempre con el trabajo, utilizar el tiempo laboral para realizar las tareas propias del cargo con el mejor esfuerzo y esmero, haciendo buen uso de los recursos, evitando el desperdicio y con el debido cuidado. En este sentido, la empresa realiza sus actividades de manera honesta brindando un servicio correcto al consumidor, dándole a conocer cuáles son los descuentos que se tiene en ciertos productos.

**b) Responsabilidad**

Al conocer y cumplir los deberes y obligaciones del puesto que desempeña, con la normativa interna, procedimientos, plazos etc.; además de conocer los parámetros con base en los cuales se evaluará su desempeño y al asumir las consecuencias de las acciones y decisiones.

La responsabilidad del personal en general es buena, pero se busca de manera constante mediante una serie de procesos aplicados para poder identificar aquellos trabajadores que afectan a la productividad de la empresa ralentizando el correcto cumplimiento de las actividades por realizar.

#### **c) Respeto y Buen Trato**

Se demuestra la capacidad de brindar la atención, cortesía y trato adecuado a cada persona con la cual se relaciona como producto de su trabajo, además de propiciar un ambiente de armonía, colaboración y de gran calidad humana con sus compañeros de trabajo.

La empresa si demuestra su capacidad para brindar un buen trato a los consumidores y en cuanto al respeto, si existe tanto con los clientes, como con sus compañeros de trabajo, lo cual es considerado como uno de los valores fundamentales de la empresa que le ha permitido posicionarse y destacar dentro del mercado.

#### **d) Compromiso**

Una actitud persistente y proactiva; ponen todas las capacidades, voluntad y determinación para sacar adelante todo aquello que se le ha confiado, y yendo más allá de lo esperado, mediante la actualización de conocimientos para un mejor desempeño, además, de pensar en el futuro de la empresa y sentirse responsables de ayudar a construirlo.

La empresa cuenta con personal competente que está comprometido, debido a que los administradores de esta les motivan o transmiten ese deseo de realizar sus actividades de manera armónica y, sobre todo, buscando el bienestar de estos para mantener un correcto clima laboral.

#### **e) Compañerismo y Cooperación**

Al hacerse responsable y realizar su labor individual correspondiente, y al demostrar que participa y colabora activamente con el trabajo de los demás así demuestra el compromiso y la correspondencia con la ayuda mutua para incrementar la cooperación en todos los niveles de la empresa.

Al hablar de responsabilidad del personal, es posible mencionar que existe un compañerismo y cooperación activa con respecto a los trabajadores de la empresa; sin embargo, cabe destacar que hay una minoría que hace que ocurran ciertos

problemas dentro del grupo en una zona específica, es por ello que la empresa está constantemente trabajando en esos problemas para dar soluciones más eficientes y poder mantener al personal competente.

#### **f) Trabajo en equipo**

El espíritu solidario es el factor que permite sumar esfuerzos para multiplicar logros y optimizar el ambiente laboral donde debe primar la integración, amistad y leal colaboración.

El trabajo en equipo es un valor que debe primar dentro de la organización, en donde se pudo observar que el personal tiene gran interés por realizar de manera armoniosa su trabajo con sus compañeros; sin embargo, no existe un ambiente laboral correcto ya que se puede identificar que entre compañeros no hay una relación de colaboración, sino que hay más individualismo por hacer el trabajo dejando de lado la delegación de actividades lo cual complica la manera de realizar las cosas dentro de la empresa.

#### **g) Servicio**

Es con diligencia, calidad y cordialidad donde las solicitudes de los clientes son atendidas y enfocadas en brindarles las respuestas adecuadas para siempre superar sus expectativas.

Lo que le mantiene posicionada a la empresa dentro del mercado es su calidad de servicio, lo cual, si se cumple en cada venta que se realiza al consumidor, buscando siempre brindar al cliente las mejores expectativas para así crear valor en los mismo y prefieran adquirir sus productos en esta organización.

## **2.2 Análisis PESTEL de la empresa Cadena de Farmacias Suiza**

### **S.A.**

Para analizar el macroentorno de la empresa se requiere identificar los problemas que existen externamente, es decir aquello que la compañía no puede controlar, pero es necesario que sepa que ocurre en el entorno para estar un paso delante de la competencia, por lo que se pretende hacer una identificación de cada factor que puede llegar afectarla.

## **Políticos**

Al ser un factor que no depende de la empresa, se sale del control de la misma, es por ello que es importante tener claro cuáles son las políticas que podrían llegar a ser una amenaza directa para las cadenas de farmacias; debido a los constantes cambios que existen en las leyes tributarias, societarias e instituto ecuatoriano de seguridad social las declaraciones del impuesto a la renta, y otras limitantes que cada vez añade el Estado a las empresas privadas han sido un factor negativo que afecta la manera en cómo se debe manejar la compañía.

De igual manera, para poder mantener en funcionamiento un local en un lugar específico se debe seguir una serie de pasos para el desarrollo de las actividades del mismo, lo cual equivale un gasto considerable que se debe entregar para el Estado influyendo mucho en la posibilidad de seguir formando parte del mercado, ya que al existir tantas limitantes por parte del gobierno a las empresas privadas puede poner en riesgo la rentabilidad del negocio.

Asimismo, la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria según Decreto Ejecutivo No. 1290, es conocido como aquel organismo técnico que se encarga de la regulación, control técnico y vigilancia sanitaria de aquellos productos alimenticios, de salud, importación, exportación, entre otros (ARCOSA, 2017). Por lo que, este ente regulador tiende a exigir demasiado cuando la empresa es grande haciendo que se tenga dificultad para poder desarrollar las actividades diarias en la compañía, puesto que al tener varias sucursales en la Sierra y en la Costa puede volverse complicado cumplir con lo que se requiere, volviéndose más complejo si no se cuenta con personal capacitado que pueda cumplir con lo que se le pida.

## **Económicos:**

En cuanto a los factores económicos que se deben tener en cuenta para el desarrollo eficiente de las actividades, es posible identificar que las políticas económicas del Ecuador han cambiado a lo largo de los años, pues ha tenido incrementos y decrementos que han ocasionado ciertos problemas para el correcto cumplimiento de los diferentes procesos y responsabilidades que debe cumplir la compañía con el gobierno.

## Inflación

Primero es necesario realizar un análisis de la inflación que ha tenido el Ecuador en los periodos 2017-2020, como se puede observar en la **Tabla 2**

para poder identificar cómo estas cifras han influido en la economía ecuatoriana, y también para determinar de qué manera afecta a la empresa para el manejo de las actividades que se requiere cumplir en el sector privado.

**Tabla 2**

*Inflación 2017-2020*

<b>Año</b>	<b>Mes</b>	<b>Valor</b>
<b>2017</b>	Ene	0,09
	Feb	0,2
	Mar	0,14
	Abr	0,43
	May	0,05
	Jun	-0,58
	Jul	-0,14
	Ago	0,01
	Sep	-0,15
	Oct	-0,14
	Nov	-0,27
	Dic	0,18
<b>2018</b>	Ene	0,19
	Feb	0,15
	Mar	0,06
	Abr	-0,14
	May	-0,18
	Jun	-0,27
	Jul	0
	Ago	0,27
	Sep	0,39
	Oct	-0,05
	Nov	-0,25
	Dic	0,1
<b>2019</b>	Ene	0,47
	Feb	-0,23
	Mar	-0,21
	Abr	0,17
	May	0
	Jun	-0,04
	Jul	0,09
	Ago	-0,1
	Sep	-0,01
	Oct	0,52
	Nov	-0,7
	Dic	-0,01
<b>2020</b>	Ene	0,23
	Feb	-0,15
	Mar	0,2
	Abr	1
	May	-0,26
	Jun	-0,62

Jul	-0,61
Ago	-0,32
Sep	-0,16
Oct	-0,19
Nov	-0,01
Dic	-0,03

Fuente: Banco Central del Ecuador (2022)

**Figura 3**

*Fluctuaciones de la inflación*



*Nota:* Representación de las fluctuaciones inflacionarias en los periodos 2017 – 2020

De acuerdo a los períodos a analizar para determinar si el ciclo económico del país ha sido lo suficientemente factible para poder desarrollar las actividades con normalidad de la empresa, es posible identificar que ha existido ciertos periodos en donde la inflación ha sido negativa como se muestra en la **Figura 3**

,lo cual significa que la economía del país ha tenido un decrecimiento temporal, esto se da por la caída abrupta de precios (Dehesa, 2014). Es por esta razón que, ciertos factores podrían haber afectado el mismo, como, por ejemplo, el Paro Nacional que se vivió en el año 2019 o la actual emergencia sanitaria por la cual está atravesando el mundo, entre otras situaciones que han sido causantes de ciertos decrementos que han ocurrido dentro del país.

Además, un factor primordial que se debe tener en cuenta debido al decrecimiento económico es la mala gestión del país por parte de sus representantes y por el alto porcentaje de corrupción que existe; afectando así en gran parte de la economía por las malas decisiones manejadas por los diferentes gobiernos.

También, se puede evidenciar que debido a la emergencia sanitaria por la que está atravesando el mundo, el gobierno tuvo que tomar una serie de decisiones que

afectaría al sector privado por varias razones, de igual manera a los emprendedores, ya que se incrementó el interés para los comerciantes y también se les aumento otros tipos de valores para declarar. Sin embargo, la pandemia trajo consigo grandes oportunidades para el sector farmacéutico, puesto que se incrementaron las ventas de medicamentos, equipos de protección contra el virus, entre otros.

### Tasas de interés

Para poder hacer un análisis más profundo sobre la situación económica del Ecuador y como esta ha afectado al sector empresarial, se requiere identificar las tasas de interés de los años 2017 – 2020 para poder determinar qué sucedió en estos periodos debido a las distintas situaciones críticas por las que atraviesa el Ecuador.

**Tabla 3**

*Tasas de interés 2017 – 2020*

<b>Año</b>	<b>Mes</b>	<b>Tasa Activa</b>
<b>2020</b>	Diciembre	8,5
	Noviembre	8,83
	Octubre	8,96
	Septiembre	9,02
	Agosto	9,03
	Julio	9,12
	Junio	9,1
	Mayo	8,98
	Abril	8,4
	Marzo	8,77
	Febrero	8,81
	Enero	8,68
<b>2019</b>	Diciembre	8,78
	Noviembre	8,68
	Octubre	8,79
	Septiembre	8,65
	Agosto	8,74
	Julio	8,26
	Junio	8,02
	Mayo	8,62
	Abril	8,62
	Marzo	8,75
	Febrero	8,82
	Enero	7,99
<b>2018</b>	Diciembre	8,69
	Noviembre	8,47
	Octubre	8,34
	Septiembre	8,01
	Agosto	7,63
	Julio	7,48
	Junio	7,33

	Mayo	6,67
	Abril	7,63
	Marzo	7,26
	Febrero	7,41
	Enero	7,72
2017	Diciembre	7,83
	Noviembre	7,79
	Octubre	7,86
	Septiembre	8,19
	Agosto	7,58
	Julio	8,15
	Junio	7,72
	Mayo	7,37
	Abril	8,13
	Marzo	8,14
	Febrero	8,25
	Enero	8,02

Fuente: Banco Central del Ecuador (2022)

De esta forma en la **Tabla 3** se puede evidenciar que las tasas de interés para estos periodos han tenido un comportamiento en donde se presentan ciertas variaciones; sin embargo, no existe mucha diferencia entre los porcentajes de los periodos establecidos, pues se identifica que entre los rangos existentes en la tasa activa oscilan entre 7% y 9%.

Aludiendo que, en algunos periodos incrementa y en otros disminuye la tasa de interés con respecto a los periodos analizados, se puede inferir que dependerá mucho la situación por la que esté pasando el país para explicar los incrementos y decrementos, lo que permite se tenga mayor accesibilidad a las fuentes de financiamiento en el sector público convirtiéndose en una herramienta esencial para el incremento de la producción, pero puede verse afectado el sector privado en el sentido de tener que pagar mayor cantidad de efectivo al Estado lo que puede llegar a limitar la inversión y rentabilidad de las empresas.

**Tabla 4**

*PIB real de los periodos 2018 - 2021*

Año	PIB real
2018	1,3
2019	0
2020	-7,5
2021	2,5

Fuente: Fondo Monetario Internacional (2022)

**Figura 4**

*PIB real*



**Nota:** Representación del PIB de los periodos 2018 – 2021

Por otra parte, en cuanto al PIB real de los periodos 2018 - 2021 como se observa en la **Tabla 4** y **Figura 4** se puede evidenciar cómo ha bajado la economía del país por el mal manejo político económico y, sobre todo, debido a la emergencia sanitaria que ha tenido un gran impacto en la economía, por lo tanto se ha podido identificar que el PIB del 2019 disminuyó a 0 y para el 2020 decreció aún más llegando a ser -7,5. Sin embargo, para el año 2021 empezó a reponerse la economía con un incremento del 2,5, lo que se convierte en un gran beneficio para las empresas, teniendo así más oportunidades de mantenerse en el mercado, por ende, se espera que en los siguientes años siga aumentando el valor del PIB en la economía ecuatoriana, ya sea por diversos factores pero es importante buscar ese incremento.

### **Social**

En relación con los factores sociales dentro del Ecuador el tema de la salud está presente en la vida cotidiana de los ecuatorianos, ya que siempre existen personas con enfermedades leves o crónicas; sin embargo, lo que sí ha sido evidente es la manera cómo el COVID – 19 incrementó las ventas del sector salud en relación con los medicamentos que se adquiere con venta libre en el mercado de cadenas de farmacias varias que existen a nivel nacional en todo el país.

En este sentido, dependerá mucho del nivel de ingresos que tenga una persona para poder adquirir productos de salud en el medio, ya que existen medicinas que llegan a estar fuera de alcance, de igual manera se dificulta el acceso a medicamentos comerciales o genéricos debido a que algunos individuos adquieren medicación sin receta médica lo que obstaculiza la venta libre de medicamentos como lo estipula el ARCSA, ya que en este caso hay una gran cantidad de personas que se automedican. Según Ortiz et al. (2014), en su investigación mencionan que en América Latina, se venden cerca de un 70 % los medicamentos bajo prescripción médica, y el porcentaje restante pertenece a la población que adquiere medicinas de venta libre.

Sin embargo, es fundamental comprender que el masivo consumo ha permitido que los distribuidores de medicamentos puedan mantenerse en el mercado con ventas relativamente favorables para competir en este sector, puesto que los individuos en algún momento van a padecer algún dolor o malestar y van a acudir al lugar más cercano para poder adquirir lo que se requiera. Es por eso que, se ha convertido en un sector ampliamente competitivo y debido al incremento de la demanda de medicinas es una ventaja sustentable para poder invertir, lo cual dificulta a la empresa ya que, al aumentar los negocios dedicados a la venta de productos farmacéuticos, ocasiona un decremento de ventas y de clientes potenciales, siendo una desventaja para tomar en cuenta.

Otro punto de vista que hay que tener en cuenta es que la economía y la salud en estos momentos han decaído en el país, a pesar de que existen probabilidades de competir en el mercado, es necesario mencionar que al tener una economía tan inestable puede llegar a afectar negativamente a este sector puesto que deben establecer los precios de acuerdo a los márgenes que impone el Estado ocasionando que suban o dejen de ser competitivos con respecto a los rivales y esto podría causar que los consumidores dejen de consumir estos productos decidiéndose por otros con mayores descuentos.

### **Tecnológicos**

La tecnología es aquella aplicación sistémica del conocimiento a través del cual se generan bienes y servicios disponibles, siendo una herramienta de gran importancia en una organización para el diseño, distribución y diferentes maneras de llegar al cliente, es por eso que resulta esencial que la ciencia y la tecnología se incorporen

al proceso de capacitación, mejoras e ideas nuevas en el marco de la medicina, con el fin de que el Ecuador responda a los desafíos de la globalización y pueda asegurar el desarrollo económico sostenido y la creación de las fuentes de trabajo (Londoño, 2015; SENACYT, 2007).

Siendo así, es evidente que la integración de la CTI (Ciencia, Tecnología e Innovación) es una decisión del Estado que no solamente se dificulta por la fuerte inversión que esta pueda llegar a significar; sino también por la incertidumbre que puede generar en cuanto a las capacidades económicas para responder a la gestión de dicho proceso. Es por eso que, es importante tener en cuenta que la tecnología en la actualidad es una herramienta de gran ayuda para manejar un negocio de manera correcta.

Por otra parte, algunas desventajas al considerar aplicar diversos tipos de tecnología avanzada en este sector desde el enfoque de González et al. (2016), es el hecho de que en Ecuador el gasto nacional en innovación es bajo, llegando a ser menor a un tercio del PIB real, lo que dificulta el manejo de sistemas que permitan mejorar los procesos de innovación para aplicar a las organizaciones que se dedican a la venta al por mayor de medicamentos dentro del país o puede ser imposible realizar convenios con otros países ya que la tecnología que manejan es más avanzada.

Además, se debe tener en cuenta que en la actualidad una de las herramientas que más se aplican para tener buenos resultados en cuanto a la innovación son las TICs (Tecnologías de la Información y Comunicación), las mismas que se definen como un conjunto de avances tecnológicos que han transformado la forma de trabajar y manejar los recursos dentro del ámbito empresarial, que inciden en la transmisión, administración y procesamiento de la información digital a través de aparatos tecnológicos como computadoras, celulares, internet, entre otros (INEC, 2015).

Las TICs han sido un instrumento de gran ayuda para el desarrollo integral de las empresas en cuanto a su eficacia, productividad y competitividad, es por ello que de acuerdo a la

**Tabla 5** se muestran los porcentajes históricos, a nivel nacional, de la población empresarial que desde el 2012 hasta el 2014 han tenido acceso a las TICs (Acceso a Internet o computador).

**Tabla 5**

*Porcentaje del sector comercio con acceso a las TIC*

<b>Acceso a internet (% de empresas)</b>		<b>Acceso a computador y/o internet (% de personal ocupado)</b>	
2012	96,9%	2012	37,1%
2013	97,4%	2013	38,4%
2014	97,9%	2014	43,8%

Fuente: INEC (2015)

De acuerdo con la **Tabla 5**, se puede inferir que las TICs no han tenido un periodo de renovación en relación a los datos expuestos por el INEC, lo cual puede ser debido a que el Ecuador no destina suficiente presupuesto para invertir en investigación y desarrollo tecnológico para las empresas, lo que se considera como un factor negativo, puesto que ahora lo más importante es contar con buenas estructuras tecnológicas y de innovación. Sin embargo, se observa que para el año 2014 el 97,4% del porcentaje de empresas tenían acceso al internet lo cual es fundamental para el desarrollo de las organizaciones a futuro, y más si es a través de comercio digital. Por otro lado, con respecto al acceso de computadores el cual se realizó un análisis con base en el total de personas ocupadas de las empresas que se investigaron dentro del sector comercio, teniendo un 43.8% de individuos que hacían uso de un ordenador y, por ende, del internet para el año 2014.

Con base en los datos presentados anteriormente es posible mencionar que el Estado debe buscar más oportunidades de invertir en tecnología para beneficiar a los dueños de empresas y, sobre todo, a emprendedores que están en la búsqueda de ofertar productos a través de los diferentes medios digitales que existen hoy en día, es decir el comercio electrónico e inclusive para el mejoramiento de las ventas de productos.

### **Ambiental**

En cuanto a los factores ambientales, o más conocidos como ecológicos, se consideran un factor de gran importancia dentro de la sociedad para promover el cuidado del medioambiente que en este caso al estar relacionado con empresas que comercializan diversos artículos para el consumo humano pueden llegar a afectar a los ciudadanos con los químicos que se aplican para elaborar ciertos productos en

general. No obstante, el artículo 1 de las Políticas Básicas Ambientales del Ecuador, agregados por Decreto Ejecutivo No. 1589, publicado en el Registro Oficial (2018), el cual señala que:

Mediante la coordinación a cargo del Ministerio del Ambiente, a fin de asegurar la debida coherencia nacional, las entidades del sector público y del sector privado en el Ecuador, sin perjuicio de que cada una deberá atender el área específica que le corresponde, contribuirán, dentro del marco de las presentes políticas, a identificar, para cada caso, las políticas y estrategias específicas, las orientaciones y guías necesarias a fin de asegurar por parte de todos una adecuada gestión ambiental permanentemente dirigida a alcanzar el desarrollo sustentable, así como colaborarán en los aspectos necesarios para lograr que cada habitante del Ecuador adecue su conducta a este propósito. (p.1)

Además, es posible identificar que se establece en la Constitución de la República del Ecuador, la búsqueda por preservar el patrimonio natural del país a través del Sumak Kawsay declarando que cada ciudadano o empresa tiene la responsabilidad y el deber de cuidar de los recursos naturales que hay en el país. Cabe recalcar, que se implementó por resolución del Servicio de Rentas Internas (SRI) según decreto del gobierno en el año 2020, el impuesto a los consumos especiales (ICE) para las fundas plásticas que aplica para cada empresa dependiendo de su tamaño. Como se puede observar a continuación en la **Tabla 6** se muestra la tarifa de ICE de acuerdo con los periodos 2020 – 2023.

**Tabla 6**

*Tarifa del ICE de acuerdo con los periodos 2020-2023*

<b>Año</b>	<b>Tarifa específica del ICE</b>
2020	0,04 por funda plástica
2021	0,06 por funda plástica
2022	0,08 por funda plástica
2023	0,10 por funda plástica

Fuente: SRI (2022)

A partir de esto, se puede inferir que al incrementar el valor cada año se está motivando a que las empresas dejen de usar fundas plásticas que contaminan el

ambiente para que busquen un reemplazo de esto, como son las bolsas biodegradables que es una opción que se da a conocer en la resolución dada por el SRI. De esta manera, es posible mencionar que al implementar este tipo de regulaciones ayuda a que las organizaciones tomen en serio el cuidado de los recursos naturales e inclusive algunas empresas han generado campañas de concientización medioambiental para conseguir un desarrollo sostenible y sustentable.

### **Legislativo**

Como es de conocimiento general existen una gran cantidad de normas o leyes que cada organización debe cumplir de manera estricta para el correcto desarrollo de sus actividades y evitar cualquier tipo de infracción; así como existen leyes que regulan a todos los sectores industriales, de igual manera hay leyes que regulan el sector farmacéutico.

De acuerdo a la Ley Orgánica de Salud expedida en el año 2006, con su última modificación en el año 2015, en donde se indican todas las disposiciones dadas por el Estado con relación a los requisitos que se deben acatar por parte de los establecimientos dedicados al cuidado de la salud de los ciudadanos y, sobre todo, se hace hincapié en los derechos que se deben respetar para toda la población ecuatoriana en cuanto a la seguridad de una vida digna para las personas.

Según el artículo 165 de la Ley Orgánica de Salud de acuerdo a los establecimientos farmacéuticos establece que: “para fines legales y reglamentarios, son establecimientos farmacéuticos los laboratorios farmacéuticos, casas de representación de medicamentos, distribuidoras farmacéuticas, farmacias y botiquines, que se encuentran en todo el territorio nacional” (Ley Orgánica de Salud, 2015, p.29). Siendo así, se puede determinar que se requiere que los establecimientos se constituyan como aquellos que pueden vender sin restricción medicamentos aprobados por la ley para consumo de las personas; sin embargo, se establece que para el correcto funcionamiento de los locales requiere la responsabilidad de un profesional químico farmacéutico o bioquímico farmacéutico, el mismo que brindara atención adecuada y conforme a la ley.

Por otra parte, por el incumplimiento de estas normativas establecidas según la Ley Orgánica de Salud, se impondrá una serie de sanciones e infracciones esto con

respecto al sector farmacéutico, lo cual puede llegar a ser un valor muy alto que perjudique a la empresa por no acatar las órdenes que se establecen en la normativa, siendo negativo para la compañía.

Aparte de este organismo que regula este sector, también está el ARCSA que como ya se había mencionado es aquel que controla el funcionamiento de Farmacias, entre otros; cuya normativa establece que según el artículo 1 de la resolución ARCSA del año 2020:

La presente normativa técnica sanitaria tiene como objeto establecer los requisitos para la emisión del permiso de funcionamiento para farmacias y botiquines privados, así como el control y la vigilancia sanitaria de estos establecimientos a nivel nacional, además de realizar el control post registro de los productos que se comercialicen en ellos y se dispensen en las farmacias y botiquines institucionales, haciendo énfasis en el control a expendio y dispensación a medicamentos antimicrobianos, con el objetivo de promover su uso racional y controlar el consumo de éstos en los distintos de niveles de atención de salud. (ARCSA, 2020, p.4)

En donde este organismo regulatorio también tiene la capacidad de multar a cualquier organización que incumpla con lo que se estipula en el reglamento, puesto que lo que buscan es mejorar las condiciones de salubridad de estos lugares y, por ende, se necesita del correcto manejo de la venta de los mismos controlando que no sean sustancias nocivas para la salud del ciudadano, sino que ayude a curarlo de manera que goce de sus derechos fundamentales que es la salud.

## **2.3 Análisis situacional de la empresa Cadena de Farmacias Suiza**

### **S.A.**

Según Coronel (2018), el análisis situacional es la base para poder conocer el entorno de la organización, permitiendo acceder a la información tanto interna como externa de la empresa a través de la aplicación de un cuestionario conformado por cuarenta y cinco preguntas, el mismo que se subdivide en nueve aspectos importantes como se presenta a continuación:

- **Mercado**

**1. ¿Qué mercado(s) atendemos y quiénes son nuestros clientes?**

La empresa se dedica a la comercialización de medicamentos y otros productos de cuidado personal. Principalmente se centra en el mercado de la provincia del Cañar que representa el 60% del total de las ventas de la organización. Asimismo, está dirigido dentro del mercado de las provincias del Azuay y el Guayas con un 15% y 25% respectivamente del total de las ventas.

**Variables para la segmentación del mercado.**

- **Variables geográficas:** la organización se centra en el mercado nacional. Es decir, de manera más específica las diferentes sedes se encuentran ubicadas en la región Costa y Sierra; por ende, las siguientes ciudades que se mencionan a continuación son las que más ventas y afluencia de clientes tiene:
  - Sierra: Azogues, Cañar, Cuenca
  - Costa: La Troncal
- **Variables demográficas:** en relación a los clientes se han segmentado de una manera que abarque a todos los tipos de consumidores, teniendo un rango de 18 a 70 años, que tengan ingresos estables, en donde está conformado también por aquellas personas que tengan la necesidad de adquirir productos para el cuidado personal y de su salud, es decir cualquier tipo de medicamento en general y, sobre todo, que busque obtener un producto de calidad al menor precio posible con los mejores descuentos que satisfaga sus necesidades.
- **Variables pictográficas:** en este caso los diferentes productos están dirigidos a todas las clases sociales; sin embargo, se centra en un nivel social medio-bajo, debido a los diferentes rangos de precios que maneja la empresa, así como también a los diversos artículos que oferta la misma en donde los precios varían de acuerdo a la marca y a la demanda de ciertos medicamentos; por lo que esto hace posible que la empresa sea más competitiva en cuanto a la capacidad adquisitiva que tendrán los consumidores para la compra de artículos para el cuidado personal y salud.

## 2. ¿Quiénes son nuestros proveedores?

Para la empresa Cadena de Farmacias Suiza los proveedores que forman parte de las actividades comerciales se encuentran en distintas áreas, como se menciona a continuación:

- Proveedores de medicamentos que son empresas nacionales de gran afluencia en cuanto a la distribución, entre ellas los principales son: Quifatex S.A., Leterago, Difare, entre otros. Siendo el proveedor más valioso para la empresa Quifatex por las siguientes razones, asimismo, se hace una comparación con los demás proveedores para demostrar lo dicho anteriormente:

**Quifatex S.A.:** es el mejor en cuanto a tiempo de entrega que viene desde Quito, en donde existen menos confusiones al momento de entregar la mercadería, ofrece promociones con descuento financiero (nota de crédito o sino directo en la factura) y descuentos con bonificaciones. Además, les muestran el producto ese momento.

**Leterago:** el servicio es bueno; sin embargo, existen confusiones al momento de entregar la mercadería en las instalaciones, no le muestra el producto, le dan sellado por lo que es difícil confirmar si los productos están correctos.

**Difare:** el servicio no es tan eficaz, ni eficiente; existe demoras en cuanto a la entrega de mercadería, y de igual manera es el proveedor que más confusiones tiene al momento de entregar los productos en las instalaciones.

- Proveedores de servicios: Internet, electricidad, agua, seguridad, suministros de oficina, servicios bancarios y adquisición de tecnología.

## 3. ¿Quiénes son nuestros competidores?

Los principales competidores que tienen la empresa son:

- Todas aquellas organizaciones farmacéuticas que se dediquen a comercializar medicamentos o artículos de uso personal similares, con varios descuentos, precios bajos, y con planes de marketing estructurados mediante el manejo de las redes sociales.
- Empresas que se dedican a la comercialización de productos de cuidado personal o consumo masivo, las cuales cuentan con una infraestructura amplia que permite tener mayor cantidad de mercadería en sus bodegas.

- Empresas con un buen manejo de logística para la adquisición de medicamentos que provienen del extranjero.
- Empresas con alta capacidad tecnológica.

#### **4. ¿Qué percepción tienen nuestros clientes y competidores de nuestros productos/servicios?**

Lo que se busca para que los consumidores perciban que la empresa tiene la capacidad suficiente de satisfacer y cumplir con las expectativas de estos es que puedan adquirir los productos por la calidad que se ofrece, asimismo, se ha podido observar que los clientes prefieren comprar medicamentos en estas farmacias debido a que tienen un precio relativamente bajo con respecto a la competencia.

De igual manera, gracias a que la empresa está constantemente evaluando a los clientes en cuanto a la satisfacción, se puede inferir que optan por comprar en estos establecimientos por la buena atención que se les brinda y por los precios asequibles, lo cual le permite distinguirse de la competencia directa generado así una ventaja competitiva; obteniendo un posicionamiento del 70% dentro de Azogues y sus comunidades.

#### **5. ¿Cuál es nuestro nivel de competitividad y participación de mercado?**

El nivel de competitividad de la empresa es alto en cuanto al medio en el que se destaca, siendo todo el Austro, teniendo un 65% en la provincia del Cañar, además, está expandiéndose a las provincias del Azuay y el Guayas, pero con un nivel bajo de competitividad con respecto a la competencia directa.

Por otra parte, el nivel de participación dentro del mercado se considera que es medio, debido a la proporción entre la participación que tiene la empresa comparada con la de las grandes corporaciones farmacéuticas que existen a nivel nacional.

- **Personal**

#### **6. ¿Disponemos del personal necesario e idóneo en todos los niveles de la organización?**

La empresa emplea a 235 empleados, en donde cuenta con un departamento de recursos humanos estructurado, la misma que tiene la responsabilidad de contratar el personal idóneo, siendo necesario mencionar que la calidad y el servicio dependerá directamente de la capacidad de contratación que tenga este departamento. Sin embargo, la organización presenta ciertas falencias en relación

al personal competente en las áreas de administración y logística, lo cual hace que disminuya la eficacia y efectividad de la misma, y mal manejo de los procesos internos para selección y contratación de personal capacitado para el puesto.

## **7. ¿Nuestras prestaciones cumplen con la ley y son comparables con las de nuestros competidores?**

Los recursos humanos con los que cuenta la empresa son el activo más importante que tienen, por ende, la organización cumple con todos los requerimientos que impone la ley ya que en este sector los entes reguladores están constantemente verificando que los medicamentos cumplan con las reglas que se establecen. Es por ello que, se considera como un beneficio que se le otorga a los colaboradores debido a que les permite laborar en un lugar que se mantendrá estable en el mercado, asegurándose que los empleados se queden por un largo tiempo en la empresa.

Siendo así, las leyes más importantes que cumple la organización con el Estado son: el cumplimiento de los registros de propiedad, publicidad, pago de seguros, ministerio del trabajo; cumplimiento de las leyes impuestas por el ARCSA que es el ente regulador de que los productos dispongan de un registro sanitario.

Las leyes que le rigen a la empresa para su correcto cumplimiento son:

- En primer lugar, se cumple con todos los códigos del ministerio de trabajo, seguros, derechos del trabajador, etc.
- Cumplen con el pago de los impuestos y la declaración del IVA.
- En cuanto al ARCSA, brindan el permiso de funcionamiento de los establecimientos, control de venta de estupefacientes.
- El Ministerio de Salud, pide las ventas de los productos cada cuatro meses, ya sea por cajas, fracciones o unidades vendidas.

Con base en lo mencionado con anterioridad en cuanto a la normativa, lo que repercute de manera positiva, es que permite mantener el control adecuado de la obtención de permisos para que funcionen de manera correcta los diferentes locales, inspecciones para verificar el cumplimiento de lo que se ha establecido en su reglamento y el seguimiento de que se cumpla lo que dice la receta médica.

En cuanto a lo negativo acerca de las normas impuestas por los entes reguladores hacia la empresa, es que el Ministerio de Salud exige realizar de manera obligatoria un reporte sobre el precio de venta facturado al consumidor final de todos los

medicamentos que se han comercializado en dicho periodo, lo cual es un proceso demorado y que requiere de tiempo para no cometer errores.

#### **8. ¿Qué percepción tiene nuestro personal de nuestras prestaciones?**

La percepción que tiene el personal sobre las prestaciones de la empresa es que le proporciona una mejor realización de sus labores y funciones, así como también se sienten motivado, lo que permite que se comprometan con la organización. Además, hace posible que el empleado sienta que sus necesidades se toman en consideración y pueden contar con la ayuda necesaria en todo momento. De este modo, la percepción es medida a través de la aplicación de encuestas directas para identificar el nivel de satisfacción que tiene el personal.

Sin embargo, con los resultados que se han obtenido se puede evidenciar que el personal no está de acuerdo con la cancelación del salario, puesto que el proceso de pago se tarda unos cinco a siete días después de lo estipulado, asimismo, es necesario que se apliquen capacitaciones constantemente de manera semestral para que se pueda medir el desempeño de los trabajadores, cabe destacar que la empresa si realiza este proceso, pero no en el periodo de tiempo que se recomienda para que las actividades internas se realicen de buena manera.

#### **9. ¿Existen planes de incentivos, reconocimiento y/o promoción?**

La empresa motiva el desempeño de los colaboradores mediante incentivos económicos por llegar a cupos de ventas, por la buena atención y desempeño en el trabajo, de igual manera se incentiva al personal otorgándoles un regalo en el día de su cumpleaños; por otro lado, dentro del área contable por la entrega de información a tiempo se brinda un porcentaje de incremento con respecto al sueldo. Sin embargo, no existe reconocimiento al personal por parte de la empresa y tampoco promociones ya que todos los cargos por función ya están ocupados.

#### **10. ¿Cómo logramos nuestro desarrollo organizacional?**

La organización se ha ido desarrollando en conjunto con la experiencia que ha ido adquiriendo a través de los años. En este caso, se encuentran bien distribuidas las funciones en base al rol que debe cumplir cada empleado, debido al crecimiento que la empresa ha tenido durante este tiempo, lo cual ha sido posible de alcanzar mediante la realización de reuniones para evaluar y dinamizar los procesos, y dar a conocer las metas a alcanzar de la empresa a su personal.

- **Productos / Servicios**

**11. ¿Cuáles son nuestros productos/servicios preferidos por nuestros clientes?**

Toda la línea de medicamentos que ofrece la organización se vende manera regular; sin embargo, los productos que más se venden son aquellos que corresponden a la línea de niños (pañales, fórmulas infantiles, paños húmedos, etc.), también cabe destacar que en la pandemia existió mayor consumo de productos para subir las defensas como: la vitamina C e inmunomoduladores (Kaloba, Birm, Virux).

**12. ¿Cuál es la proporción de nuevos productos/servicios en nuestra cartera de productos/servicios?**

La empresa añade un 5% anual de nuevos productos aparte de las que ya tiene agregados, debido a que entran nuevos tipos de medicamentos, así como también productos para niños y de uso personal al mercado farmacéutico.

**13. ¿Cuál es la frecuencia de innovación de nuestros productos/servicios?**

La renovación de productos se efectúa de manera constante debido a que la empresa busca brindar productos actuales y que permitan tener una variedad de medicamentos para el consumo humano.

**14. ¿Qué valor agregamos a nuestros productos/servicios?**

El valor agregado que brinda la organización a sus clientes es mediante la entrega de productos de bajo precio en comparación con los que ofrece la competencia directa de la misma y, sobre todo, en cuanto al buen servicio que se da al consumidor siendo un factor clave para poder fidelizar al cliente.

**15. ¿Cuáles son los niveles de productividad y calidad de nuestros productos/servicios?**

Al ser una empresa que cuenta con 31 años de experiencia dentro del mercado, es necesario mantener unos estándares de calidad altos de acuerdo a las necesidades que tenga el cliente. También, se requiere que los niveles de productividad sean mayores, debido a que se trata de productos de primera necesidad, por lo que es necesario para que la marca siga consolidándose en el tiempo.

- **Precios o retribuciones**

**16. ¿Con qué criterios establecemos y revisamos nuestros precios de venta o retribuciones?**

Se comparan los precios con respecto a la competencia de acuerdo a la rotación de productos y calidad. Además, la empresa obtiene bonificaciones en mercadería por parte de los proveedores los cuales al momento de hacer el pedido por la compra de un producto le dan el segundo gratis, lo cual le permite a la empresa mantener sus precios bajos, por otra parte, debido a los convenios comerciales que tiene la organización con los laboratorios les proporciona notas de crédito por cierto valor en el cupo de compra si excede una determinada cantidad de dinero, se le ofrece a la empresa una nota de crédito por cierto rubro lo cual se registra como un ingreso siendo positivo para la empresa. También, se compara con los precios que maneja la empresa en periodos anteriores, teniendo un margen del 10%.

**17. ¿Qué condiciones y facilidades de negociación ofrecemos a nuestros clientes?**

La empresa maneja la venta directa de sus productos a cambio de dinero en efectivo, además, ofrece descuentos adicionales aparte de los que cuenta para ciertos productos, y de igual manera se aceptan las tarjetas de crédito y débito para mayor facilidad de pago.

**18. ¿Cómo se comparan nuestros precios de venta o retribuciones con los de nuestros competidores?**

Como se mencionó anteriormente, los precios que maneja la empresa se caracterizan por ser relativamente bajos con relación a la competencia e inclusive la calidad de los productos, son factores importantes que consideran los clientes al momento de realizar una compra.

**19. ¿Qué relación tienen nuestros precios de venta o retribuciones con la calidad de nuestros productos?**

La empresa mantiene una buena relación precio-calidad, debido a que los consumidores se sienten satisfechos por el servicio que se les brinda, por la calidad del producto y la capacidad adquisitiva, así como también por la accesibilidad de precios, teniendo en consideración que los productos que vende esta empresa son los mismos que se encuentran en las grandes cadenas farmacéuticas como: Farmasol, MIA, Farmacias Económicas, Fybeca, Pharmacy's, Cruz Azul. Esto quiere decir, que la empresa tiene por objetivo mantener un menor margen de

rentabilidad pensando siempre en el bienestar y la capacidad adquisitiva del consumidor.

De esta manera, la relación precio-calidad se compara mediante el uso de estrategias publicitarias que hagan posible demostrar que los precios son accesibles y relativamente bajos; por otro lado, en cuanto a la calidad lo que se busca es ofrecer al consumidor aquellos productos que le generen valor agregado por el precio o los componentes que tengan y, sobre todo, que sean medicamentos comerciales los cuales tienen mayor efectividad que los genéricos, con la finalidad de que el cliente se sienta seguro de que el producto es de calidad y va a servir para lo que necesita.

## **20. ¿Qué percepción tienen nuestros clientes y competidores de nuestros precios o retribuciones?**

La percepción que tienen los consumidores es que las farmacias son consideradas como aquellas que ofrecen los mejores precios del medio, se brinda un buen servicio y, sobre todo, la empresa tiene una cartera de productos muy variada. En cuanto a los competidores tratan de mantener sus precios de manera similar a los precios de la organización para así mantenerse en el mercado y seguir siendo competitiva.

- **Instalaciones y recursos**

## **21. ¿Disponemos de la infraestructura física e instalaciones necesarias y adecuadas?**

Con base en la cantidad de establecimientos que se han aperturado en las diferentes zonas del país, se considera que la empresa cuenta con la infraestructura física e instalaciones adecuadas para atender a los clientes. Además, las prácticas de almacenamiento y distribución han sido calificadas como las mejores tanto por la infraestructura y orden en el que se almacenan las diferentes mercaderías.

## **22. ¿Tenemos los equipos y la tecnología disponibles para nuestro sector empresarial?**

La empresa cuenta con todos los equipos requeridos para el correcto funcionamiento de sus operaciones y en cuanto a la tecnología la organización dispone de sistemas operativos y administrativos adecuados para el desarrollo de sus actividades, así como también de los servidores necesarios para el manejo de los programas informáticos.

Es importante mencionar que existen ciertos problemas en cuanto a la tecnología operativa que dispone la empresa, puesto que el sistema que maneja la organización presenta ciertas falencias por el hecho de que se satura por la información recibida haciendo que surjan problemas para la subida de los datos financieros y, sobre todo, debido a que el soporte técnico no es inmediato.

**23. ¿Tenemos procesos y métodos actualizados, efectivos y amigables con el ambiente?**

La organización trata de contaminar lo menos posible para la ejecución de sus actividades sin dañar al medio ambiente, cabe destacar que lo que más se demanda es el uso de energía eléctrica para los distintos puntos de venta ya que se dedica a la comercialización de productos. De igual manera, es importante mencionar que cuentan con fundas plásticas biodegradables.

Pero, es necesario que se implementen otros procesos como es el caso de adquirir productos que tengan un empaque biodegradable, de igual manera, que exista un consumo de agua y energía responsable dentro de las instalaciones ya que lo que más se utiliza son estos dos recursos siendo indispensable que se realice un control de los mismos.

**24. ¿Gestionamos nuestro capital intelectual y la inteligencia del negocio que requerimos?**

Se cuenta con programas de capacitación al personal de la empresa la cuales son impartidas por el dueño de la misma, con la finalidad de dar a conocer al colaborador cuales son los objetivos que persigue la organización para cumplir con las actividades de la mejor manera posible, asimismo, hace posible que estén al tanto de las exigencias de los mercados y las leyes que se encuentran vigentes en ese período.

**25. ¿Innovamos nuestra infraestructura, instalaciones y recursos con la frecuencia necesaria?**

Se mantiene en constante innovación la infraestructura de la empresa, en los últimos años, el dueño ha buscado cambiar la decoración de sus diferentes puntos de ventas, así como también, se ha realizado la ampliación de las bodegas para poder cumplir con las normas de buenas prácticas de almacenamiento y distribución que exige la

entidad reguladora, con la finalidad de mantener los productos en el orden adecuado.

- **Economía y finanzas o rendimiento**

**26. ¿Cuál es nuestra capacidad de reacción frente a necesidades de inversión y desinversión?**

La capacidad de reacción en cuanto a las necesidades de inversión es alta en cuanto a la rentabilidad que tiene la empresa, puesto que el sector farmacéutico permite mantener el negocio en auge. Además, en caso de que se presenten riesgos dentro del mercado, la empresa si se podría recuperar fácilmente debido a que es un negocio que permite obtener altas oportunidades.

**27. ¿Cuál es la naturaleza de nuestra estructura de capital y liquidez?**

La estructura de capital de la empresa es por parte de los socios y accionistas y se incurre a un préstamo financiero para el incremento de sucursales, por otro lado, la liquidez es por los años de trascendencia que la empresa maneja.

**28. ¿A qué riesgos financieros estamos expuestos?**

La empresa está expuesta únicamente a riesgos legales, debido a la mala administración anterior que manejaba la empresa.

**29. ¿Cómo controlamos nuestra economía y finanzas empresariales?**

Lo hace de acuerdo a un reporte detallado de ingresos, gastos y pérdidas con base en cada sucursal, lo cual realiza el personal contable para la toma de decisiones para el gerente de la empresa, en donde se procede a relacionar los resultados que se obtienen con respecto a períodos anteriores.

**30. ¿Cuál es la tendencia de nuestra rentabilidad o rendimiento?**

La rentabilidad de la empresa depende de la tendencia en el que se encuentre la empresa, como, por ejemplo, en la pandemia incrementó la rentabilidad, esto quiere decir que, depende de manera directa la necesidad de los consumidores ante la compra de medicamentos. De esta manera, cuando no existen picos altos, las ventas se mantienen de forma lineal con una rentabilidad del 24%.

- **Información y comunicación**

**31. ¿Cuáles son nuestras fuentes de información sobre el entorno?**

Se obtiene la información necesaria mediante la elaboración de estudios de mercado cada cierto tiempo, diseñados por gente externa que contrata el propietario para obtener información primaria y secundaria con respecto a las necesidades del consumidor y poder identificar como está afectando la competencia a la empresa. Asimismo, cada mes se realiza una evaluación al personal mediante el cliente fantasma con base al reglamento interno de la organización para determinar si el empleado está cumpliendo con las condiciones de trabajo que impone la misma.

**32. ¿Cómo seleccionamos, priorizamos y optimizamos la información?**

La empresa selecciona la información de acuerdo a las necesidades de la misma, en donde se realiza mediante un análisis profundo y reflexión sobre los datos que se han obtenido. De igual manera, prioriza la información que se considera más importante para la correcta toma de decisiones por parte de la alta gerencia y de esta forma optimizarla para poder obtener buenos resultados dentro de las actividades que se realizan dentro de la organización.

**33. ¿Contamos con un sistema estructurado de comunicación interna y externa?**

Si, se cuenta con un sistema estructurado en cuanto a la comunicación interna de manera directa con el propietario a través de reuniones para tratar temas varios, así como también mediante los chats en redes sociales. La comunicación externa con respecto a proveedores se tiene incorporado la mensajería mediante correo institucional y en cuanto a los clientes se mantiene comunicación a través de las redes sociales y en los puntos locales de venta.

**34. ¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas informáticos?**

Se cuenta con un nivel de efectividad alto con relación a los sistemas informáticos ya que se ha implementado un software (WISE) que garantiza el correcto manejo de los movimientos contables y permite tener conocimiento de inventarios, la venta de productos, entre otros. Asimismo, el sistema garantiza la protección de la información que se sube al programa mediante una dirección VPN ya que al ser un programa que funciona mediante el uso de internet es necesario mantener la

seguridad debida de los datos que se cargan en dicho software para que no exista robo de información.

Pero, cabe destacar que el sistema en ciertas ocasiones falla por el propio software que se satura debido a la afluencia de información que recepta de cada sucursal de la organización, además, esto ocurre debido a los enlaces a través de los cuales está conectado mediante antenas e internet, los mismos que llegan a fallar por problemas en la recepción de señal por el sector que se encuentra, vejez de las antenas o netamente por desastres naturales; por otro lado, el internet llega a fallar por el propio proveedor que en ocasiones tiene problemas con la energía o recepción de señal.

### **35. ¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas comunicacionales?**

Los sistemas comunicacionales en la empresa son efectivos, ya que en la actualidad la comunicación es lo más importante dentro de una organización, es por ello que se hace uso de redes inalámbricas que permitan el correcto funcionamiento de las actividades que se realizan.

- **Toma de decisiones**

### **36. ¿Cómo se estructura nuestro proceso de toma de decisiones?**

El proceso de toma de decisiones se realiza mediante obtención y la revisión de la información recopilada por encuestas, informes presentados por los administradores regionales y visitas de los clientes a locales propios y de farmacias de otras cadenas, a partir de esto, el gerente es quien ejerce como alta dirección de la organización la toma de decisiones necesarias para el correcto funcionamiento de la empresa.

### **37. ¿Quién(es) toma(n) las decisiones claves para nuestra organización?**

El gerente de la empresa es quien toma las decisiones claves de la organización.

### **38. ¿Con qué criterios tomamos nuestras decisiones claves?**

El gerente toma en cuenta factores como: el servicio que se le brinda a los consumidores, ser más competitivos, expandir el negocio, beneficios económicos y abarcar más mercado

**39. ¿Cómo influye la información con que contamos en las decisiones que tomamos?**

La información obtenida influye de manera directa en la toma de decisiones por parte del gerente de la empresa, debido a que a partir del análisis de los datos obtenidos hace posible que se consideren las diferentes opciones que tiene lo cual resulta beneficioso para la organización.

**40. ¿Cuál es el grado de participación de nuestro personal en las decisiones que tomamos?**

La participación del personal en las decisiones que se toman en la empresa es de gran importancia, ya que están en constante contacto con los consumidores, haciendo posible que sus opiniones brindan las pautas necesarias para la correcta toma de decisiones por parte del gerente de la organización. En este sentido, la participación se realiza de manera indirecta a través de reuniones con los jefes de cada sucursal para tomar en cuenta las recomendaciones que tienen en cuanto en descuentos, precios y servicio al cliente; sin embargo, es necesario que tengan más participación dentro de las diferentes actividades de la empresa o se realicen talleres con los mismos para una correcta toma de decisiones.

- **Contingencias**

**41. ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en nuestro personal y recursos?**

Tener personal preparado en caso de imprevistos que se puedan presentar como, por ejemplo, en la pandemia y abastecerse de la suficiente mercadería para cualquier escasez de los mismos. En cuanto a los recursos, lo que se busca es tratar de tener suficiente inventario en relación a los productos de alta rotación para estar preparado en caso de que se deje de producir dicho producto.

**42. ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en nuestros procesos?**

En cuanto a los procesos las acciones que tomaría la empresa es aumentar la productividad mediante la realización de dobles turnos, rotación de personal para tener conocimiento de todas las áreas en caso de que un colaborador tenga que ausentarse.

**43. ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en nuestros productos / servicios?**

En el caso de que exista escasez de un determinado producto la empresa busca la forma de encontrar otros distribuidores; sin embargo, si el producto esta descontinuado para el mercado nacional se encarga de averiguar sus sustitutos para así no reducir su cartera de productos.

**44. ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en el mercado?**

Como es evidente que los clientes pueden buscar productos en la competencia y, sobre todo, ante los cambios que se puedan dar en el mercado la empresa tomaría las siguientes acciones como: aplicar planes y estrategias mediante promociones u ofertas, por ejemplo, regalos sorpresa, rifas de vehículos y activaciones diversas en fechas festivas.

**45. ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en el macroentorno y stakeholders?**

En el caso de que se llegue a perder proveedores importantes para la organización la empresa buscaría interesar nuevamente a los mismos, ofreciendo una capacidad de pago lo suficientemente atractiva para que regresen. Asimismo, es necesario ofrecer productos que cumplan con los requerimientos que impone la ley y las necesidades que el consumidor tenga.

## CAPÍTULO 3

### 3. DESARROLLO DEL MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA CADENA DE FARMACIAS SUIZA S.A.

#### 3.1 Valores Estratégicos

La gerencia de esta empresa ha aceptado que se desarrolle una propuesta de planeación estratégica, tomando en cuenta su deseo de lograr un mayor crecimiento, expansión y desarrollo de manera efectiva; y que la organización permita un manejo óptimo de los establecimientos independientemente de la cantidad.

Por ello, una vez realizado el análisis situacional inicial que fue presentado en el capítulo anterior, se ha procedido a establecer la dirección estratégica para esta empresa. Conformando así un comité con la gerencia de la misma y los autores de esta propuesta.

Este comité, después de una reunión planificada y con la ayuda de una lluvia de ideas por parte de todos los involucrados, definió los valores estratégicos del negocio. Los cuales constan en la matriz siguiente:

**Tabla 7**

*Definición de los valores estratégicos*

DEFINICIÓN DE LOS VALORES ESTRATÉGICOS						
DIMENSIONES	1	2	3	4	5	CARACTERIZACIONES
<b>Política de Precios</b>						Además de buscar los precios más favorables para nuestros clientes, siempre estamos buscando productos de gran calidad, los cuales puedan cumplir e incluso superar las expectativas de nuestros consumidores.
<b>Honestidad</b>						Cumplir con las expectativas del consumidor a través de una venta honesta que le brinde al cliente la seguridad de que los productos que adquiere son buenos.
<b>Puntualidad</b>						Buscan que sus colaboradores estén siempre a tiempo en sus puestos de trabajo porque se considera la clave del éxito para brindar un excelente servicio al cliente.
<b>Conocimiento</b>						El trabajador debe tener una idea clara del producto que está vendiendo, en donde se recalca desde el primer encuentro con el colaborador en la entrevista de trabajo.

<b>Trabajo en equipo</b>	Todos los empleados deben tener en claro que es un factor importante a tomar en cuenta, por lo que dependerá de cada uno llevar una buena relación laboral.
<b>Calidad</b>	Cada medicamento es seleccionado a partir de un análisis de cada proveedor y su respectivo laboratorio, el cual que ofrezca producto de gran calidad a un precio razonable.
<b>Atención al cliente</b>	La atención es un factor fundamental en el éxito y desarrollo de la empresa, por lo que existe un gran esfuerzo por ofrecer a los clientes un trato especializado y atento a sus necesidades en todo momento.
<b>Diversificación de productos</b>	Este negocio, al ser altamente rentable, busca tener una gran variedad de productos para satisfacer las necesidades del consumidor a cualquier punto de venta al que vaya, sin necesidad de tener que recurrir a otro establecimiento.
<b>Puntualidad con los Proveedores</b>	Están comprometidos con sus proveedores mediante el pronto pago de la mercadería que les entregan y al no extenderse en el plazo de crédito que les brindan.

Fuente: Coronel (2018)

### **Valores estratégicos Cadena de Farmacias Suiza S.A.**

Siendo así, se seleccionaron aquellos siete valores que recibieron una calificación de cinco, y que constan en la matriz previa con sus respectivas dimensiones y caracterizaciones. Siendo los valores estratégicos respectivos los siguientes:

#### **Declaratoria:**

***Política de precios:*** además de buscar los precios más favorables para nuestros clientes, siempre estamos buscando productos de gran calidad, los cuales puedan cumplir e incluso superar las expectativas de nuestros consumidores.

***Honestidad:*** cumplir con las expectativas del consumidor a través de una venta honesta que le brinde al cliente la seguridad de que los productos que adquiere son buenos.

***Puntualidad:*** buscan que sus colaboradores estén siempre a tiempo en sus puestos de trabajo porque se considera la clave del éxito ara brindar un excelente servicio al cliente

**Calidad:** cada medicamento es seleccionado a partir de un análisis de cada proveedor y su respectivo laboratorio, el cual que ofrezca producto de gran calidad a un precio razonable.

**Atención al cliente:** Consideran que la atención es un factor fundamental en el éxito y desarrollo de la empresa, por lo que se esmeran en ofrecer a sus clientes un trato especializado y atento a sus necesidades en todo momento.

**Diversificación de productos:** este negocio, al ser altamente rentable, busca tener una gran variedad de productos para satisfacer las necesidades del consumidor a cualquier punto de venta al que vaya, sin necesidad de tener que recurrir a otro establecimiento.

**Puntualidad con los proveedores:** están comprometidos con sus proveedores mediante el pronto pago de la mercadería que les entregan y al no extenderse en el plazo de crédito que les brindan

### **3.1.1 Visión**

Cadena de Farmacias Suiza S.A., dentro de un plazo de cinco años, tiene como aspiración ser la cadena farmacéutica más reconocida a nivel regional en su sector logrando una expansión y posicionamiento estables, teniendo como objetivo brindar una buena atención y ofreciendo productos de calidad a los mejores precios del mercado.

### **3.1.2 Misión**

Somos una cadena de farmacias comprometida a mejorar la calidad de vida y estado de salud de nuestros clientes, ofreciendo una gran diversidad de productos, tanto en medicina como de uso cotidiano, con altos estándares de calidad y con precios justos, fomentando y respetando nuestros principios de honestidad en el proceso y brindando la mejor atención posible.

## **3.2 Factores Estratégicos**

Dentro de este punto, en una reunión con el comité establecido se identificaron los factores estratégicos de la empresa, para así definir tanto la fuerza impulsora y los factores clave de éxito de la misma.

Siendo así, en la matriz presentada a continuación se puede apreciar que la fuerza impulsora de la empresa corresponde al valor estratégico “Calidad de productos ofrecidos”, y los factores claves de éxito en el siguiente orden: Calidad de atención ofrecida, puntualidad con proveedores, política de precios, vinculación preferencial con proveedores, variedad de productos ofrecidos, fidelidad de clientes, expansión mediante apertura de establecimientos, buen trato a los colaboradores, comunicación interna entre departamentos, y la expansión de la marca mediante redes sociales.

**Tabla 8**

*Matriz de decisión de factores estratégicos*

<b>MATRIZ DE DECISIÓN DE FACTORES ESTRATÉGICOS</b>												
	Calidad de atención ofrecida	Calidad de productos ofrecidos	Variedad de productos ofrecidos	Política de precios	Puntualidad con proveedores	Expansión de marca mediante redes sociales	Expansión mediante apertura de establecimientos	Buen trato a nuestros colaboradores	Vinculación preferencial con proveedores	Fidelidad de clientes	Comunicación interna entre departamentos	<b>Horizontales (unos)</b>
Calidad de atención ofrecida	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
Calidad de productos ofrecidos		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
Variedad de productos ofrecidos			1	1		1	1	1	1	1	1	7
Política de precios				1		1	1	1	1	1	1	6
Puntualidad con proveedores						1		1				2
Expansión de marca mediante redes sociales						1	1	1	1	1	1	5
Expansión mediante apertura de establecimientos												0
Buen trato a nuestros colaboradores									1			1
Vinculación preferencial con proveedores												0
Fidelidad de clientes											1	1
Comunicación interna entre departamentos												0
<b>Verticales (blancos)</b>	0	0	0	0	0	4	0	2	1	4	4	
<b>Horizontales (unos)</b>	9	9	7	6	2	5	0	1	0	1	0	
<b>Total</b>	9	9	7	6	2	9	0	3	1	5	4	
<b>Orden de importancia</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>11</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	

Fuente: Coronel (2018)

Por consiguiente, la declaratoria de la estrategia empresarial es la siguiente:

### **Estrategia empresarial**

#### **Declaratoria:**

La estrategia de trabajo de la empresa se fundamenta en la calidad de atención ofrecida y en la expansión de la marca mediante el uso continuo de redes sociales,

brindando así productos de calidad y variedad a los mejores precios del mercado; logrando de esta manera una relación de fidelidad con nuestros clientes. Además, nuestra estrategia se enfoca en alcanzar un buen ambiente laboral interno, en donde exista buena comunicación y trato justo para con los colaboradores.

### 3.3 Temas Estratégicos

Tabla 9

*Temas críticos*

TEMAS ESTRATÉGICOS	PONDERACIÓN			OBSERVACIONES
	A	B	C	
Ingresos				Maximizar los ingresos a través de mayores ventas y reducción de costos y gastos.
Clientes				Crear valor en nuestros clientes para que nos tengan como primera opción ante cualquier necesidad de compra.
Estructura de Costos				
Capacidad de Inversión				Disponer de una capacidad de inversión estable que permita a la empresa financiarse con fondos propios
Precio				Disponer de productos a precios justos y razonables, representando un desafío para nuestros competidores.
Calidad				Brindar productos de calidad al menor precio posible, buscando que el cliente se sienta satisfecho y poder fidelizarlo a la empresa
Disponibilidad de Productos				Abastecernos de nuevos productos de manera constante, como mínimo cada dos semanas.
Atención al Cliente				Brindar una atención amigable, eficiente, y que sepa cumplir con las demandas y necesidades de los clientes.
Fidelidad de Clientes				

		Mantener una buena relación de fidelización con los consumidores, para que de esta manera se pueda mantener un buen posicionamiento dentro del mercado
<b>Habilidades y Destrezas</b>		Contar con un grupo de trabajo multifuncional capaz de realizar acciones variadas, en donde pueda haber rotaciones o reemplazos y aun así mantener la eficiencia requerida.
<b>Liderazgo</b>		Contar con un grupo de trabajo capaz de realizar sus funciones de manera excepcional sin necesidad de recibir órdenes día a día, en donde ellos mismos puedan velar por el beneficio de todos en general.
<b>Imagen</b>		Disponer de una buena presentación en cada establecimiento para mantener un nivel de prestigio y agrado o satisfacción de nuestros consumidores y colaboradores.
<b>Trabajo en Equipo</b>		
<b>Aumentar la participación de mercado</b>		Implementar estrategias que permitan que la empresa sea reconocida a nivel regional y pueda manejar de manera correcta sus actividades.
<b>Negociación con Proveedores</b>		Negociar y dialogar con los distintos proveedores para así obtener mayores beneficios en cuanto a precio y crédito con los mismos.
<b>Posicionamiento</b>		Mantener un lugar estable en el mercado y en la mente del consumidor, para ser la primera opción cada vez que estén en busca de un producto dentro de la cartera que ofrece la empresa.
<b>Incremento de ventas</b>		Emplear estrategias que permitan maximizar los ingresos por ventas en cada establecimiento.
<b>Crecimiento de competencia</b>		Identificar a los competidores que proyecten un mayor crecimiento y emplear las estrategias requeridas para mantener un buen posicionamiento en el mercado.
<b>Oferta de Promociones</b>		Brindar y comunicar de manera correcta las promociones de cada producto que se tenga disponible en ese momento para que el cliente pueda aprovechar las diversas ofertas.
<b>Servicio</b>		Ofrecer un servicio cordial y adecuado en todo momento para mantener fidelizados a los clientes
<b>Marca</b>		Ser reconocidos al instante y estar bien posicionados en nuestro mercado.

Fuente: Coronel (2018)

### 3.4 Temas Críticos

Se eligieron como temas críticos aquellos que recibieron la ponderación A. Estos temas, según se observa en la matriz anterior, son los siguientes:

- **Ingresos:** Maximizar los ingresos través de mayores ventas y reducción de costos y gastos.
- **Clientes:** Crear valor en nuestros clientes para que nos tengan como primera opción ante cualquier necesidad de compra.
- **Capacidad de inversión:** Disponer de una capacidad de inversión estable que permita a la empresa financiarse con fondos propios.
- **Precio:** Disponer de productos a precios justos y razonables, representando un desafío para nuestros competidores.
- **Calidad:** Brindar productos de calidad al menor precio posible, buscando que el cliente se sienta satisfecho y poder fidelizarlo a la empresa.
- **Disponibilidad de producto:** Abastecernos de nuevos productos de manera constante, como mínimo cada dos semanas.
- **Atención al Cliente:** Brindar una atención amigable, eficiente, y que sepa cumplir con las demandas y necesidades de los clientes.
- **Fidelidad de clientes:** Mantener una buena relación de fidelización con los consumidores, para que de esta manera se pueda mantener un buen posicionamiento dentro del mercado.
- **Liderazgo:** Contar con un grupo de trabajo capaz de realizar sus funciones de manera excepcional sin necesidad de recibir órdenes día a día, en donde ellos mismos puedan velar por el beneficio de todos en general.
- **Imagen:** Disponer de una buena presentación en cada establecimiento para mantener un nivel de prestigio y agrado o satisfacción de nuestros consumidores y colaboradores.
- **Aumentar participación de mercado:** Implementar estrategias que permitan que la empresa sea reconocida a nivel regional y pueda manejar de manera correcta sus actividades.
- **Negociación con proveedores:** Negociar y dialogar con los distintos proveedores para así obtener mayores beneficios en cuanto a precio y crédito con los mismos.

- **Posicionamiento:** Mantener un lugar estable en el mercado y en la mente del consumidor, para ser la primera opción cada vez que estén en busca de un producto dentro de la cartera que ofrece la empresa.
- **Incremento de ventas:** Emplear estrategias que permitan maximizar los ingresos por ventas en cada establecimiento.
- **Crecimiento de competencia:** Identificar a los competidores que proyecten un mayor crecimiento y emplear las estrategias requeridas para mantener un buen posicionamiento en el mercado.
- **Oferta de promociones:** Brindar y comunicar de manera correcta las promociones de cada producto que se tenga disponible en ese momento para que el cliente pueda aprovechar las diversas ofertas.
- **Servicio:** Ofrecer un servicio cordial y adecuado en todo momento para mantener fidelizados a los clientes.
- **Marca:** Ser reconocidos al instante y estar bien posicionados en nuestro mercado.

### 3.5 Asuntos Estratégicos

Tabla 10

*Asuntos estratégicos*

TEMAS CRÍTICOS	ASUNTOS ESTRATÉGICOS
	<b>FORTALEZAS:</b>
1. <b>Mantener fidelidad de clientes</b>	Desde que la empresa inicio sus actividades, se ha evidenciado que todavía cuenta con clientes que prefieren recurrir a estas Farmacias porque se ha creado la confianza para mantener constante a consumidores fidelizados.
2. <b>Negociación con proveedores</b>	Existe buena relación con los proveedores, ya que la empresa obtiene preferencia y como resultado tiene los costos más bajos con gran rentabilidad.
3. <b>Disponibilidad de productos</b>	La empresa tiene diversidad de productos y siempre repone el stock para mantenerlo en bodega y de esta manera poder satisfacer las necesidades del cliente.
4. <b>Precio</b>	Sus precios bajos permiten a la compañía competir con las demás cadenas de farmacias, sin disminuir la calidad del producto para que de esta forma se puedan satisfacer las necesidades del consumidor.
5. <b>Capacidad de inversión</b>	Se busca mantener los ingresos constantemente mayores, puesto que dicho incremento evita que la compañía busque financiarse por instituciones bancarias, ya que posee capital propio.
6. <b>Servicio</b>	Los dueños buscan constantemente mantener un servicio de calidad, para así cumplir con el objetivo que tiene la compañía de fidelizar clientes.

7. <b>Posicionamiento</b>	La empresa durante este tiempo ha llegado a posicionarse en la provincia del Cañar, en donde se puede observar que sus ventas incrementan más en estos puntos y de esta manera consigue consumidores referidos haciendo que las farmacias tengan buena aceptación.
<b>DEBILIDADES:</b>	
1. <b>Disponibilidad de productos</b>	A pesar de que la empresa cuenta con inventario suficiente para suministrar productos a los puntos de venta, el problema que existe es que no se reabastece constantemente el stock en ciertos puntos locales y puede existir la posibilidad de que un cliente solicite algún producto y no esté disponible. Además, hay fallas en cuanto a logística y distribución de productos en donde puede haber situaciones en los que se envía stock o inventario a un establecimiento que no realizó dicho pedido de medicamentos.
2. <b>Oferta de promociones</b>	La empresa maneja distintas promociones para mantener sus precios bajos y atractivos; sin embargo, el personal que atiende las farmacias no da a conocer a los consumidores las ofertas que se tienen en ese momento.
3. <b>Habilidades y destrezas</b>	La mayoría de los colaboradores se ven limitados al momento de ejecutar alguna función debido a que no se encuentran en la capacidad de hacer cosas nuevas, en donde se niegan a realizar ese trabajo; lo que provoca que no se cumplan los reglamentos internos de la empresa.
4. <b>Atención al cliente</b>	Al realizar un análisis de rutina con respecto a cómo es la atención al cliente por parte de los trabajadores de cada punto de venta, es evidente que no se está cumpliendo con el manual interno de la empresa, puesto que no se le da la bienvenida de manera correcta al cliente como se ha establecido, siendo un grave problema que afecta directamente a la compañía.
5. <b>Marca</b>	La empresa es reconocida a nivel local teniendo un buen posicionamiento en el mercado; sin embargo, al tener baja actividad en el uso de redes sociales limita promocionar la marca de manera eficiente, evitando que tenga un mayor alcance a nivel nacional.
<b>OPORTUNIDADES:</b>	
1. <b>Aumentar la participación en el mercado</b>	El dueño de la empresa se mantiene constantemente en la búsqueda para la apertura de nuevos puntos de venta para poder incrementar su crecimiento a nivel nacional.
2. <b>Clientes</b>	La empresa cuenta con ofertas especiales para diversos productos, lo que permite atraer a nuevos consumidores potenciales y de esta forma se consiguen altas oportunidades de posicionarse en el mercado.
3. <b>Ingresos</b>	Al conseguir más ingresos cada año permite a la empresa realizar un mayor número de inversiones y, sobre todo, permite tener utilidades altas.
4. <b>Precio</b>	Tener precios relativamente bajos en comparación a la competencia, pero manteniendo la misma calidad del producto hace posible que la empresa incremente sus ventas, y de esta forma pretende atraer a más consumidores potenciales para poder diferenciarse de los rivales.
5. <b>Imagen</b>	Mejoramiento de la presentación de cada local de venta para reafirmar el posicionamiento que se ha venido manteniendo con el tiempo.
6. <b>Incrementar Ventas</b>	Debido a la emergencia sanitaria que se está viviendo hoy en día, la empresa ha podido aprovechar la situación para crecer en el nivel de ventas y expandirse abriendo más sucursales a nivel nacional.
7. <b>Liderazgo</b>	La empresa cuenta con personal que influyen de manera positiva en los diferentes puestos de trabajo, ya que están dispuestos a tomar la iniciativa y delegar las funciones para así mantener un rendimiento y productividad del trabajador alto.
<b>AMENAZAS:</b>	
1. <b>Crecimiento de la competencia</b>	El aumento de la competencia puede presionar los márgenes de ganancia de la compañía provocando que exista disminuciones de precios entre empresas competidoras.

2. <b>Habilidades y destrezas</b>	Contar con personal que no se encuentre capacitado para ejecutar sus actividades dentro de los puntos de venta, puede ser negativo para la empresa ya que se pierden clientes y en este sentido se crea una mala imagen ante los consumidores porque no se está satisfaciendo sus necesidades.
3. <b>Atención al cliente</b>	La falta de colaboración del personal que no cumple de manera correcta con el reglamento interno de la compañía, siendo así un aspecto negativo que causa mala impresión a los consumidores, dejando de comprar en las farmacias.
4. <b>Marca</b>	Se ve afectada la compañía debido a que existe poco uso y conocimiento de las redes sociales, lo que evita el incremento en ventas.

Fuente: Coronel (2018)

### 3.6 Análisis FO, FA, DO, DA

Tabla 11

Matriz FO – FA – DO – DA

		MATRIZ FO-FA-DO-DA												
		OPORTUNIDADES							AMENAZAS				TOTAL	ORDEN DE IMPORTANCIA
		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4		
FORTALEZAS	1		1	1	1	1			1		1	1	7	7
	2				1	1	1		1	1			5	10
	3		1	1		1	1		1			1	6	9
	4	1	1	1	1	1	1		1			1	8	6
	5	1		1			1		1				4	12
	6	1	1	1		1	1		1	1	1	1	9	1
	7	1	1	1	1	1	1		1		1	1	9	2
DEBILIDADES	1	1	1	1		1	1		1			1	7	8
	2	1	1	1	1	1	1		1		1	1	9	5
	3		1			1		1		1	1		5	11
	4	1	1	1		1	1		1	1	1	1	9	3
	5	1	1	1	1	1	1		1		1	1	9	4

Fuente: Coronel (2018)

Siendo así, los asuntos críticos de la empresa son los siguientes:

#### Asuntos Críticos

- Los dueños buscan constantemente mantener un servicio de calidad, para así cumplir con el objetivo que tiene la compañía de fidelizar clientes.
- La empresa durante este tiempo ha llegado a posicionarse en la provincia del Cañar, en donde se puede observar que sus ventas incrementan más en

estos puntos y de esta manera consigue consumidores referidos haciendo que las farmacias tengan buena aceptación.

- Al realizar un análisis de rutina con respecto a cómo es la atención del cliente por parte de los trabajadores de cada punto de venta, es evidente que no se está cumpliendo con el manual interno de la empresa, puesto que no se le da la bienvenida de manera correcta al cliente como se ha establecido, siendo un grave problema que afecta directamente a la compañía.
- La empresa es reconocida a nivel local teniendo un buen posicionamiento en el mercado; sin embargo, al tener baja actividad en el uso de redes sociales limita promocionar la marca de manera eficiente, evitando que tenga un mayor alcance a nivel nacional.
- La empresa maneja distintas promociones para mantener sus precios bajos y atractivos; sin embargo, el personal que atiende las farmacias no da a conocer a los consumidores las ofertas que se tienen en ese momento.
- Sus precios bajos permiten a la compañía competir con las demás cadenas de farmacias, sin disminuir la calidad del producto para que de esta forma se puedan satisfacer las necesidades del consumidor.
- Desde que la empresa inicio sus actividades, se ha evidenciado que todavía cuenta con clientes que prefieren recurrir a estas Farmacias porque se ha creado la confianza para mantener constante a consumidores fidelizados.
- A pesar de que la empresa cuenta con inventario suficiente para suministrar productos a los puntos de venta, el problema que existe es que no se reabastece constantemente el stock en ciertos puntos locales y puede existir la posibilidad de que un cliente solicite algún producto y no esté disponible. Además, hay fallas en cuanto logística y distribución de productos en donde puede haber situaciones en los que se envía stock o inventario a un establecimiento que no realizó dicho pedido de medicamentos. La empresa tiene diversidad de productos y siempre repone el stock para mantenerlo en bodega y de esta manera poder satisfacer las necesidades del cliente.

### 3.7 Evaluación de los asuntos críticos y los asuntos estratégicos externos

En la siguiente matriz se presentan los resultados obtenidos de la evaluación realizada.

**Tabla 12**

Matriz de evaluación de asuntos estratégicos

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ASUNTOS ESTRATÉGICOS</b>			
<b>ASUNTOS CRÍTICOS</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN PONDERADA</b>
<b>FORTALEZAS:</b>			
6	18%	4	0,72
7	10%	4	0,40
4	15%	4	0,60
1	8%	4	0,32
3	10%	4	0,40
<b>DEBILIDADES:</b>			
4	18%	1	0,18
5	10%	1	0,10
2	5%	2	0,10
1	6%	2	0,12
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>2,94</b>
<b>ASUNTOS ESTRATÉGICOS EXTERNOS</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN PONDERADA</b>
<b>OPORTUNIDADES:</b>			
1	10%	4	0,40
2	12%	4	0,48
3	10%	4	0,40
4	10%	4	0,40
5	10%	4	0,40
6	8%	4	0,32
7	5%	3	0,15
<b>AMENAZAS:</b>			
1	12%	1	0,12
2	3%	2	0,06
3	10%	1	0,10
4	10%	1	0,10
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>2,93</b>

Fuente: Coronel (2018)

Los resultados obtenidos en esta matriz evidencian que los asuntos críticos poseen una robustez estratégica parcialmente mayor que los asuntos estratégicos externos. Por lo tanto, dicha situación convoca al diseño de varias estrategias que se establezcan para el largo plazo con la finalidad de aprovechar dicha robustez interna.

## **3.8 Análisis del microentorno**

### **3.8.1 Análisis de las 5 fuerzas de Porter**

#### **3.8.1.1 Amenaza de nuevos entrantes**

- ***Beneficios de escala en la demanda***

Dentro del sector farmacéutico existe una gran demanda de productos destinados para ayudar a mejorar la salud del consumidor, es por esta razón que los clientes tienen más oportunidades de elegir a los negocios que recién entran al mercado, ofreciéndoles precios más económicos o simplemente por el posicionamiento que tienen en cuanto a imagen ya que en la provincia del Cañar, en la ciudad de Azogues la empresa se encuentra bien posicionada; sin embargo, la llegada de nuevos entrantes ha llegado a afectar a la misma en un porcentaje bajo, es por ello que se considera como una barrera media de entrada al sector.

- ***Requisitos de capital***

Esta es una barrera alta para cualquier nuevo entrante, ya que formar parte dentro del sector farmacéutico puede resultar sumamente complicado debido a la competencia que ya se encuentra presente; en donde, generalmente, la mayoría de las empresas que se dedican a esta actividad comercial cuentan con un gran número de establecimientos y negociaciones avanzadas con sus distintos proveedores. Por tal razón, un nuevo competidor necesitaría de un capital demasiado alto para considerarse realmente como una amenaza para las empresas ya establecidas.

- ***Ventajas independientemente del tamaño***

Es una barrera alta ya que los nuevos entrantes tienen ventajas en relación a factores tecnológicos, acceso a materias primas a bajo costo por los proveedores. Además, sin importar el tamaño de los nuevos competidores han sabido posicionarse en lo que es la marca e imagen de los mismo, por ende, se convierte en una desventaja para la empresa analizada.

- ***Acceso desigual a canales de distribución***

La empresa cuenta con un nivel de ventaja considerable ante la aparición de nuevos competidores debido a dos razones; la primera, sus años en el mercado le han permitido ir creciendo y posicionándose en el mismo, logrando establecer más y

mejores canales de distribución, además de que posee su propio equipo de logística para gestionar el transporte de los productos desde bodega hasta los distintos establecimientos. La otra razón, es el costo que deben incurrir los nuevos competidores para igualar o acercarse al nivel de los canales de distribución de las empresas ya presentes en el mercado. Por lo tanto, esta barrera se determina como alta, ya que resulta muy ventajosa para esta cadena de farmacias.

- ***Políticas gubernamentales restrictivas***

Esta es una barrera **baja** debido a que realmente no existen políticas gubernamentales que impidan o dificulten en gran medida la apertura de un negocio en el sector farmacéutico. De hecho, para registrar y apertura este tipo de negocio, los trámites son casi iguales a los requeridos para registrar cualquier otro tipo de empresa en otro sector; siendo estos la obtención de un RUC y un certificado o permiso de funcionamiento para un negocio de farmacias (Gob.ec, 2019).

En resumen, las barreras existentes para la entrada de nuevos competidores son altas; principalmente debido a la competencia existente en el mercado, lo cual dificulta en gran medida a los nuevos establecimientos en temas de gastos de inversión inicial, la obtención de buenos canales de distribución y, sobre todo, debido a que los nuevos entrantes ofrecen precios cada vez más bajos lo cual se convierte en una gran amenaza para dicha empresa, obligándola a buscar alternativas de posicionamientos con base en otros factores.

### **3.8.1.2 Poder de negociación de compradores**

Tomando en cuenta lo mencionado en la teoría, además de dichas condiciones que se aplican de forma general para los clientes, existen ciertas características que definen a los grupos de consumidores y establecen de forma concreta su poder negociación siempre y cuando:

- ***Hay pocos compradores o cada cliente compra grandes volúmenes***

En este caso la empresa tiene un poder de negociación **alto** debido a que obtiene los productos que ofrece de forma directa con sus proveedores como Quifatex S.A., Leterago y Difare; y en grandes cantidades debido a la magnitud de la empresa. Además, existen muchos compradores, así como empresas dedicadas a este sector farmacéutico, dentro de las cuales se pueden destacar como competidores directos

a cadenas como Farmasol, Farmacias Económicas y Farmacias Cruz Azul; lo cual resalta el poder de negociación que los clientes pueden tener.

- *Los productos presentes en el mercado estén estandarizados y no se puedan diferenciar entre sí.*

En este campo, el poder de negociación también es **alto** debido a que los productos que se ofrecen, a pesar de ser medicamentos con su respectivo estudio, fórmula y proceso de elaboración; forman parte de un repertorio de otros productos que cumplen la misma función y son desarrollados por otros laboratorios. Dentro de los cuales podemos destacar a medicamentos analgésicos como Umbral, Tylenol y Tempra; y medicamentos antihistamínicos como Clarinex, Allegra y Claritin.

- *Los compradores no tienen presión en costos al cambiarse de proveedor.*

El costo que los consumidores deben asumir por cambiarse de proveedor es casi inexistente, ya que otras empresas dedicadas a este sector ofrecen los mismos productos. En este caso, el poder de negociación es **alto**, y la forma más factible de evitar que los consumidores cambien de proveedor es ofreciendo un valor agregado que resulte más atractivo para ellos; como una oferta con precios más razonables, atención de calidad, y disponer de una gran variedad de productos en todo momento.

- *Los compradores tienen la capacidad de crear sus propios productos en caso de que las empresas están obteniendo demasiadas utilidades, efectuando una integración hacia atrás.*

El poder de negociación en este campo es **bajo** debido a que los consumidores realmente no se ven en la posibilidad de fabricar sus propios medicamentos de este tipo, los cuales son elaborados en laboratorios y conllevan años de investigación y desarrollo. Por otro lado, los consumidores podrían optar por medicina casera hecha en base de productos naturales como ciertos tipos de plantas o hierbas (lavanda, jengibre, manzanilla, aloe vera, entre otros), los cuales podrían tener efectos positivos o ninguno en absoluto debido a la falta de certificación de sus resultados.

### **3.8.1.3 Poder de negociación de proveedores**

- *Los diferentes proveedores no dependen del sector para sus ingresos*

Los proveedores de medicamentos y productos para el cuidado personal que básicamente son aquellos actores externos de mayor importancia para la empresa no tienen una dependencia aquellos que se dedican a comercializar productos varios por lo que su poder de negociación es **alto**; sin embargo, los proveedores de medicamentos dependen del sector farmacéutico para generar ingresos ya que es a lo que se dedican como organización teniendo un poder negociación **bajo**. Es por esta razón que en cuanto a precios si se centra en lo que es medicamentos existen varios productores que están compitiendo por obtener el precio más bajo y, sobre todo, obtener una ventaja por encima de los demás disminuyendo costos para así ganar más clientes.

- *Los participantes del sector asumen costos por cambiar de proveedor*

En este caso al tratarse de medicamentos producidos por laboratorios como Quifatex S.A., Leterago, Difare conocidos a nivel nacional los cuales son los principales proveedores tomados en cuenta por la organización debido a los precios que ofrecen dentro del mercado; sin embargo, si en el caso de que la organización decida cambiar de proveedores no tendrá mucha dificultad en hacerlo ya que es fácil adquirir distintos tipos de medicamentos dentro del mercado que contengan patentes y sean comerciales, pero es importante tomar en cuenta que ciertos proveedores no brindan promociones tan llamativas para la venta de productos lo que hace que se convierta en un reto mantener un rango de precios bajo; por lo que se llega a la conclusión de que el poder de negociación del grupo de proveedores es **medio**.

- *Los proveedores brindan productos que son diferenciados*

De igual manera, al ser una empresa que compite dentro del sector farmacéutico, tiene más oportunidades de obtener medicamentos tanto comerciales como genéricos, obteniendo ciertos beneficios que influyen en el precio como en el volumen de adquisición de materia prima para la venta al consumidor final, lo que hace posible que exista una diferencia en relación con otras organizaciones como hospitales u otros mercados que se dedican al área de salud teniendo un **bajo** poder de negociación.

- ***No existe un producto sustituto que ofrezca el grupo proveedor***

Aquellos productos que sustituyen a los medicamentos comerciales que los diferentes laboratorios ponen a la venta son los medicamentos genéricos, los cuales se han incrementado dentro del mercado, en donde las medicinas genéricas que han tenido mayor nivel de adquisición por parte de los establecimientos farmacéuticos obtenidos por los proveedores de diferentes laboratorios son: “Paracetamol, Ciprofloxacina, Gentamicina, Complejo B, Diclofenaco, Enalapril, Fenitoina, Ibuprofeno, Levonorgestrel, Metformina. son las principales que comercializa” (Sandoya et al., 2019, p.35).

Por lo tanto, aquellos proveedores que comercializan estos medicamentos genéricos venden al por mayor obteniendo mayores ingresos y vendiendo a un precio relativamente bajo a las diferentes empresas farmacéuticas y de esta manera les permite obtener más rentabilidad, por ende, los proveedores adquieren un **alto** poder de negociación.

- ***El grupo proveedor puede integrarse al mercado***

Sí, puesto que grandes laboratorios que distribuyen una serie de marcas conocidas de medicamentos se han dedicado a adquirir franquicias para ganar un porcentaje de las ventas que tenga esa farmacia, lo cual se considera como un poder de negociación **alto**.

### **3.8.1.4 Amenaza de productos sustitutos**

- ***Atractivo trade-off de precio y desempeño en relación al producto del sector***

Los productos sustitutos de los medicamentos comerciales son los genéricos los cuales tienden a venderse bien dentro del mercado farmacéutico; debido a sus precios bajos lo cual permite obtener una ventaja con respecto a la competencia por lo que la amenaza de productos sustitutos es **alta**.

- ***Costo para el cliente por cambiar al sustituto es bajo***

El cliente al adquirir medicamentos genéricos está obteniendo precios mínimos, pero no de la mejor calidad, es por ello que gran parte de empresas buscan proveedores que les brinden medicamentos comerciales a precios bajos para ser competitivos en precios; sin embargo, no se puede competir contra estos productos sustitutos lo que significa que la amenaza de productos sustitutos es **alta**.

### 3.8.1.5 Rivalidad entre competidores existentes

- *El número de competidores es alto, o los existentes compiten con mucha fuerza*

En este caso la rivalidad es **alta** ya que actualmente existen muchas farmacias y cadenas de farmacias a nivel nacional y regional, dentro de las cuales se pueden destacar como competidores directos a Farmasol, Farmacias Económicas y Farmacias Cruz Azul. Sin embargo, es válido aclarar en el país existen cadenas de farmacias con un mayor rango de alcance a nivel nacional, y que, por lo tanto, vendrían a ser las más reconocidas y con un mayor nivel de ingresos; tales como Fybeca (con ingresos por \$230.431.396 en 2020), y Econofarm (con ingresos por \$215.933.914 en 2020). Por tanto, el número de competidores dentro de este mercado es muy alto; y, además, los que ya se encuentran posicionados compiten con bastante fuerza (Ekos, 2021).

- *El crecimiento del sector en donde se desempeñan es lento*

En este caso el nivel de rivalidad vendría a ser **alto**, ya que el crecimiento de este sector ha venido creciendo considerablemente con el paso de los años; sobre todo hoy en día desde el surgimiento de la pandemia actual, la cual ha provocado que la demanda por medicamentos sea aún mayor. De hecho, según reportes, desde el inicio de la pandemia en el país en el año 2020, el sector farmacéutico creció entre un 2% y 13%, sólo por la venta de analgésicos y vitamina C; lo cual disparó las ventas debido a la consternación por parte de la población en relación al virus presente (El Universo, 2021).

- *Los competidores existentes se empeñan en gran manera a liderar el mercado, por lo que la presión e intensidad es mayor*

La rivalidad de los competidores en este campo es sumamente **alta**, en donde los competidores directos como otras cadenas de farmacias buscan ganar mercado y obtener un mayor prestigio y reconocimiento; por lo que siempre están en constantes activaciones por medio de promociones o la oferta de productos a precios muy competitivos. Siendo el caso mencionado en puntos anteriores de aquellas farmacias consideradas como competidores directos de esta empresa por parte de la gerencia (Farmasol, Farmacias Económicas y Farmacias Cruz Azul); y

cadena de farmacias que tienen mayor alcance a nivel nacional y se encuentran por encima de sus competidores (Fybeca, Econofarm, Sana Sana).

- *Los competidores reducen de forma significativa sus precios.*

De igual forma, la rivalidad de los competidores en este campo es **alta**, ya que éstos, al intentar posicionarse en el mercado o ganar mayor participación; sobre todo aquellas grandes cadenas de farmacias, tratan de cumplir con dicho objetivo mediante una propuesta de valor ligada a ofrecer productos con los precios más atractivos del mercado, lo cual provoca que esta empresa en ocasiones se vea en la posición de cambiar sus precios para mantener un alto nivel de competitividad.

### 3.9 Formulación de Estrategias de Valor

Tabla 13

*Estrategias de valor*

ESTRATEGIAS DE VALOR	
ESTRATEGIAS FO	<p><b>F102</b> Es necesario mantener y ofrecer mayores beneficios a los clientes en tema de activaciones y promociones; tales como sorteos escolares, navideños, de carnaval, día del niño, día de la madre, día del padre, etc. Y ofreciendo descuentos atractivos en productos de alta rotación como multivitamínicos, probióticos, fórmulas para bebés, entre otros; en promociones de tipo Paga 2 y lleva 3, y descuentos 2x1. Con el objetivo de mantener una relación de fidelidad estable con los clientes, y obtener buenas reseñas y recomendaciones por parte de los mismos.</p>
	<p><b>F103</b> Es necesario brindar a los clientes beneficios adicionales en cuanto a la difusión masiva de promociones mediante el uso de redes sociales y realizar eventos que permitan mantener fidelizado al cliente dentro de la empresa creando valor agregado; lo cual conlleva a concretar más ventas, por ende, más ingresos.</p>
	<p><b>F104</b> Comparar los precios con la competencia para mantenerse dentro del mercado ofreciendo los precios más bajos, mediante la estandarización de procesos dentro de bodega para minimizar los costos de distribución de productos a los diferentes locales, evitando así que exista equivocaciones en la recepción de productos y de esta manera poder fidelizar al cliente al entregarle un producto con precios bajos.</p>
	<p><b>F105</b> Adecuar los establecimientos actuales y próximos en cuanto a decoración, iluminación, y distribución de productos; siguiendo una estructura definida en dichos aspectos para que los clientes tengan una misma percepción y nivel de satisfacción en cada establecimiento, evitando que tengan preferencias por uno u otro.</p>
	<p><b>F302</b> En similitud con F102, la estrategia se basa en ofrecer una gran variedad de productos, añadiendo un valor agregado por medio de ofertas y descuentos atractivos en productos de alta rotación, ya sean de tipo Paga 2 y Lleva 3, o de tipo 2x1.</p>
	<p><b>F303</b> Gestionar el proceso de almacenamiento y distribución de los productos de forma inmediata monitoreando constantemente los inventarios disponibles y aquellos que están por agotarse antes de que aquello suceda; para así evitar que bajo ninguna circunstancia alguno de los establecimientos esté fuera de stock de ningún tipo de producto almacenado en bodega, logrando así cubrir con la demanda de los consumidores y, por ende, aumentar los ingresos por ventas.</p>
	<p><b>F305</b> Es necesario buscar que cada punto de venta tenga un buen abastecimiento de productos, con el objetivo de poder darle al cliente los productos que requiere en el momento preciso, y de esta manera hará posible que la empresa tenga una buena imagen por la disponibilidad de</p>

	productos a través de la entrega inmediata de lo que requiera el consumidor y la disponibilidad de variedad de medicamentos.
<b>F3O6</b>	Se debe implementar un indicador para medir la recepción de productos a los diferentes locales de la empresa y de esta manera determinar cuánto tiempo hay de demora y fallos; con la finalidad de evitar ciertos inconvenientes que pueden existir en la recepción de pedidos a bodega, siendo fundamental para incrementar las ventas de la empresa debido a que se mantiene un estándar básico para manejar de manera correcta los productos que se le ofrecen al consumidor
<b>F4O1</b>	Recopilar información en relación a los precios ofrecidos por la competencia como mínimo una vez al mes, para identificar cuáles productos poseen precios más atractivos que nuestra empresa; permitiendo a la misma gestionar la fijación de sus precios de forma efectiva, igualando o incluso siendo menores que los competidores directos. Lo cual, eventualmente permitirá alcanzar una mayor participación de mercado.
<b>F4O2</b>	Mantener un nivel de precios relativamente bajos independientemente de los cambios que se presentan en el mercado actual; ya sea por factores determinantes como la inflación, o por nuevas políticas y regulaciones económicas. Estableciendo un margen de ganancia fijo en relación a los costos de adquisición, y tomando en cuenta en todo momento los precios ofrecidos por los competidores.
<b>F4O3</b>	Mantener los precios bajos para el consumidor mediante una correcta estandarización de productos, así como también obtener mejores precios a través de proveedores o realizar una serie de promociones que le permitan al cliente aprovechar de los beneficios que la empresa le ofrece, esto con el objetivo de incrementar los ingresos de la empresa, pero buscando siempre cumplir al máximo con las expectativas de consumidor.
<b>F4O4</b>	Mantener un margen establecido de ganancias en los productos ofrecidos, para permitir a la empresa tener buen un posicionamiento dentro del mercado en relación a la competencia y sea un atractivo para los consumidores.
<b>F4O5</b>	Agregar valor mediante el incremento de la imagen de la empresa lo cual se puede obtener mediante una expansión en redes sociales ya que de esta forma los clientes conocen la marca y promociones. O en este sentido, se requiere disminuir el precio, a través de la cotización de productos de bajo costo con proveedores que ya hayan sido fidelizados por parte de la organización ya sea por el tiempo que se trabaja con los mismos o por el pronto pago que se realiza para de esta manera obtener costos bajos y darles a los consumidores precios bajos por las necesidades que necesita satisfacer con ciertos medicamentos.
<b>F4O6</b>	Gestionar el proceso de fijación de precios en relación a los precios ofrecidos por los competidores directos, y tratar de mantener un nivel de precios atractivos independientemente del margen de ganancias por unidad vendida. Buscando así incrementar las ventas por dicho método, obteniendo así mayores ingresos por volumen y no por unidad.
<b>F6O1</b>	Ofrecer al cliente un correcto servicio al momento de la compra para crear una buena imagen, y realizar un servicio post-venta para obtener datos de que tan satisfechos están los clientes para así poder aumentar la participación dentro del mercado mediante el uso de redes sociales e incrementar la cuota de mercado por clientes referidos por el servicio que se brinda a los mismos.
<b>F6O2</b>	Implementar ya sea un buzón de recomendaciones en un punto estratégico y visible de cada establecimiento, un buzón de recomendaciones digital por medio de un link en las redes sociales de la empresa, o un calificador electrónico de atención al cliente con su respectiva privacidad en el mostrador de cada establecimiento al momento de pagar por sus productos. Con la finalidad de conocer el nivel de atención al cliente que ellos mismo manifiesten, permitiendo así llevar un mayor control y mejorar el nivel de atención en todo momento.
<b>F6O3</b>	Ofrecer un buen servicio da como resultado un incremento en los ingresos de la empresa, pero esto se obtiene mediante un correcto cumplimiento y aplicación del manual interno de la empresa por parte de los colaboradores de cada punto de venta, asimismo, es importante cumplir con las expectativas del cliente al momento de comunicarle los beneficios de los productos que necesita, de igual manera se debe recibirle con un correcto saludo.
<b>F6O5</b>	Capacitar a los colaboradores de todos los establecimientos, siguiendo una estructura definida en cuanto al proceso de ventas y atención al cliente, además de fijar políticas con sanciones importantes a aquellos que no cumplan con los requerimientos dentro de dicho aspecto. Para que así los clientes tengan una misma percepción y nivel de satisfacción en cada establecimiento, evitando que tengan preferencias por uno u otro.

	<b>F6O6</b>	Incrementar ventas a través de la aplicación de indicadores que permitan medir la satisfacción del consumidor con respecto al servicio que se le brinda en el momento, esto se puede lograr mediante la recepción de quejas y reclamos, un estudio de mercado para analizar el nivel de satisfacción, entre otros.
	<b>F7O1</b>	Es necesario tener en cuenta que para estar posicionados en la mente de los consumidores se requiere de una publicidad masiva que permita llegar a las diferentes partes en las que existe un punto de venta, ya que se encuentran dedicados solo a un mercado y se requiere destinar el posicionamiento para todos los sectores. Por ello es necesario aumentar los esfuerzos dentro de lo que corresponde al uso de una plataforma web; y redes sociales como Instagram, Facebook, y WhatsApp para mantener presencia a través de estos canales virtuales que hoy en día se han convertido en una herramienta fundamental para la comunicación y expansión de marca. De esta manera, es posible aumentar la participación siempre y cuando se cuente con un correcto manejo de redes sociales para dar a conocer la marca y las promociones que dispone la empresa en ciertos medicamentos, definiendo un presupuesto fijo para planes publicitarios, los cuales se prevé deberían ser frecuentes (mínimo 2 veces por mes en cada medio).
	<b>F7O2</b>	Buscar posicionarse en relación a los clientes en donde es fundamental ofrecerles productos que le generen valor a través de la implementación de promociones destinadas para que el cliente pueda adquirir medicamentos al 2 x 1 con la finalidad de que ahorre, asimismo, se requiere buscar diferentes medios para publicitar la marca, ya sea por medio de redes sociales o pantallas LED y de esta manera dar a conocer los precios que tiene la empresa.
	<b>F7O3</b>	Estudiar y analizar con mayor profundidad la realidad del mercado actual en cuanto a tendencias y preferencias (mínimo cada 6 meses), así como los factores determinantes para la apertura de cada establecimiento; con el objetivo de gestionar de forma más efectiva dichos procesos y maximizar los ingresos que se pueden obtener por ventas, alcanzando así un mayor posicionamiento en el mercado.
	<b>F7O4</b>	Mantener un rango de precios relativamente bajos con respecto a la competencia una vez que se analice o se realice la comparación con los mismos, de esta manera se puede obtener un posicionamiento por el precio que es lo que mantiene la empresa; sin embargo, es necesario medir que tan efectiva y eficiente es dicha estrategia mediante la aplicación de indicadores que ayuden a determinar si los precios son los adecuados para mantenerlos en el mercado o si es necesario disminuirlos.
	<b>F7O5</b>	Es necesario realizar un estudio de mercado que permita identificar cual es el posicionamiento que tiene la empresa en cada uno de los puntos locales que tiene la organización a nivel regional, por ende, una vez que se determine eso se puede plantear promociones destinadas según la necesidad que tenga cada lugar, sorteos dependiendo de la zona y, sobre todo, destinar un presupuesto para publicidad esto se hace para poder incrementar las ventas en los diferentes puntos locales con los que cuenta la organización.
	<b>F7O6</b>	Gestionar un proceso de ventas más riguroso y atractivo, a través de la oferta de una gran variedad de productos a precios justos; y otros beneficios adicionales como la atención personalizada, activaciones por medio descuentos y promociones en días establecidos de la semana para rotar con mayor rapidez en ciertas líneas de productos. Todo con el objetivo de tener un mejor posicionamiento de mercado y la mente de los consumidores; y, por ende, aumentar los ingresos mediante el incremento de ventas.
<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>F1A1</b>	Es necesario mantener a los clientes fidelizados a la empresa mediante el ofrecimiento de descuentos por ser clientes frecuentes, asimismo, usar WhatsApp para darles a conocer las diferentes promociones que se tiene en ese momento, es decir trabajar siempre en la satisfacción, comodidad y en las expectativas del cliente cumpliendo con los requisitos que demandan. Esto es fundamental para no perder a los clientes y que no prefieran ir a la competencia buscando ofrecerles lo mismo con mejor calidad y a precios más bajos.
	<b>F1A3</b>	Mantener fidelizados a los consumidores mediante una adecuada atención al cliente a través del cumplimiento por parte de los colaboradores del manual de control interno e inclusive se debe de establecer un indicador que permita medir como ha sido la atención del cliente permitiendo medir el desempeño del colaborador a ver si cumple con las expectativas del cliente, con la finalidad de disminuir el riesgo de perder clientes y poder fidelizarlos.
	<b>F1A4</b>	Se requiere aplicar un correcto manejo de los canales virtuales de la empresa y mantener activo el uso de las mismas, con la finalidad de que el cliente se fidelice por el uso de redes sociales, por las promociones, precios y la imagen que proyecta la organización para que

	cuando visiten la farmacia se sientan en un lugar acogedor y confíen que los productos que van a adquirir son de calidad.
<b>F3A1</b>	Gestionar el proceso de negociación con los proveedores de forma efectiva, llegando a acuerdos de forma casi inmediata, para así obtener mayores beneficios en relación al volumen de productos adquiridos. Además, se requiere analizar las tendencias y preferencias de los productos populares, para disponer de productos que los competidores aún no, y así ser mucho más competitivos.
<b>F3A4</b>	Implementar planes publicitarios con mayor frecuencia a través de distintos medios de difusión, sobre todo por medio de redes sociales y el uso de una plataforma web. Siendo así, otra estrategia ideal dentro de este campo sería la creación de catálogos digitales en constante actualización, para que nuestros clientes siempre tengan conocimiento de los productos que se encuentran disponibles y vayan directamente a los establecimientos a adquirirlos.
<b>F4A1</b>	Competir en precios es una de las estrategias más importantes que se implementan en una organización; sin embargo, debido al aumento de la competencia se ha vuelto complicado competir solo en precio. Por lo que, es necesario mantener precios bajos, pero ofreciendo un valor añadido a los productos que permitan al cliente adquirir el medicamento con un valor adicional como es el regalo de otro producto por la compra de su receta médica, de igual manera darles descuentos y reducir costos mediante la buena relación con los proveedores.
<b>F4A4</b>	El proceso de fijación de precios es sumamente importante para mantener o mejorar el valor de marca de la empresa. Siendo así, es necesario que los productos publicados a través de las plataformas digitales estén con sus respectivos precios colocados, pero cuando éstos están disponen de un descuento aplicado; para así agilizar el proceso de ventas de los productos y no generar resistencia en los consumidores al momento de decidir qué producto adquirir y en dónde adquirirlo.
<b>F6A1</b>	Ofrecer un excelente servicio al cliente permite obtener una ventaja competitiva sobre la competencia lo cual es un beneficio que debe considerar la empresa, es por ello que debe de cumplirse correctamente el manual interno de la organización, así como también es necesario que se comunique de la mejor maneras las promociones que se disponen, los descuentos que tienen ciertos medicamentos y brindar el producto dentro del tiempo estimado evitando demoras o retrasos por la falta de medicamentos, es decir siempre contar con el stock necesario.
<b>F6A2</b>	Capacitar a los colaboradores de todos los establecimientos, siguiendo una estructura definida en cuanto al proceso de ventas y atención al cliente, además de fijar políticas con sanciones importantes a aquellos que no cumplan con los requerimientos dentro de dicho aspecto. Para que así los clientes tengan una misma percepción y nivel de satisfacción en cada establecimiento, evitando que tengan preferencias por uno u otro.
<b>F6A3</b>	Implementar un correcto servicio al cliente y cumplir con los requisitos que está buscando el mismo es lo esencial para brindar una buena atención al cliente y con esto poder obtener una reducción en los costos de adquisición de materia prima, mejora de la imagen de la empresa y superar las expectativas del cliente. Esto se logra mediante un correcto manejo de la primera impresión del consumidor salud, comunicación de promociones, descuentos; despedida, etc., para poder obtener fidelización mediante un correcto servicio y atención del cliente.
<b>F6A4</b>	Brindar un servicio de calidad en todos los puntos de venta es esencial para obtener una buena imagen para dar a conocer a los consumidores potenciales, esto se obtendrá a través de un saludo cordial al cliente, dar a conocer la misión de la marca y su orientación al cliente, asimismo, se debe mantener una comunicación directa con los clientes mediante la medición de satisfacción de los mismos ya sean con encuestas o mediante la comparación de clientes nuevos, fidelizados y perdidos.
<b>F7A1</b>	Gestionar los procesos de forma efectiva a través de la aplicación de promociones y descuentos en cada día de la semana según el tipo de producto; implementación de planes publicitarios en las distintas plataformas disponibles; y estructurar capacitaciones destinadas a atención y servicio al cliente, para que los colaboradores cumplan con los requisitos de la empresa. Esto, con el objetivo de mantener un buen posicionamiento en el mercado y evitar que el crecimiento de la competencia afecte en gran medida el rendimiento de la empresa.
<b>F7A3</b>	Mejorar cada día en la atención al cliente mediante la comparación con la competencia e identificar en que aspectos está fallando la misma, asimismo, de manera primordial el cumplimiento del manual de control interno que dispone la empresa para el desarrollo de sus

	operaciones, brindar una correcta atención a través de las diversas capacitaciones que se deben aplicar al colaborador y la evaluación de los mismos para ver si se cumple con lo mencionado con anterioridad, de este modo se obtendrá el posicionamiento de la empresa por la buen atención e imagen que obtiene la empresa al ofrecer productos de calidad con un buen servicio y a precios relativamente bajos.	
<b>F7A4</b>	Implementar planes publicitarios a través de los canales de difusión disponibles (mínimo 2 veces por mes en cada medio), para así mantener un buen nivel de posicionamiento en el mercado y un alto nivel de competitividad.	
<b>ESTRATEGIAS DO</b>	<b>D1O1</b>	Gestionar el proceso de distribución y almacenamiento de forma efectiva; en donde a pesar de que haya un incremento en el número de establecimientos, el registro de los inventarios sea automatizado y el propio sistema se encargue de informar cuáles productos se están empezando a agotar y en qué establecimientos está sucediendo dicho efecto.
	<b>D1O2</b>	Implementar un correcto manejo de distribución y logística de mercadería para mantener a los puntos de ventas reabastecidos, esto mediante el uso de indicadores que midan el tiempo de demora de la recepción de productos y si los pedidos llegan completos a los locales de venta, asimismo, se requiere implementar un control adecuado de los colaboradores para identificar si cumplen con sus rutas y si se entrega el pedido a tiempo. Una vez que se tomen en consideración dichos planes se podrá obtener clientes satisfechos puesto que la falta de algún producto influye en la calidad de servicio que ofrecen las farmacias.
	<b>D1O3</b>	Con la gestión adecuada de los procesos de distribución y almacenamiento mencionada en D1O1, se prevé disponer de todos los productos en todo momento en cada establecimiento que realmente los ha requerido o tenía un déficit de inventario; haciendo un mejor uso del tiempo al momento de reabastecer el stock y evitando pérdidas por el reenvío de los productos que no fueron solicitados.
	<b>D1O5</b>	La imagen de la organización debe mantener un perfil alto demostrando que son capaces de entregar un producto que le genere valor al cliente y que le permita a la empresa mantener una ventaja competitiva mayor que la de la competencia; es por ello que al brindar un buen servicio y ofrecer a los consumidores los productos que ellos requieran se va a conseguir la fidelización de los mismos. Por lo tanto, se debe estipular los procesos que deben realizar el personal de bodega en la empresa para que cada uno conozca que es lo que tiene que hacer dentro de la cadena de suministro y de esta manera sea posible mantener un correcto sistema de distribución y logística dentro de la organización para que cada punto local cuente con el reabastecimiento de productos de manera adecuada.
	<b>D1O6</b>	Con la gestión adecuada de los procesos de distribución y almacenamiento mencionada en D1O1, se prevé disponer de todos los productos en todo momento en cada establecimiento; satisfaciendo así las necesidades de los clientes y, por ende, maximizando los ingresos por ventas.
	<b>D2O1</b>	Llevar un mayor control dentro de cada establecimiento en cuanto a la oferta de promociones y descuentos por parte de los colaboradores a los consumidores. Lo cual se puede efectuar por medio de un registro diario de los productos que estaban en promoción y fueron vendidos, estableciendo un objetivo a alcanzar en ventas de dichos productos, con su debida compensación por alcanzarla; y por medio del reclutamiento de clientes fantasmas que se dirijan a los establecimientos a verificar que se estén cumpliendo las tareas que han sido establecidas.
	<b>D2O2</b>	Comunicar de manera oportuna a los clientes sobre las diferentes promociones que se dispone en el momento sobre ciertos medicamentos, con la finalidad de que el consumidor esté al tanto de que es aquello que puede adquirir que le brinde un precio más bajo y por consiguiente el ahorro de su dinero. Esto se obtendrá mediante la evaluación y capacitación del personal que atiende farmacias para observar si se están cumpliendo ciertos procesos que debe seguir y mejorar aquellos en los que existen deficiencias a través de programas de capacitación como la clínica de ventas que es una simulación que se realiza en donde participan el vendedor y comprador en una venta simulada para determinar cómo se maneja el servicio.
	<b>D2O3</b>	Implementar un plan de incentivación con compensación a los colaboradores, para asegurar el cumplimiento de las promociones y descuentos con una meta diaria establecida según el tipo de producto. Con el objetivo de evitar que los productos perecibles o con fechas cercanas a caducarse se terminen estropeando y no se hayan podido vender, teniendo como consecuencia una disminución en los ingresos.

<b>D2O4</b>	Es necesario identificar y comunicar las diversas promociones que se tienen en medicamentos para que el cliente tenga en consideración al momento de la compra, inclusive al conseguir más descuentos y promociones que los proveedores brindan o la organización establece hace posible disminuir el precio de ciertos medicamentos que tienen mayor rotación como los multivitamínicos, inmunomoduladores, etc. Por tanto, se requiere obtener buenas relaciones con los proveedores para que puedan ofrecer mayores descuentos a los productos que adquiere la empresa y se obtenga más rentabilidad, asimismo, es importante que se formulen dentro de la empresa promociones para conseguir mayor satisfacción para el cliente.
<b>D2O5</b>	Elaboración y colocación de afiches en sectores estratégicos de los establecimientos (perchas a la entrada, ventanas, frente al área de caja, etc.), presentando los distintos descuentos y promociones disponibles en el momento.
<b>D2O6</b>	Ofrecer promociones lo suficientemente adecuadas para incrementar las ventas y satisfacer a los consumidores, a través de la aplicación planes para mantener al día a los diferentes puntos de venta sobre las promociones que haya en ese momento, asimismo, es necesario llevar un registro de cumplimiento a los colaboradores para medir el grado de cumplimiento en cuanto a la comunicación de promociones a los consumidores.
<b>D4O1</b>	Capacitar a los colaboradores de todos los establecimientos, siguiendo una estructura definida en cuanto al proceso de ventas y atención al cliente, además de fijar políticas con sanciones importantes a aquellos que no cumplan con los requerimientos dentro de dicho aspecto. Para que así los clientes tengan una misma percepción y nivel de satisfacción en cada establecimiento, evitando que tengan preferencias por uno u otro.
<b>D4O2</b>	Se requiere ofrecer un servicio al cliente óptimo mediante la aplicación de capacitaciones al personal para que conozcan el reglamento interno y puedan cumplir con la misma, de igual manera se requiere implementar el servicio post-venta para analizar cuáles son la deficiencia al momento de atender al cliente y de esta manera es posible superar las expectativas y satisfacer de mejor manera a los consumidores.
<b>D4O3</b>	Implementación de indicadores de desempeño en relación al cliente (satisfacción de clientes, nivel de afluencia en los establecimientos, ventas por caja, etc.), para evaluar y supervisar a cada uno de los colaboradores; en búsqueda de que cumplan con las metas y objetivos planteados, y puedan maximizar los ingresos.
<b>D4O5</b>	Implementación de un buzón de recomendaciones en un punto estratégico y visible de cada establecimiento, y un calificador electrónico de atención al cliente con su respectiva privacidad en el mostrador de cada establecimiento al momento de pagar por sus productos. Con la finalidad de conocer el nivel de atención al cliente que ellos mismo manifiesten, permitiendo así llevar un mayor control y mejorar el nivel de atención en todo momento, para así mejorar la imagen de la empresa y demostrar que se preocupa por el bienestar de sus clientes.
<b>D4O6</b>	Se debe hacer un control cada determinado tiempo de los colaboradores para identificar si están cumpliendo con lo que se establecen en el reglamento interno de la empresa y para determinar qué tan efectivo es la atención al cliente dentro de cada uno de los establecimientos para que de este modo se generen incremento de ventas, también se requiere aplicar indicadores que midan el desempeño o productividad tanto de los empleados, como del tiempo en que se demora para realizar la venta.
<b>D5O1</b>	Implementación de un departamento de marketing o publicidad, que se encargue de diseñar las distintas publicidades de forma más frecuente (mínimo una vez a la semana) y gestione su difusión a través distintas plataformas o medios (radio, periódico, página web, Instagram, Facebook, Tik Tok, WhatsApp).
<b>D5O2</b>	Obtener una buena imagen mediante la solución de quejas y reclamos de manera eficiente, en el momento en que surja el problema, asimismo, brindando un buen servicio mediante la aplicación de capacitaciones al personal con respecto al reglamento que debe seguir, comunicar de manera correcta las promociones y descuentos que se tiene e invertir en publicidad dentro de redes sociales para llegar a una cuota más amplia de mercado.
<b>D5O3</b>	Identificar cuáles son los medios publicitarios que tienen una mayor rentabilidad a largo plazo, para determinar en cuáles de ellos publicitar con mayor frecuencia y agresividad; y cuáles de ellos son prescindibles para considerar una posible desvinculación con los mismos. Tomando en cuenta indicadores como: retorno de la inversión, impacto y alcance, impresiones y conversiones, interacción mediante el nivel de likes y seguidores, etc.

	<b>D5O4</b>	Es necesario mantener un rango de precios bajos para que la organización siga posicionada en el mercado con el tiempo, es por ello que se requiere obtener una imagen adecuada mediante el establecimiento de políticas de cumplimiento por parte del colaborador de los puntos de venta para que tengan en cuenta los requisitos a cumplir en cuanto a la atención al cliente y el dar a conocer promociones para que los clientes tengan presente los precios que maneja la empresa.
	<b>D5O5</b>	Adecuar los establecimientos actuales y próximos en cuanto a decoración, iluminación, y distribución de productos; siguiendo una estructura definida en dichos aspectos para que los clientes tengan una misma percepción y nivel de satisfacción en cada establecimiento, mejorando así la imagen y el valor de marca. Además, es necesario gestionar y supervisar de forma eficiente el proceso de publicidad y promociones, en donde todos los establecimientos estén alineados con las publicaciones difundidas en los diversos medios, y no haya una incongruencia entre lo que se promociona en dichos medios y lo que realmente se efectúa en los establecimientos.
	<b>D5O6</b>	Se requiere incrementar las ventas mediante la obtención de una marca reconocida a nivel regional por el hecho de que la empresa busca expandirse a diferentes zonas de la región, es por ello que mantenerse constantemente activo en redes sociales mediante la activación de sorteos, giveaways, promociones en Facebook, Instagram y Tik Tok, con el objetivo de que la empresa sea reconocida a través de medios virtuales que es o que hoy en día aplica la mayoría de la competencia.
<b>ESTRATEGIAS DA</b>	<b>D1A1</b>	Con la gestión adecuada de los procesos de distribución y almacenamiento mencionada en D1O1, se prevé disponer de todos los productos en todo momento en cada establecimiento; identificando automáticamente por medio de inventarios digitales cuáles establecimientos están próximos a tener un déficit de inventario. Evitando así que los consumidores se encuentren en la situación de que el establecimiento no disponga de ciertos productos, ocasionando que los competidores puedan captar la atención de dichos clientes.
	<b>D1A4</b>	Incrementar el valor a la marca manteniendo una diversidad de productos que le permitan al cliente preferir dicha empresa por la cantidad de productos que le ofrece, esto se obtendrá mediante la aplicación de un correcto control de los procesos de distribución y logística de la empresa, asimismo, mediante la medición a los colaboradores sobre la productividad que se tiene al momento de entregar los pedidos a los locales que necesitan ciertos productos, es decir medir si hubo confusiones en la entrega de mercadería o daños al momento del traslado de los medicamentos.
	<b>D2A1</b>	Es necesario implementar un plan de incentivación con compensación a los colaboradores, para asegurar el cumplimiento de las promociones y descuentos con una meta diaria establecida según el tipo de producto. Con el objetivo de generar un valor agregado para los consumidores además de la buena atención y precios bajos; para así lograr entablar una relación de fidelidad con los mismos y evitar que la competencia capte su atención.
	<b>D2A3</b>	Comunicar adecuadamente las promociones y descuentos forma parte de una buena atención al cliente, es por ello que se requiere ofertar promociones que sean lo suficientemente llamativas para que el cliente se interese en la compra de esos productos, de igual manera es necesario identificar que los colaboradores cumplan con sus labores mediante la aplicación del cliente fantasma y de esta manera evaluar en que se está fallando, otra manera es implementar un sistema que permita calificar el servicio al momento en que se efectuó la compra y que el cliente pueda inmediatamente evaluar el servicio
	<b>D2A4</b>	Gestionar el proceso de difusión a través de plataformas digitales o redes sociales, para dar a conocer con mayor alcance las distintas ofertas y promociones que se encuentran disponibles (mínimo una publicación semanal).
	<b>D4A1</b>	Organizar reuniones frecuentes con los diferentes colaboradores de cada punto de ventas, para capacitar y dar a conocer la competencia que existe para poder mejorar en cada proceso, ya que debido al incremento de la competencia se requiere mejorar las estrategias que tiene la empresa, asimismo, es necesario que la atención al cliente se mida de acuerdo a indicadores para identificar si el cliente está satisfecho con el servicio que se le brindó esto mediante un estudio de mercado.
	<b>D4A2</b>	Capacitar a los colaboradores de todos los establecimientos, siguiendo una estructura definida en cuanto al proceso atención al cliente, además de fijar políticas con sanciones importantes a aquellos que no cumplan con los requerimientos dentro de dicho aspecto.
	<b>D4A3</b>	Se requiere ofrecer un excelente servicio al cliente mediante una serie de capacitaciones que la empresa debe realizar para que se dé el cumplimiento del manual interno de la

	<p>organización, asimismo, se debe tener controlado al personal para que sean comprometidos con su trabajo a través de reuniones con los jefes y de esta manera sea posible realizar talleres de mejora de atención al cliente. Además, es importante que exista un buen reclutamiento de personal competente que tenga suficiente conocimiento en el manejo de una farmacia para que pueda dar una reseña al cliente de que medicamento le sirve mejor o aquel que sea parecido a la receta médica que requiere, esto con la ayuda de indicadores que midan el desempeño del colaborador en base a diferentes criterios.</p>
<b>D4A4</b>	<p>Mejorar el tiempo de respuesta en las plataformas digitales o redes sociales, para agilizar el proceso de ventas por dichos medios. Además, supervisar constantemente factores como la cordialidad y ortografía dentro de dichas conversaciones con los consumidores.</p>
<b>D5A1</b>	<p>Obtener una mayor participación en plataformas digitales mediante el reconocimiento de la marca, es decir que las personas puedan conocer los precios, promociones, descuentos a través de una página web que le brinde información esencial al consumidor sobre los lugares en el que le quede más cerca y la disponibilidad de productos, puesto que con el incremento de la competencia se vuelve un reto mantenerse en el mercado con los canales virtuales antiguos ya que la virtualidad ha incrementado desde que surgió la pandemia por la que estamos atravesando.</p>
<b>D5A3</b>	<p>Mejorar el tiempo de respuesta en las plataformas digitales o redes sociales, para agilizar el proceso de ventas por dichos medios. Además, supervisar constantemente factores como la cordialidad y ortografía dentro de dichas conversaciones con los consumidores.</p>
<b>D5A4</b>	<p>Manejar las plataformas virtuales que le brindan a la empresa un mejor conocimiento por parte de los consumidores de la marca que se tiene, esto se podrá obtener mediante la apertura de un departamento de marketing que mantenga activas las redes y una posible plataforma digital lo cual le haga posible a la empresa posicionarse a través de medios virtuales y poder expandirse a otros mercados.</p>

Fuente: Coronel (2018)

### 3.10 Objetivos estratégicos

Tabla 14

Objetivos estratégicos

ASUNTOS CRÍTICOS	ESTRATEGIAS DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Los dueños buscan constantemente mantener un servicio de calidad, para así cumplir con el objetivo que tiene la compañía de fidelizar clientes.	Es necesario mantener y ofrecer mayores beneficios a los clientes en tema de activaciones y promociones; tales como sorteos escolares, navideños, de carnaval, día del niño, día de la madre, día del padre, etc. Y ofreciendo descuentos atractivos en productos de alta rotación como multivitamínicos, probióticos, fórmulas para bebés, entre otros; en promociones de tipo Paga 2 y lleva 3, y descuentos 2x1.	Mantener la relación de fidelidad con nuestros clientes, con al menos un 98% de ellos en los próximos tres años.
	Ofrecer al cliente un correcto servicio al momento de la compra para crear una buena imagen, y realizar un servicio post-venta para obtener datos de que tan satisfechos están los clientes para así poder aumentar la participación dentro del mercado mediante el uso de redes sociales e incrementar la cuota de mercado por clientes referidos por el servicio que se brinda a los mismos.	
La empresa durante este tiempo ha llegado a posicionarse en la provincia del Cañar, en donde se puede observar que sus ventas incrementan más en estos puntos y de esta manera consigue consumidores referidos haciendo que las farmacias tengan buena aceptación.	Implementar ya sea un buzón de recomendaciones en un punto estratégico y visible de cada establecimiento, un buzón de recomendaciones digital por medio de un link en las redes sociales de la empresa, o un calificador electrónico de atención al cliente con su respectiva privacidad en el mostrador de cada establecimiento al momento de pagar por sus productos.	Mantener el prestigio y reconocimiento adquirido a través de los años en un 100%.
	Estudiar y analizar con mayor profundidad la realidad del mercado actual en cuanto a tendencias y preferencias (mínimo cada 6 meses), así como los factores determinantes para la apertura de cada establecimiento; con el objetivo de gestionar de forma más efectiva dichos procesos y maximizar los ingresos que se pueden obtener por ventas, alcanzando así un mayor posicionamiento en el mercado.	
	Comparar los precios de los competidores directos por medio de las publicaciones o promociones hechas por los mismos en sus canales de difusión. Además de selección de personal para efectuar la estrategia de clientes fantasma o encubiertos, que acudan a los establecimientos de la competencia e identifiquen su nivel de precios.	
	Adecuar los establecimientos actuales y próximos en cuanto a decoración, iluminación, y distribución de productos; siguiendo una estructura definida en dichos aspectos para que los clientes tengan una misma percepción y nivel de	Mantener un rango de similitud en los aspectos mencionados dentro de todos los establecimientos en al menos un 65%.

	satisfacción en cada establecimiento, evitando que tengan preferencias por uno u otro.	
	Implementar planes publicitarios con mayor frecuencia a través de distintos medios de difusión, sobre todo por medio de redes sociales y el uso de una plataforma web.	Aumentar la afluencia de clientes por día en al menos 60%, dentro de los próximos tres años.
Al realizar un análisis de rutina con respecto a cómo es la atención del cliente por parte de los trabajadores de cada punto de venta, es evidente que no se está cumpliendo con el manual interno de la empresa, puesto que no se le da la bienvenida de manera correcta al cliente como se ha establecido, siendo un grave problema que afecta directamente a la compañía.	Mejorar cada día en la atención al cliente mediante la comparación con la competencia e identificar en que aspectos está fallando la misma, asimismo, de manera primordial el cumplimiento del manual de control interno que dispone la empresa para el desarrollo de sus operaciones, brindar una correcta atención a través de las diversas capacitaciones que se deben aplicar al colaborador y la evaluación de los mismos para ver si se cumple con lo mencionado con anterioridad, de este modo se obtendrá el posicionamiento de la empresa por la buen atención e imagen que obtiene la empresa al ofrecer productos de calidad con un buen servicio y a precios relativamente bajos.	
	Se requiere ofrecer un excelente servicio al cliente mediante una serie de capacitaciones que la empresa debe realizar para que se dé el cumplimiento del manual interno de la organización, asimismo, se debe tener controlado al personal para que sean comprometidos con su trabajo a través de reuniones con los jefes y de esta manera sea posible realizar talleres de mejora de atención al cliente. Además, es importante que exista un buen reclutamiento de personal competente que tenga suficiente conocimiento en el manejo de una farmacia para que pueda dar una reseña al cliente de que medicamento le sirve mejor o aquel que sea parecido a la receta médica que requiere, esto con la ayuda de indicadores que midan el desempeño del colaborador en base a diferentes criterios.	Mantener el rango de satisfacción de los clientes en relación a la calidad-precio los productos en al menos un 90% de ellos, dentro de los próximos dos años.
	Se requiere ofrecer un servicio al cliente óptimo mediante la aplicación de capacitaciones al personal para que conozcan el reglamento interno y puedan cumplir con la misma, de igual manera se requiere implementar el servicio post-venta para analizar cuáles son la deficiencia al momento de atender al cliente y de esta manera es posible superar las expectativas y satisfacer de mejor manera a los consumidores.	
La empresa es reconocida a nivel local teniendo un buen posicionamiento en el mercado; sin embargo, al tener baja actividad en el uso de redes sociales limita promocionar la marca de manera eficiente, evitando que tenga un mayor alcance a nivel nacional.	Implementar planes publicitarios con mayor frecuencia a través de distintos medios de difusión, sobre todo por medio de redes sociales y el uso de una plataforma web. Siendo así, otra estrategia ideal dentro de este campo sería la creación de catálogos digitales en constante actualización, para que nuestros clientes siempre tengan conocimiento de los productos que se encuentran disponibles y vayan directamente a los establecimientos a adquirirlos.	Aumentar la actividad en redes sociales en al menos un 80% dentro de dos años.

	<p>Es necesario brindar a los clientes beneficios adicionales en cuanto a la difusión masiva de promociones mediante el uso de redes sociales y realizar eventos que permitan mantener fidelizado al cliente dentro de la empresa creando valor agregado; lo cual conlleva a concretar más ventas, por ende, más ingresos.</p> <hr/> <p>Se requiere implementar un departamento de marketing o publicidad, que se encargue de diseñar las distintas publicidades de forma más frecuente (mínimo una vez a la semana) y gestione su difusión a través distintas plataformas o medios (radio, periódico, página web, Instagram, Facebook, Tik Tok, WhatsApp).</p> <hr/> <p>Identificar cuáles son los medios publicitarios que tienen una mayor rentabilidad a largo plazo, para determinar en cuáles de ellos publicitar con mayor frecuencia y agresividad; y cuáles de ellos son prescindibles para considerar una posible desvinculación con los mismos. Tomando en cuenta indicadores como: retorno de la inversión, impacto y alcance, impresiones y conversiones, interacción mediante el nivel de likes y seguidores, etc.</p> <hr/> <p>Mejorar el tiempo de respuesta en las plataformas digitales o redes sociales, para agilizar el proceso de ventas por dichos medios. Además, supervisar constantemente factores como la cordialidad y ortografía dentro de dichas conversaciones con los consumidores.</p>	
<p>La empresa maneja distintas promociones para mantener sus precios bajos y atractivos; sin embargo, el personal que atiende las farmacias no da a conocer a los consumidores las ofertas que se tienen en ese momento.</p>	<p>Elaboración y colocación de afiches en sectores estratégicos de los establecimientos (perchas a la entrada, ventanas, frente al área de caja, etc.), presentando los distintos descuentos y promociones disponibles en el momento.</p> <hr/> <p>Implementar un plan de incentivación con compensación a los colaboradores, para asegurar el cumplimiento de las promociones y descuentos con una meta diaria establecida según el tipo de producto. Con el objetivo de evitar que los productos perecibles o con fechas cercanas a caducarse se terminen estropeando y no se hayan podido vender, teniendo como consecuencia una disminución en los ingresos.</p> <hr/> <p>Llevar un mayor control dentro de cada establecimiento en cuanto a la oferta de promociones y descuentos por parte de los colaboradores a los consumidores. Lo cual se puede efectuar por medio de un registro diario de los productos que estaban en promoción y fueron vendidos, estableciendo un objetivo a alcanzar en ventas de dichos productos, con su debida compensación por alcanzarla; y por medio del reclutamiento de clientes fantasmas que se dirijan a los establecimientos a verificar que se estén cumpliendo las tareas que han sido establecidas.</p>	<p>Mejorar la efectividad de las promociones-activaciones en un 70% y la rotación de los productos colocados en promoción en un 75%, en un periodo de un año.</p>
<p>Sus precios bajos permiten a la compañía competir con las demás cadenas de</p>	<p>Comparar los precios con la competencia para mantenerse dentro del mercado ofreciendo los precios más bajos, mediante la estandarización de procesos dentro</p>	

---

farmacias, sin disminuir la calidad del producto para que de esta forma se puedan satisfacer las necesidades del consumidor.

de bodega para minimizar los costos de distribución de productos a los diferentes locales, evitando así que exista equivocaciones en la recepción de productos y de esta manera poder fidelizar al cliente al entregarle un producto con precios bajos.

Mantener un nivel de precios relativamente bajos independientemente de los cambios que se presentan en el mercado actual; ya sea por factores determinantes como la inflación, o por nuevas políticas y regulaciones económicas.

Estableciendo un margen de ganancia fijo en relación a los costos de adquisición, y tomando en cuenta en todo momento los precios ofrecidos por los competidores.

Incrementar los ingresos por ventas a nivel general entre un 15% a 20% dentro de un periodo de 2 años.

Mantener los precios bajos para el consumidor mediante una correcta estandarización de productos, así como también obtener mejores precios a través de proveedores o realizar una serie de promociones que le permitan al cliente aprovechar de los beneficios que la empresa le ofrece, esto con el objetivo de incrementar los ingresos de la empresa, pero buscando siempre cumplir al máximo con las expectativas de consumidor.

---

Desde que la empresa inicio sus actividades, se ha evidenciado que todavía cuenta con clientes que prefieren recurrir a estas Farmacias porque se ha creado la confianza para mantener constante a consumidores fidelizados

Es necesario mantener a los clientes fidelizados a la empresa mediante el ofrecimiento de descuentos por ser clientes frecuentes, asimismo, usar WhatsApp para darles a conocer las diferentes promociones que se tiene en ese momento, es decir trabajar siempre en la satisfacción, comodidad y en las expectativas del cliente cumpliendo con los requisitos que demandan. Esto es fundamental para no perder a los clientes y que no prefieran ir a la competencia buscando ofrecerles lo mismo con mejor calidad y a precios más bajos.

Mantener fidelizados a los consumidores mediante una adecuada atención al cliente a través del cumplimiento por parte de los colaboradores del manual de control interno e inclusive se debe de establecer un indicador que permita medir como ha sido la atención del cliente permitiendo medir el desempeño del colaborador a ver si cumple con las expectativas del cliente, con la finalidad de disminuir el riesgo de perder clientes y poder fidelizarlos.

Brindar un servicio de calidad en todos los puntos de venta es esencial para obtener una buena imagen para dar a conocer a los consumidores potenciales, esto se obtendrá a través de un saludo cordial al cliente, dar a conocer la misión de la marca y su orientación al cliente, asimismo, se debe mantener una comunicación directa con los clientes mediante la medición de satisfacción de los mismos ya sean con encuestas o mediante la comparación de clientes nuevos, fidelizados y perdidos.

Mejorar la gestión del grupo de trabajo en relación a atención al cliente en un 100%, para que todos se encuentran aptos de desempeñar sus funciones de manera óptima y eficiente, en los próximos tres años.

<p>A pesar de que la empresa cuenta con inventario suficiente para suministrar productos a los puntos de venta, el problema que existe es que no se reabastece constantemente el stock en ciertos puntos locales y puede existir la posibilidad de que un cliente solicite algún producto y no esté disponible. Además, hay fallas en cuanto logística y distribución de productos en donde puede haber situaciones en los que se envía stock o inventario a un establecimiento que no realizó dicho pedido de medicamentos.</p>	<p>Gestionar el proceso de almacenamiento y distribución de los productos de forma inmediata monitoreando constantemente los inventarios disponibles y aquellos que están por agotarse antes de que aquello suceda; para así evitar que bajo ninguna circunstancia alguno de los establecimientos esté fuera de stock de ningún tipo de producto almacenado en bodega, logrando así cubrir con la demanda de los consumidores y, por ende, aumentar los ingresos por ventas.</p> <hr/> <p>Se debe implementar un indicador para medir la recepción de productos a los diferentes locales de la empresa y de esta manera determinar cuánto tiempo hay de demora y fallos; con la finalidad de evitar ciertos inconvenientes que pueden existir en la recepción de pedidos a bodega, siendo fundamental para incrementar las ventas de la empresa debido a que se mantiene un estándar básico para manejar de manera correcta los productos que se le ofrecen al consumidor</p> <hr/> <p>Gestionar el proceso de distribución y almacenamiento de forma efectiva; en donde a pesar de que haya un incremento en el número de establecimientos, el registro de los inventarios sea automatizado y el propio sistema se encargue de informar cuáles productos se están empezando a agotar y en qué establecimientos está sucediendo dicho efecto.</p>	<p>Implementar un sistema de control de almacenamiento y reabastecimiento semanal de cada punto de venta en un 100% en el próximo año.</p>
<p>La empresa tiene diversidad de productos y siempre repone el stock para mantenerlo en bodega y de esta manera poder satisfacer las necesidades del cliente.</p>	<p>Es necesario buscar que cada punto de venta tenga un buen abastecimiento de productos, con el objetivo de poder darle al cliente los productos que requiere en el momento preciso, y de esta manera hará posible que la empresa tenga una buena imagen por la disponibilidad de productos a través de la entrega inmediata de lo que requiera el consumidor y la disponibilidad de variedad de medicamentos.</p> <hr/> <p>Gestionar el proceso de negociación con los proveedores de forma efectiva, llegando a acuerdos de forma casi inmediata, para así obtener mayores beneficios en relación al volumen de productos adquiridos. Además, se requiere analizar las tendencias y preferencias de los productos populares, para disponer de productos que los competidores aún no, y así ser mucho más competitivos.</p>	<p>Obtener un 90% de relaciones duraderas con los proveedores para que realicen la entrega inmediata de medicamentos antes del tiempo estipulado en los próximos cinco años.</p>

Fuente: Coronel (2018)

### 3.11 Indicadores de Desempeño

Y, a partir de los objetivos estratégicos planteados se procedió a establecer los indicadores clave de desempeño, que se muestran en la matriz siguiente:

**Tabla 15**

*Indicadores de desempeño*

<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO</b>
Mantener la relación de fidelidad con nuestros clientes, con al menos un 98% de ellos en los próximos tres años.	Medición del nivel de satisfacción de cada cliente a través de encuestas realizadas de forma anual, así como también tomar en cuenta las quejas y reclamos de los consumidores actuales y antiguos.
Mantener el prestigio y reconocimiento adquirido a través de los años en un 100%.	Nivel alcanzado de posicionamiento dentro del mercado en los próximos dos años.
Mantener un rango de similitud en los aspectos mencionados dentro de todos los establecimientos en al menos un 65%.	Porcentaje de eficacia para medir el cumplimiento de los requerimientos
Aumentar la afluencia de clientes por día en al menos 60%, dentro de los próximos tres años.	Variación porcentual de la afluencia de clientes en cada establecimiento, desde el año 0 al año 3.
Mantener el rango de satisfacción de los clientes en relación a la calidad-precio los productos en al menos un 90% de ellos, dentro de los próximos dos años	Porcentaje de los clientes que se encuentran satisfechos de acuerdo a la relación calidad-precio en cuanto a los productos ofrecidos.
Aumentar la actividad en redes sociales en al menos un 80% dentro de dos años.	Variación porcentual del uso diario de redes sociales y frecuencia de promociones o publicidad, desde el año 0 al año 2.
Mejorar la efectividad de las promociones-activaciones en un 70% y la rotación de los productos colocados en promoción en un 75%, en un periodo de un año.	Porcentaje de productos puestos en promociones -activaciones que efectivamente han sido vendidos en relación a los productos del mismo tipo que no han sido colocados en promoción.
Incrementar los ingresos por ventas a nivel general entre un 15% a 20% dentro de un periodo de 2 años.	Porcentaje de variación de los ingresos por ventas a nivel general desde el año 0 al año 2.
Mejorar la gestión del grupo de trabajo en relación a atención al cliente en un 100%, para que todos se encuentran aptos de desempeñar sus funciones de manera óptima y eficiente, en los próximos tres años.	Porcentaje de colaboradores que cumplen con los requisitos de la empresa en cuestión de atención al cliente y proceso de venta, de acuerdo a las evaluaciones y retroalimentaciones que se aplicarán en cada establecimiento, desde el año 0 al año 3.

---

Implementar un sistema de control de almacenamiento y reabastecimiento semanal de cada punto de venta en un 100% en el próximo año.

Porcentaje de disminución en el tiempo de espera antes de reabastecer nuestros inventarios en cada establecimiento.

---

Obtener un 90% de relaciones duraderas con los proveedores para que realicen la entrega inmediata de medicamentos antes del tiempo estipulado en los próximos cinco años.

Porcentaje de productividad en cuanto a la cantidad de unidades entregadas sobre el tiempo total que va a tardarse en entregar el pedido.

---

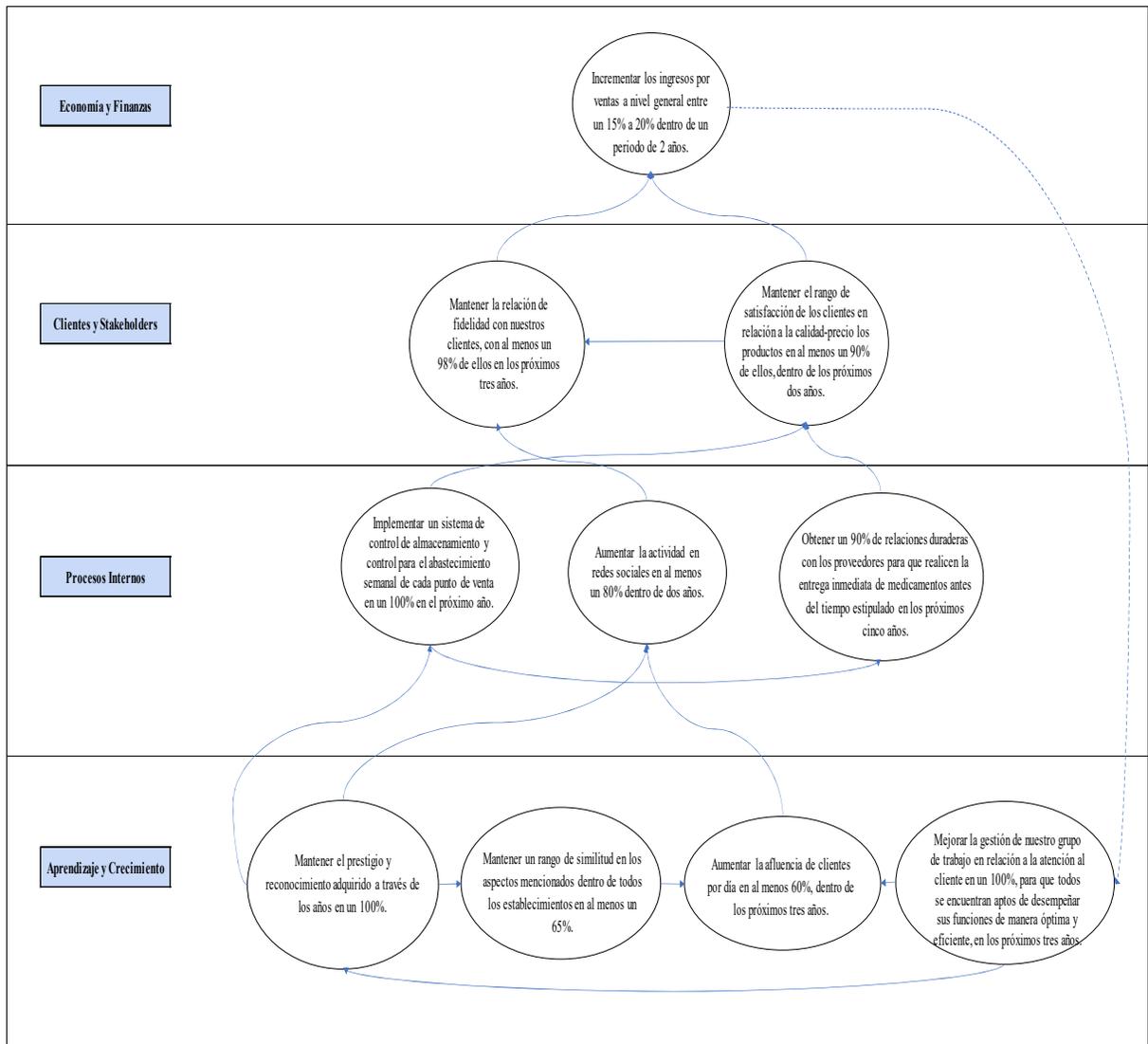
Fuente: Coronel (2018)

### 3.12 Cuadro de mando integral

#### 3.12.1 Mapa estratégico

Figura 5

Mapa estratégico



Fuente: (Robert S. Kaplan y David P. Norton, Mapas Estratégicos, 2004, como se citó en Coronel, 2018)

### 3.12.2 Tablero de control

Tabla 16

Tablero de control

TABLERO DE CONTROL					
TEMA CRÍTICO	ASUNTO CRÍTICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR CLAVE DE DESEMPEÑO	ESTRATEGIA INTEGRAL DE VALOR	PRESUPUESTO REFERENCIAL
ECONOMÍA Y FINANZAS	Ingresos	Incrementar los ingresos por ventas a nivel general entre un 15% a 20% dentro de un periodo de 2 años.	Porcentaje de variación de los ingresos por ventas a nivel general desde el año 0 al año 2.	Comparar los precios con la competencia para mantenerse dentro del mercado ofreciendo los precios más bajos, mediante la estandarización de procesos dentro de bodega para minimizar los costos de distribución de productos a los diferentes locales, evitando así que exista equivocaciones en la recepción de productos y de esta manera poder fidelizar al cliente al entregarle un producto con precios bajos.	\$10.000,00
				Mantener un nivel de precios relativamente bajos independientemente de los cambios que se presentan en el mercado actual; ya sea por factores determinantes como la inflación, o por nuevas políticas y regulaciones económicas. Estableciendo un margen de ganancia fijo en relación a los costos de adquisición, y tomando en cuenta en todo momento los precios ofrecidos por los competidores.	\$0,00
				Mantener los precios bajos para el consumidor mediante una correcta estandarización de productos, así como también obtener mejores precios a través de proveedores o realizar una serie de promociones que le permitan al cliente aprovechar de los beneficios que la empresa le ofrece, esto con el objetivo de incrementar los ingresos de la empresa, pero buscando siempre cumplir al máximo con las expectativas de consumidor.	\$30.000,00

CLIENTES, OTROS STAKEHOLDERS Y AMBIENTE

<b>Servicio</b>	Los dueños buscan constantemente mantener un servicio de calidad, para así cumplir con el objetivo que tiene la compañía de fidelizar clientes.	Mantener la relación de fidelidad con nuestros clientes, con al menos un 98% de ellos en los próximos tres años.	Medición del nivel de satisfacción de cada cliente a través de encuestas realizadas de forma anual, así como también tomar en cuenta las quejas y reclamos de los consumidores actuales y antiguos.	Es necesario mantener y ofrecer mayores beneficios a los clientes en tema de activaciones y promociones; tales como sorteos escolares, navideños, de carnaval, día del niño, día de la madre, día del padre, etc. Y ofreciendo descuentos atractivos en productos de alta rotación como multivitamínicos, probióticos, fórmulas para bebés, entre otros; en promociones de tipo Paga 2 y lleva 3, y descuentos 2x1.	\$25.500,00
				Ofrecer al cliente un correcto servicio al momento de la compra para crear una buena imagen, y realizar un servicio post-venta para obtener datos de que tan satisfechos están los clientes para así poder aumentar la participación dentro del mercado mediante el uso de redes sociales e incrementar la cuota de mercado por clientes referidos por el servicio que se brinda a los mismos.	\$36.000,00
				Implementar ya sea un buzón de recomendaciones en un punto estratégico y visible de cada establecimiento, un buzón de recomendaciones digital por medio de un link en las redes sociales de la empresa, o un calificador electrónico de atención al cliente con su respectiva privacidad en el mostrador de cada establecimiento al momento de pagar por sus productos.	\$2.940,00
<b>Atención al cliente</b>	Al realizar un análisis de rutina con respecto a cómo es la atención del cliente por parte de los trabajadores de cada punto de venta, es evidente que no se está	Mantener el rango de satisfacción de los clientes en relación a la calidad-precio los productos en al menos un 90% de ellos, dentro	Porcentaje de los clientes que se encuentran satisfechos de acuerdo a la relación calidad-precio en cuanto a los productos ofrecidos.	Mejorar cada día en la atención al cliente mediante la comparación con la competencia e identificar en que aspectos está fallando la misma, asimismo, de manera primordial el cumplimiento del manual de control interno que dispone la empresa para el desarrollo de sus operaciones, brindar una correcta	\$9.600,00

cumpliendo con el manual interno de la empresa, puesto que no se está cumpliendo con el manual interno de la empresa, puesto que no se le da la bienvenida de manera correcta al cliente como se ha establecido, siendo un grave problema que afecta directamente a la compañía.

de los próximos dos años.

atención a través de las diversas capacitaciones que se deben aplicar al colaborador y la evaluación de los mismos para ver si se cumple con lo mencionado con anterioridad, de este modo se obtendrá el posicionamiento de la empresa por la buena atención e imagen que obtiene la empresa al ofrecer productos de calidad con un buen servicio y a precios relativamente bajos.

Se requiere ofrecer un excelente servicio al cliente mediante una serie de capacitaciones que la empresa debe realizar para que se dé el cumplimiento del manual interno de la organización, asimismo, se debe tener controlado al personal para que sean comprometidos con su trabajo a través de reuniones con los jefes y de esta manera sea posible realizar talleres de mejora de atención al cliente. Además, es importante que exista un buen reclutamiento de personal competente que tenga suficiente conocimiento en el manejo de una farmacia para que pueda dar una reseña al cliente de que medicamento le sirve mejor o aquel que sea parecido a la receta médica que requiere, esto con la ayuda de indicadores que midan el desempeño del colaborador en base a diferentes criterios.

\$16.800,00

Se requiere ofrecer un servicio al cliente óptimo mediante la aplicación de capacitaciones al personal para que conozcan el reglamento interno y puedan cumplir con la misma, de igual manera se requiere implementar el servicio post-venta para analizar cuáles son la deficiencia al momento de atender al cliente y de esta manera es posible superar las expectativas y satisfacer de mejor manera a los consumidores.

\$2.800,00



				<p>Gestionar el proceso de negociación con los proveedores de forma efectiva, llegando a acuerdos de forma casi inmediata, para así obtener mayores beneficios en relación al volumen de productos adquiridos. Además, se requiere analizar las tendencias y preferencias de los productos populares, para disponer de productos que los competidores aún no, y así ser mucho más competitivos.</p>	\$0,00
<b>Marca</b>	<p>La empresa es reconocida a nivel local teniendo un buen posicionamiento en el mercado; sin embargo, al tener baja actividad en el uso de redes sociales limita promocionar la marca de manera eficiente, evitando que tenga un mayor alcance a nivel nacional.</p>	<p>Aumentar la actividad en redes sociales en al menos un 80% dentro de dos años.</p>	<p>Variación porcentual del uso diario de redes sociales y frecuencia de promociones o publicidad, desde el año 0 al año 2.</p>	<p>Implementar planes publicitarios con mayor frecuencia a través de distintos medios de difusión, sobre todo por medio de redes sociales y el uso de una plataforma web. Siendo así, otra estrategia ideal dentro de este campo sería la creación de catálogos digitales en constante actualización, para que nuestros clientes siempre tengan conocimiento de los productos que se encuentran disponibles y vayan <u>directamente a los establecimientos a adquirirlos.</u></p>	\$8.000,00
				<p>Es necesario brindar a los clientes beneficios adicionales en cuanto a la difusión masiva de promociones mediante el uso de redes sociales y realizar eventos que permitan mantener fidelizado al cliente dentro de la empresa creando valor agregado; lo cual conlleva a concretar más ventas, por ende, <u>más ingresos.</u></p>	\$20.000,00
				<p>Se requiere implementar un departamento de marketing o publicidad, que se encargue de diseñar las distintas publicidades de forma más frecuente (mínimo una vez a la semana) y gestione su difusión a través distintas plataformas o medios (radio, periódico, página web, Instagram, Facebook, Tik Tok, WhatsApp).</p>	\$24.000,00

APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

<b>Posicionamiento</b>				Identificar cuáles son los medios publicitarios que tienen una mayor rentabilidad a largo plazo, para determinar en cuáles de ellos publicitar con mayor frecuencia y agresividad; y cuáles de ellos son prescindibles para considerar una posible desvinculación con los mismos. Tomando en cuenta indicadores como: retorno de la inversión, impacto y alcance, impresiones y conversiones, interacción mediante el nivel de likes y seguidores, etc.	\$12.000,00	
				Mejorar el tiempo de respuesta en las plataformas digitales o redes sociales, para agilizar el proceso de ventas por dichos medios. Además, supervisar constantemente factores como la cordialidad y ortografía dentro de dichas conversaciones con los consumidores.	\$20.400,00	
		La empresa durante este tiempo ha llegado a posicionarse en la provincia del Cañar, en donde se puede observar que sus ventas incrementan más en estos puntos y de esta manera consigue consumidores referidos haciendo que las farmacias tengan buena aceptación.	Mantener el prestigio y reconocimiento adquirido a través de dos años en un 100%.	Productividad de acuerdo a los requerimientos de la empresa.	Estudiar y analizar con mayor profundidad la realidad del mercado actual en cuanto a tendencias y preferencias (mínimo cada 6 meses), así como las factores determinantes para la apertura de cada establecimiento; con el objetivo de gestionar de forma más efectiva dichos procesos y maximizar los ingresos que se pueden obtener por ventas, alcanzando así un mayor posicionamiento en el mercado.	\$3.000,00
				Comparar los precios de los competidores directos por medio de las publicaciones o promociones hechas por los mismos en sus canales de difusión. Además de selección de personal para efectuar la estrategia de clientes fantasma o encubiertos, que acudan a los establecimientos de la competencia e identifiquen su nivel de precios.	\$3.200,00	
		Mantener un rango de similitud en los aspectos mencionados dentro de todos los establecimientos en al menos un 65%.	Numero de requerimientos cumplidos/total de requerimientos	Adecuar los establecimientos actuales y próximos en cuanto a decoración, iluminación, y distribución de productos; siguiendo una estructura definida en dichos aspectos para que los clientes tengan una misma percepción y nivel de satisfacción en cada establecimiento, evitando que tengan preferencias por uno u otro.	\$15.000,00	

<b>Mantener fidelidad de clientes</b>	Desde que la empresa inicio sus actividades, se ha evidenciado que todavía cuenta con clientes que prefieren recurrir a estas Farmacias porque se ha creado la confianza para mantener constante a consumidores fidelizados	Aumentar la afluencia de clientes por día en al menos 60%, dentro de los próximos tres años.	Variación porcentual de la afluencia de clientes en cada establecimiento, desde el año 0 al año 3.	Implementar planes publicitarios con mayor frecuencia a través de distintos medios de difusión, sobre todo por medio de redes sociales y el uso de una plataforma web.	\$124.352,00
		Mejorar la gestión del grupo de trabajo en relación a atención al cliente en un 100%, para que todos se encuentran aptos de desempeñar sus funciones de manera óptima y eficiente, en los próximos tres años.	Porcentaje de colaboradores que cumplen con los requisitos de la empresa en cuestión de atención al cliente y proceso de venta, de acuerdo a las evaluaciones y retroalimentaciones que se aplicarán en cada establecimiento, desde el año 0 al año 3.	Es necesario mantener a los clientes fidelizados a la empresa mediante el ofrecimiento de descuentos por ser clientes frecuentes, asimismo, usar WhatsApp para darles a conocer las diferentes promociones que se tiene en ese momento, es decir trabajar siempre en la satisfacción, comodidad y en las expectativas del cliente cumpliendo con los requisitos que demandan. Esto es fundamental para no perder a los clientes y que no prefieran ir a la competencia buscando ofrecerles lo mismo con mejor calidad y a precios más bajos.	\$1.440,00
				Mantener fidelizados a los consumidores mediante una adecuada atención al cliente a través del cumplimiento por parte de los colaboradores del manual de control interno e inclusive se debe de establecer un indicador que permita medir como ha sido la atención del cliente permitiendo medir el desempeño del colaborador a ver si cumple con las expectativas del cliente, con la finalidad de disminuir el riesgo de perder clientes y poder fidelizarlos.	\$0,00
				Brindar un servicio de calidad en todos los puntos de venta es esencial para obtener una buena imagen para dar a conocer a los consumidores potenciales, esto se obtendrá a través de un saludo cordial al cliente, dar a conocer la misión de la marca y su orientación al cliente, asimismo, se debe mantener una comunicación directa con los clientes mediante la medición de satisfacción de los mismos ya sean con encuestas o mediante la comparación de clientes nuevos, fidelizados y perdidos.	\$4.200,00

Fuente: Coronel (2018)

## **CAPÍTULO 4**

### **4. PROPUESTA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

Una vez desarrollado el modelo de planeación estratégica en el capítulo anterior, se procede a realizar la propuesta de dicho modelo identificando y presentando los indicadores estratégicos; los programas y proyectos a implementarse en el horizonte de tiempo establecido para esta planeación; el plan estratégico empresarial, en donde se plasman todas las estrategias elaboradas en relación a los objetivos planteados y las perspectivas del negocio; además de los resultados obtenidos del modelo en el presente trabajo de investigación.

## 4.1 Indicadores estratégicos

Tabla 17

Indicadores estratégicos

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	LÍNEAS DE NEGOCIO	INDICADORES				LINEA BASE	META	METAS				
			INDICADOR CLAVE DE DESEMPEÑO	INDICADOR ESTRATÉGICO	FÓRMULA DE CÁLCULO	FRECUENCIA			2023	2024	2025	2026	2027
ECONOMÍA Y FINANZAS	Incrementar los ingresos por ventas a nivel general entre un 15% a 20% dentro de un periodo de 2 años.	Dto. Comercial	Variación de los ingresos por ventas a nivel general desde el año 0 al año 2.	Variación de Ingresos	((Total de ingresos año 2 - Total de ingresos año 0) / Total de ingresos año 0) x 100	Bianual	Entre 13 a 17 millones USD	Incrementar los ingresos por ventas entre un 15% y 20%.	12%	20%			
CLIENTES, OTROS STAKEHOLDERS Y AMBIENTE	Mantener la relación de fidelidad con nuestros clientes, con al menos un 98% de ellos en los próximos tres años.	Servicio al cliente	Medición del nivel de satisfacción de cada cliente a través de encuestas realizadas de forma anual, así como también tomar en cuenta las quejas y reclamos de los consumidores actuales y antiguos.	Satisfacción de clientes	# de sugerencias y reclamos / # de opiniones recibidas por clientes	Anual	70%	Alcanzar una tasa del 98% en relación a la satisfacción del cliente	77%	87%	98%		
									Solución de quejas	Quejas solucionadas / Quejas aceptadas	Anual	50%	Alcanzar un índice de solución de



APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Aumentar la actividad en redes sociales en al menos un 80% dentro de dos años.	Marketing	Variación porcentual del uso diario de redes sociales y frecuencia de promociones o publicidad, desde el año 0 al año 2.	Uso de redes sociales	((Total gastos publicitarios año 2 - Total gastos publicitarios año 0) / Total gastos publicitarios año 0) x 100	Bianual	20%	Aumentar la actividad en redes sociales en al menos un 80%	40%	80%	
Mantener el prestigio y reconocimiento adquirido a través de dos años en un 100%.	Marketing	Nivel alcanzado de posicionamiento dentro del mercado en los próximos dos años.	Posicionamiento	Estudio de mercado	Bianual	100%	Mantener el reconocimiento y prestigio en un 100%.	100%	100%	
Mantener un rango de similitud en los aspectos mencionados dentro de todos los establecimientos en al menos un 65%.	Logística	Porcentaje de eficacia para medir el cumplimiento de los requerimientos	Eficacia de requerimientos	Número de requerimientos cumplidos x 100 / Total de requerimientos deseados	Anual	65%	Mantener un rango de similitud en los aspectos mencionados dentro de todos los establecimientos en al menos un 65%.	65%		
Aumentar la afluencia de clientes por día en al menos 60%, dentro de los próximos tres años.	Dto. Comercial	Variación porcentual de la afluencia de clientes en cada establecimiento, desde el año 0 al año 3.	Afluencia de clientes	((# de facturas emitidas año 3 - # de facturas emitidas año 0) / # de facturas emitidas año 0) x 100	Triannual	Entre 500 a 800 clientes diarios por estable	Aumentar la afluencia de clientes por día en al menos 60%.	25%	42%	60%

				cimiento en la Costa						
Mejorar la gestión del grupo de trabajo en relación a atención al cliente en un 100%, para que todos se encuentran aptos de desempeñar sus funciones de manera óptima y eficiente, en los próximos tres años.	Recursos Humanos	Porcentaje de colaboradores que cumplen con los requisitos de la empresa en cuestión de atención al cliente y proceso de venta, de acuerdo a las evaluaciones y retroalimentaciones que se aplicarán en cada establecimiento, desde el año 0 al año 3.	Calificación de méritos	Personal calificado con insatisfacción / Total de personas evaluadas	Triannual	70%	Mejorar la gestión del grupo de trabajo en relación a atención al cliente en un 100%	85%	95%	100%

Fuente: Elaborado por los autores (2022)

*Nota:* Elaboración de indicadores estratégicos con relación a los objetivos planteados.

## 4.2 Programas y proyectos

Tabla 18

Programas y proyectos

PERSPECTIVA	ESTRATEGIA EMPRESARIAL	PROGRAMAS Y PROYECTOS				
		2023	2024	2025	2026	2027
ECONOMÍA Y FINANZAS	<p>Comparar los precios con la competencia para mantenerse dentro del mercado ofreciendo los precios más bajos, mediante la estandarización de procesos dentro de bodega para minimizar los costos de distribución de productos a los diferentes locales, evitando así que exista equivocaciones en la recepción de productos y de esta manera poder fidelizar al cliente al entregarle un producto con precios bajos.</p>	<p>Para implementar el proceso de estandarización es necesario que la empresa defina de manera correcta la cadena de valor de la misma, así como también los procesos que debe seguir para realizar la entrega de pedidos a los diferentes locales y evitar contratiempos.</p>				
	<p>Mantener un nivel de precios relativamente bajos independientemente de los cambios que se presentan en el mercado actual; ya sea por factores determinantes como la inflación, o por nuevas políticas y regulaciones económicas. Estableciendo un margen de ganancia fijo en relación a los costos de adquisición, y tomando en cuenta en todo momento los precios ofrecidos por los competidores.</p>	<p>Al tratarse del sector farmacéutico los precios son bajos dependiendo de cómo maneje la competencia sus índices de ganancias, por ende, es necesario que la empresa revise de manera trimestral por dos años como se comporta la competencia directa y que tan bajos son sus precios, puesto que por lo general los medicamentos que se venden son de la misma calidad, pero difiere el precio.</p>				
	<p>Mantener los precios bajos para el consumidor mediante una correcta estandarización de productos, así como también obtener mejores precios a través de proveedores o realizar una serie de promociones que le permitan al cliente aprovechar de los beneficios que la empresa le ofrece, esto con el objetivo de incrementar los ingresos de la empresa, pero buscando siempre cumplir al máximo con las expectativas de consumidor.</p>	<p>Para cumplir esta estrategia la empresa en el primer año debe mantener esa fidelidad que tiene con los tres proveedores más importantes, que le entregan la mayor cantidad de medicamentos. Pero, es necesario también que busque, verifique y evalúe la relación con nuevos proveedores que le brinden precios más bajos y más descuentos por producto.</p>	<p>La empresa debe mantener también un nivel similar de promociones desarrolladas y aplicadas por ellos en los medicamentos que se encuentren en gran demanda; al igual que aquellas promociones que los laboratorios les dan para que pongan en ciertos medicamentos.</p>			

<p>Es necesario mantener y ofrecer mayores beneficios a los clientes en tema de activaciones y promociones; tales como sorteos escolares, navideños, de carnaval, día del niño, día de la madre, día del padre, etc. Y ofreciendo descuentos atractivos en productos de alta rotación como multivitamínicos, probióticos, fórmulas para bebés, entre otros; en promociones de tipo Paga 2 y lleva 3, y descuentos 2x1.</p>	<p>Desarrollo de un presupuesto anual para cada promoción que se va a realizar dentro de la empresa, así como también la búsqueda de otras marcas patrocinadoras para realizar sorteos, programas por el día del amor, de la madre, del padre, navidad, etc.</p>	
	<p>Elaboración de campañas publicitarias mediante plataformas digitales por medio del pago de promociones en plataformas como Facebook, Google, YouTube, Instagram, y Tik Tok.</p>	
	<p>Elaboración de campañas publicitarias por medios tradicionales con enfoques de segmentación como: pancartas, letreros, vallas publicitarias</p>	
<p>Ofrecer al cliente un correcto servicio al momento de la compra para crear una buena imagen, y realizar un servicio post-venta para obtener datos de que tan satisfechos están los clientes para así poder aumentar la participación dentro del mercado mediante el uso de redes sociales e incrementar la cuota de mercado por clientes referidos por el servicio que se brinda a los mismos.</p>	<p>Ofrecer una buena atención mediante la evaluación y capacitación del personal para determinar si cumple con el manual de control interno de la empresa, y de este modo poder identificar si la atención está siendo lo suficientemente factible para que el consumidor vuelva.</p>	<p>Realizar un correcto servicio post-venta a través de una encuesta de satisfacción dentro de ese año, así como también implementar un modelo de recepción de quejas y reclamos.</p>
	<p>Tener una mayor activación en redes sociales para que más personas conozcan la marca y cuál es el valor que se le entrega; de igual manera mantener fidelizados a los clientes mediante sorteos o activación de promociones siempre pensando en los consumidores para obtener clientes referidos.</p>	
<p>Implementar ya sea un buzón de recomendaciones en un punto estratégico y visible de cada establecimiento, un buzón de recomendaciones digital por medio de un link en las redes sociales de la empresa, o un calificador electrónico de atención al cliente con su respectiva privacidad en el mostrador de cada establecimiento al momento de pagar por sus productos.</p>	<p>Dentro del primer año la empresa debe implementar un buzón de recomendaciones junto con servicio técnico y un experto en programas para el diseño de una página web con el objetivo de crear un método en donde el cliente pueda dejar sus opiniones, quejas y reclamos.</p>	<p>Mantener también el uso de un calificador electrónico para medir la calidad de atención al cliente, lo más recomendable es que se cuente con un aparato en cada sucursal que tiene distribuidas por las diferentes zonas de la Costa y la Sierra.</p>

Mejorar cada día en la atención al cliente mediante la comparación con la competencia e identificar en que aspectos está fallando la misma, asimismo, de manera primordial el cumplimiento del manual de control interno que dispone la empresa para el desarrollo de sus operaciones, brindar una correcta atención a través de las diversas capacitaciones que se deben aplicar al colaborador y la evaluación de los mismos para ver si se cumple con lo mencionado con anterioridad, de este modo se obtendrá el posicionamiento de la empresa por la buena atención e imagen que obtiene la empresa al ofrecer productos de calidad con un buen servicio y a precios relativamente bajos.

Se requiere ofrecer un excelente servicio al cliente mediante una serie de capacitaciones que la empresa debe realizar para que se dé el cumplimiento del manual interno de la organización, asimismo, se debe tener controlado al personal para que sean comprometidos con su trabajo a través de reuniones con los jefes y de esta manera sea posible realizar talleres de mejora de atención al cliente. Además, es importante que exista un buen reclutamiento de personal competente que tenga suficiente conocimiento en el manejo de una farmacia para que pueda dar una reseña al cliente de que medicamento le sirve mejor o aquel que sea parecido a la receta médica que requiere, esto con la ayuda de indicadores que midan el desempeño del colaborador en base a diferentes criterios.

Se requiere ofrecer un servicio al cliente óptimo mediante la aplicación de capacitaciones al personal para que conozcan el reglamento interno y puedan cumplir con la misma, de igual manera se requiere implementar el servicio post-venta para analizar cuáles son la deficiencia al momento de atender al cliente y de esta manera es posible superar las expectativas y satisfacer de mejor manera a los consumidores.

Aplicar capacitaciones de manera constante al personal de cada punto de venta para poder mantener una correcta atención y servicio al cliente.

Identificar si el servicio es correcto mediante la aplicación de manera trimestral del método denominado cliente fantasma y poder determinar si se entregan facturas, se recibe con un cordial saludo y despedida al consumidor, etc. De esta manera, también es posible evaluar a los colaboradores.

Realizar talleres junto con el personal haciendo una representación de cómo se debe atender al cliente según el manual interno de la empresa, asimismo, se requiere entregar un manual a los diferentes trabajadores de los puntos de venta para que tengan conocimiento de que medicamentos son los mejores en caso de que el consumidor tenga consultas o si es que no se dispone el medicamento que se estipula en la receta médica debe tener el conocimiento con que otro producto poder sustituirlo.

Revisión y evaluación de indicadores de desempeño, a cada trabajador de los diferentes puntos de venta, una vez finalizado el periodo.

Para poder conseguir que los trabajadores cumplan con el manual interno y conozcan de manera efectiva cuáles son los procesos a seguir para atender un punto de venta, es necesario que se mejoren los procesos de reclutamiento del personal y buscar personas competentes con experiencia en el manejo de fármacos, conocimiento del sistema de cajas, etc.

PROCESOS INTERNOS

<p>Gestionar el proceso de almacenamiento y distribución de los productos de forma inmediata monitoreando constantemente los inventarios disponibles y aquellos que están por agotarse antes de que aquello suceda; para así evitar que bajo ninguna circunstancia alguno de los establecimientos esté fuera de stock de ningún tipo de producto almacenado en bodega, logrando así cubrir con la demanda de los consumidores y, por ende, aumentar los ingresos por ventas.</p>	<p>Monitoreo y revisión del inventario reflejado en el sistema informático en comparación con el disponible en físico en cada establecimiento. Este proceso se realizará de forma semanal en cada establecimiento, en donde los colaboradores deberán entregar un informe detallado del listado de productos y la cantidad de los mismos; para luego ser revisado y constatado por el grupo encargado en la bodega de almacenamiento.</p>
<p>Se debe implementar un indicador para medir la recepción de productos a los diferentes locales de la empresa y de esta manera determinar cuánto tiempo hay de demora y fallos; con la finalidad de evitar ciertos inconvenientes que pueden existir en la recepción de pedidos a bodega, siendo fundamental para incrementar las ventas de la empresa debido a que se mantiene un estándar básico para manejar de manera correcta los productos que se le ofrecen al consumidor.</p>	<p>Implementar indicadores de desempeño a parte de los propuestos, con el objetivo de mantener un orden específico en cuanto a la recepción de productos en los diferentes puntos de venta. Asimismo, se requiere que se implemente un método de estandarización basado en un diagrama de flujo para que quede establecido un estándar que se debe cumplir para reponer el inventario.</p>
<p>Gestionar el proceso de distribución y almacenamiento de forma efectiva; en donde a pesar de que haya un incremento en el número de establecimientos, el registro de los inventarios sea automatizado y el propio sistema se encargue de informar que productos se están empezando a agotar y en qué establecimientos está sucediendo dicho efecto.</p>	<p>Configuración del software informático sobre los inventarios de la empresa, mediante el técnico especializado y enviado por parte de la empresa contratada para brindar dicho software. El cual informará oportunamente mediante alarmas o mensajes que productos se están agotando y se requiere de una nueva compra o reabastecimiento.</p>
<p>Es necesario buscar que cada punto de venta tenga un buen abastecimiento de productos, con el objetivo de poder darle al cliente los productos que requiere en el momento preciso, y de esta manera hará posible que la empresa</p>	<p>Monitoreo y revisión del inventario reflejado en el sistema informático en comparación con el disponible en físico en cada establecimiento. Este proceso se realizará de forma semanal en cada establecimiento, en donde los colaboradores deberán entregar un informe detallado del listado de productos y la cantidad de los mismos; para luego ser revisado y constatado por el grupo encargado en la bodega de almacenamiento.</p>

tenga una buena imagen por la disponibilidad de productos a través de la entrega inmediata de lo que requiera el consumidor y la disponibilidad de variedad de medicamentos.

Búsqueda e identificación de proveedores con mayor presencia y capacidad productiva, para gestionar el proceso de negociación de forma anticipada y solicitando un mayor volumen de productos debido a la magnitud de la empresa.

Renegociación con los proveedores establecidos, y búsqueda de nuevos proveedores en otras líneas de productos.

Gestionar el proceso de negociación con los proveedores de forma efectiva, llegando a acuerdos de forma casi inmediata, para así obtener mayores beneficios en relación al volumen de productos adquiridos. Además, se requiere analizar las tendencias y preferencias de los productos populares, para disponer de productos que los competidores aún no, y así ser mucho más competitivos.

Análisis de tendencia de productos de uso cotidiano, y gestión del proceso de negociación con los proveedores identificados en productos farmacéuticos.

Implementar planes publicitarios con mayor frecuencia a través de distintos medios de difusión, sobre todo por medio de redes sociales y el uso de una plataforma web. Siendo así, otra estrategia ideal dentro de este campo sería la creación de catálogos digitales en constante actualización, para que nuestros clientes siempre tengan conocimiento de los productos que se encuentran disponibles y vayan directamente a los establecimientos a adquirirlos.

Servicio técnico o contratación de un experto para desarrollar la plataforma web oficial de la empresa.

Planificación y desarrollo de promociones y publicidad masiva de forma mensual a través de los distintos medios de difusión.

Es necesario brindar a los clientes beneficios adicionales en cuanto a la difusión masiva de promociones mediante el uso de redes sociales y realizar eventos que permitan mantener fidelizado al cliente dentro de la empresa creando valor agregado; lo cual conlleva a concretar más ventas, por ende, más ingresos.

Para el primer año es necesario elaborar un perfil para la búsqueda del personal que conforme el departamento de marketing, una vez obtenido eso, y en base a los parámetros de búsqueda, se procede a hacer el reclutamiento del personal y conforme a eso se debe de implementar un espacio adecuado para el establecimiento dentro de las oficinas de la empresa de dicho departamento. En este sentido, lo que se pretende es que se tenga el control total de redes sociales, promociones, publicidad, fijación de políticas de precios, estudios de mercado, etc.

Planificación de eventos de entretenimiento para el público en general a nombre de la empresa. (Gestión de contratos para conciertos, agasajos, activaciones en cada establecimiento, y sorteos).

Se requiere implementar un departamento de marketing o publicidad, que se encargue de diseñar las distintas publicidades de forma más frecuente (mínimo una vez a la semana) y gestione su difusión a través distintas plataformas o medios (radio, periódico, página web, Instagram, Facebook, Tik Tok, WhatsApp).

De esta manera, para el siguiente año se planea ya contar que la empresa cuente con el departamento y en lo posible ser más activos en redes sociales para abarcar

<p>Identificar cuáles son los medios publicitarios que tienen mayor rentabilidad a largo plazo, para determinar en cuáles de ellos publicitar con mayor frecuencia y agresividad; y cuáles de ellos son prescindibles para considerar una posible desvinculación con los mismos. Tomando en cuenta indicadores como: retorno de la inversión, impacto y alcance, impresiones y conversiones, interacción mediante el nivel de likes y seguidores, etc.</p>		<p>posicionamiento en estos medios digitales.</p> <p>Evaluación de rentabilidad de cada canal de difusión de publicidad de la empresa. Elaboración del informe respectivo para presentar a gerencia. Recontratación de servicios publicitarios en aquellos que generan mayor retorno de inversión y mejores resultados. Desvinculación de servicios publicitarios con los canales con bajos resultados o que no son tendencia en la actualidad.</p>
<p>Mejorar el tiempo de respuesta en las plataformas digitales o redes sociales, para agilizar el proceso de ventas por dichos medios. Además, supervisar constantemente factores como la cordialidad y ortografía dentro de dichas conversaciones con los consumidores.</p>		<p>Selección y supervisión del personal encargado de dar respuesta a los clientes en los procesos de venta por medios o canales digitales.</p>
<p>Estudiar y analizar con mayor profundidad la realidad del mercado actual en cuanto a tendencias y preferencias (mínimo cada 6 meses), así como los factores determinantes para la apertura de cada establecimiento; con el objetivo de gestionar de forma más efectiva dichos procesos y maximizar los ingresos que se pueden obtener por ventas, alcanzando así un mayor posicionamiento en el mercado.</p>	<p>Proceso de estudio de mercado para analizar tendencias y preferencias de los consumidores. Identificación de los factores determinantes para la apertura de cada establecimiento por medio del reclutamiento de un equipo encargado de recopilar dicha información.</p>	<p>Contratación de un equipo diseñador de interiores para la planificación de los nuevos establecimientos.</p> <p>Proceso de diseño, decoración y adecuación de los nuevos establecimientos.</p>
<p>Comparar los precios de los competidores directos por medio de las publicaciones o promociones hechas por los mismos en sus canales de difusión. Además de selección de personal para efectuar la estrategia de clientes fantasma o encubiertos, que acudan a los establecimientos de la competencia e identifiquen su nivel de precios.</p>	<p>Selección de personal encargado de efectuar la estrategia de cliente fantasma. Identificación de precios de los competidores directos en sus establecimientos y canales de difusión que utilicen.</p>	<p>Identificación de precios de los competidores directos en sus establecimientos y canales de difusión que utilicen.</p>

Adecuar los establecimientos actuales y próximos en cuanto a decoración, iluminación, y distribución de productos; siguiendo una estructura definida en dichos aspectos para que los clientes tengan una misma percepción y nivel de satisfacción en cada establecimiento, evitando que tengan preferencias por uno u otro.

Proceso de contratación de diseñador/a de interiores para planificar el aspecto general de cada establecimiento asignado.

Adecuación y decoración de los establecimientos asignados de acuerdo a la planificación del diseñador de interiores.

Implementar planes publicitarios con mayor frecuencia a través de distintos medios de difusión, sobre todo por medio de redes sociales y el uso de una plataforma web.

Planificación y desarrollo de promociones y publicidad masiva de forma mensual a través de los distintos medios de difusión.

Servicio técnico o contratación de un experto para desarrollar la plataforma web oficial de la empresa.

Manejo, gestión, actualización y supervisión del catálogo publicado en la plataforma web de la empresa.

Es necesario mantener a los clientes fidelizados a la empresa mediante el ofrecimiento de descuentos por ser clientes frecuentes, asimismo, usar WhatsApp para darles a conocer las diferentes promociones que se tiene en ese momento, es decir trabajar siempre en la satisfacción, comodidad y en las expectativas del cliente cumpliendo con los requisitos que demandan. Esto es fundamental para no perder a los clientes y que no prefieran ir a la competencia buscando ofrecerles lo mismo con mejor calidad y a precios más bajos.

Planificación y desarrollo de promociones para clientes frecuentes por medio de WhatsApp, quienes tendrán acceso a la información propuesta de forma anticipada en relación a la posición que los define debido a su frecuencia de compra y fidelidad hacia la empresa.

Mantener fidelizados a los consumidores mediante una adecuada atención al cliente a través del cumplimiento por parte de los colaboradores del manual de control interno e inclusive se debe de establecer un indicador que permita medir como ha sido la atención del cliente permitiendo medir el desempeño del colaborador a ver si cumple con las expectativas del cliente, con la finalidad de disminuir el riesgo de perder clientes y poder fidelizarlos.

Determinación de requisitos que se esperan ser cumplidos por parte de los colaboradores en cuanto a atención al cliente. Implementación de los buzones de recomendaciones y medidores de satisfacción electrónicos en cada establecimiento.

Proceso de evaluación de colaboradores en relación a los resultados obtenidos en retroalimentación de clientes a través de los buzones de recomendaciones y medidores de satisfacción electrónicos incorporados en cada establecimiento.

Brindar un servicio de calidad en todos los puntos de venta es esencial para obtener una buena imagen para dar a conocer a los consumidores potenciales, esto se obtendrá a través de un saludo cordial al cliente, dar a conocer la misión de la marca y su orientación al cliente, asimismo, se debe mantener una comunicación directa con los clientes mediante la medición de satisfacción de los mismos ya sean con encuestas o mediante la comparación de clientes nuevos, fidelizados y perdidos.

A parte de las capacitaciones que se propone que la empresa realice de manera semestral con todo el personal de la organización; es necesario también que se aplique un cuestionario de satisfacción laboral para obtener datos de cómo están los colaboradores dentro de la empresa, si se sienten motivados, etc. Para que, de este modo, sea posible identificar en que aspectos está fallando en general y también es lo que es el cumplimiento de manual de control interno.

Fuente: Elaborado por los autores (2022)

Nota: Elaboración de los programas y proyectos con respecto a las estrategias planteadas

### 4.3 Plan estratégico empresarial

Tabla 19

Plan Estratégico Empresarial

PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL: CADENA DE FARMACIAS SUIZA S.A.

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA EMPRESARIAL	INDICADORES		PERIODICIDAD	LÍNEA BASE	META					RESPONSABLE	PROGRAMAS / PROYECTOS / ACTIVIDADES				
			NOMBRE	FÓRMULA DE CÁLCULO			2023	2024	2025	2026	2027		2023	2024	2025	2026	2027
ECONOMÍA Y FINANZAS	Incrementar los ingresos por ventas a nivel general entre un 15% a 20% dentro de un periodo de 2 años.	Comparar los precios con la competencia para mantenerse dentro del mercado ofreciendo los precios más bajos, mediante la estandarización de procesos dentro de bodega para minimizar los costos de distribución de productos a los diferentes locales, evitando así que exista equivocaciones en la recepción de productos y de esta manera poder fidelizar al cliente al entregarle un producto con precios bajos. Mantener un nivel de precios relativamente bajos independientemente de los cambios que se presentan en el mercado actual; ya sea por factores determinantes como la inflación, o por nuevas políticas y regulaciones económicas. Estableciendo un margen de	Variación de Ingresos	((Total de ingresos año 2 - Total de ingresos año 0) / Total de ingresos año 0) x 100	Bianual	Entre 13 a 17 millones USD	Incrementar los ingresos por ventas entre un 15% y 20%.	12%	20%				Jefe del departamento comercial	Para implementar el proceso de estandarización es necesario que la empresa defina de manera correcta la cadena de valor de la misma, así como también los procesos que debe seguir para realizar la entrega de pedidos a los diferentes locales y evitar contratiempos.	Al tratarse del sector farmacéutico los precios son bajos dependiendo de cómo maneje la competencia sus índices de ganancias, por ende, es necesario que la empresa revise de manera trimestral por dos años como se		

ganancia fijo en relación a los costos de adquisición, y tomando en cuenta en todo momento los precios ofrecidos por los competidores.

---

Mantener los precios bajos para el consumidor mediante una correcta estandarización de productos, así como también obtener mejores precios a través de proveedores o realizar una serie de promociones que le permitan al cliente aprovechar de los beneficios que la empresa le ofrece, esto con el objetivo de incrementar los ingresos de la empresa, pero buscando siempre cumplir al máximo con las expectativas de consumidor.

---

comporta la competencia directa y que tan bajos son sus precios, puesto que por lo general los medicamentos que se venden son de la misma calidad, pero difiere el precio.

---

La empresa debe mantener también un nivel similar de promociones desarrolladas y aplicadas por ellos en los medicamentos que se encuentran en gran demanda; al igual que aquellas promociones que los laboratorios les dan para que pongan en ciertos medicamentos.

CLIENTES, OTROS STAKEHOLDERS Y AMBIENTE

<p>Mantener la relación de fidelidad con nuestros clientes, con al menos un 98% de ellos en los próximos tres años.</p>	<p>Es necesario mantener y ofrecer mayores beneficios a los clientes en tema de activaciones y promociones; tales como sorteos escolares, navideños, de carnaval, día del niño, día de la madre, día del padre, etc. Y ofreciendo descuentos atractivos en productos de alta rotación como multivitamínicos, probióticos, fórmulas para bebés, entre otros; en promociones de tipo Paga 2 y lleva 3, y descuentos 2x1.</p>	<p>Satisfacción de clientes</p>	<p># de sugerencias y reclamos / # de opiniones recibidas por clientes</p>	<p>Anual</p>	<p>70%</p>	<p>Alcanzar una tasa del 98% en relación a la satisfacción del cliente</p>	<p>77%</p>	<p>87%</p>	<p>98%</p>	<p>Jefe de servicio al cliente</p>	<p>Ofrecer una buena atención mediante la evaluación y capacitación del personal para determinar si cumple con el manual de control interno de la empresa, y de este modo poder identificar si la atención está siendo lo suficientemente factible para que el consumidor vuelva.</p>	<p>Realizar un correcto servicio post-venta a través de una encuesta de satisfacción dentro de ese año, así como también implementar un modelo de recepción de quejas y reclamos.</p>
	<p>Ofrecer al cliente un correcto servicio al momento de la compra para crear una buena imagen, y realizar un servicio post-venta para obtener datos de que tan satisfechos están los clientes para así poder aumentar la participación dentro del mercado mediante el uso de redes sociales e incrementar la cuota de mercado por clientes referidos por el servicio que se brinda a los mismos.</p>										<p>Tener una mayor activación en redes sociales para que más personas conozcan la marca y cuál es el valor que se le entrega; de igual manera mantener fidelizados a los clientes mediante sorteos o activación de promociones siempre pensando en los consumidores para obtener clientes referidos.</p>	
<p>Implementar ya sea un buzón de recomendaciones en un punto estratégico y visible de cada establecimiento, un buzón de recomendaciones digital por</p>	<p>Solución de quejas</p>	<p>Quejas solucionadas / Quejas aceptadas</p>	<p>Anual</p>	<p>50%</p>	<p>Alcanzar un índice de solución de</p>	<p>55%</p>	<p>85%</p>	<p>100%</p>	<p>Dentro del primer año la empresa debe implementar un buzón de</p>	<p>Mantener también el uso de un calificador electrónico para</p>		

medio de un link en las redes sociales de la empresa, o un calificador electrónico de atención al cliente con su respectiva privacidad en el mostrador de cada establecimiento al momento de pagar por sus productos.

reclamos del 100% respecto a la satisfacción de clientes

recomendaciones junto con servicio técnico y un experto en programas para el diseño de una página web con el objetivo de crear un método en donde el cliente pueda dejar sus opiniones, quejas y reclamos. medir la calidad de atención al cliente, lo más recomendable es que se cuente con un aparato en cada sucursal que tiene distribuidas por las diferentes partes de la Costa y la Sierra.

Mantener el rango de satisfacción de los clientes en relación a la calidad-precio los productos en al menos un 90% de ellos, dentro de los próximos dos años.

Mejorar cada día en la atención al cliente mediante la comparación con la competencia e identificar en que aspectos está fallando la misma, asimismo, de manera primordial el cumplimiento del manual de control interno que dispone la empresa para el desarrollo de sus operaciones, brindar una correcta atención a través de las diversas capacitaciones que se deben aplicar al colaborador y la evaluación de los mismos para ver si se cumple con lo mencionado con anterioridad, de este modo se obtendrá el posicionamiento de la empresa por la buen atención e imagen que obtiene la empresa al ofrecer productos de calidad con un buen servicio y a precios relativamente bajos.

Satisfacción calidad-precio

# de reclamos y solicitud de devoluciones / unidades vendidas

Semestral

90%

Mantener un rango de satisfacción de calidad-precio en al menos 90% de los productos.

90% 92%

Jefe de servicio al cliente

Aplicar capacitaciones de manera constante al personal de cada punto de venta para poder mantener una correcta atención y servicio al cliente.

Identificar si el servicio es correcto mediante la aplicación de manera trimestral del cliente fantasma y poder determinar si se entregan facturas, se recibe con un cordial saludo y despedida al consumidor, etc. De esta manera, también es posible evaluar a los colaboradores.

Se requiere ofrecer un excelente servicio al cliente mediante una serie de capacitaciones que la empresa debe realizar para que se dé el cumplimiento del manual interno de la organización, asimismo, se debe tener controlado al personal para que sean comprometidos con su trabajo a través de reuniones con los jefes y de esta manera sea posible realizar talleres de mejora de atención al cliente. Además, es importante que exista un buen reclutamiento de personal competente que tenga suficiente conocimiento en el manejo de una farmacia para que pueda dar una reseña al cliente de que medicamento le sirve mejor o aquel que sea parecido a la receta médica que requiere, esto con la ayuda de indicadores que midan el desempeño del colaborador en base a diferentes criterios.

---

Se requiere ofrecer un servicio al cliente óptimo mediante la aplicación de capacitaciones al personal para que conozcan el reglamento interno y puedan cumplir con la misma, de igual manera se requiere implementar el servicio post-venta para analizar cuáles son la deficiencia al momento de atender al cliente y de esta manera es posible superar las expectativas y satisfacer de mejor manera a los consumidores.

Realizar talleres junto con el personal haciendo una representación de cómo se debe atender al cliente según el manual interno de la empresa, asimismo, se requiere entregar un manual a los diferentes trabajadores de los puntos de venta para que tengan conocimiento de que medicamentos son los mejores en caso de que el consumidor tenga consultas o si es que no se dispone el medicamento que se estipula en la receta médica debe tener el conocimiento con que otro producto poder sustituirlo.

---

Revisión y evaluación de indicadores de desempeño, a cada trabajador de los diferentes puntos de venta, una vez finalizado el periodo.

---

Para poder conseguir que los trabajadores cumplan con el manual interno y conozcan de manera efectiva cuales son los procesos a seguir para atender un punto de venta, es necesario que se mejoren los procesos de reclutamiento del personal y buscar personas competentes con experiencia en el manejo de fármacos, conocimiento del sistema de cajas, etc.

**PROCESOS INTERNOS**

<p>Implementar un sistema de control de almacenamiento y control para el reabastecimiento semanal de cada punto de venta en un 100% en el próximo año.</p>	<p>Gestionar el proceso de almacenamiento y distribución de los productos de forma inmediata monitoreando constantemente los inventarios disponibles y aquellos que están por agotarse antes de que aquello suceda; para así evitar que bajo ninguna circunstancia alguno de los establecimientos esté fuera de stock de ningún tipo de producto almacenado en bodega, logrando así cubrir con la demanda de los consumidores y, por ende, aumentar los ingresos por ventas.</p>	<p>Puntualidad en reabastecimiento de inventarios</p>	<p>Resultado alcanzado en horas semanales / Resultado previsto en horas semanales</p>	<p>Semanal</p>	<p>85%</p>	<p>Alcanzar una tasa del 100% en el control de abastecimiento y almacenamiento.</p>	<p>100%</p>	<p>Jefe departamento de logística</p>	<p>Monitoreo y revisión del inventario reflejado en el sistema informático en comparación con el disponible en físico en cada establecimiento. Este proceso se realizará de forma semanal en cada establecimiento, en donde los colaboradores deberán entregar un informe detallado del listado de productos y la cantidad de los mismos; para luego ser revisado y constatado por el grupo encargado en la bodega de almacenamiento.</p>
--	--	---	---	----------------	------------	---	-------------	---------------------------------------	---

Se debe implementar un indicador para medir la recepción de productos a los diferentes locales de la empresa y de esta manera determinar cuánto tiempo hay de demora y fallos; con la finalidad de evitar ciertos inconvenientes que pueden existir en la recepción de pedidos a bodega, siendo fundamental para incrementar las ventas de la empresa debido a que se mantiene un estándar básico para manejar de manera correcta los productos que se le ofrecen al consumidor.

---

Gestionar el proceso de distribución y almacenamiento de forma efectiva; en donde a pesar de que haya un incremento en el número de establecimientos, el registro de los inventarios sea automatizado y el propio sistema se encargue de informar cuáles productos se están empezando a agotar y en qué establecimientos está sucediendo dicho efecto.

Implementar indicadores de desempeño a parte de los propuestos, con el objetivo de mantener un orden específico en cuanto a la recepción de productos en los diferentes puntos de venta. Asimismo, se requiere que se implemente un método de estandarización basado en un diagrama de flujo para que quede establecido un estándar que se debe cumplir para reponer el inventario.

---

Configuración del software informático sobre los inventarios de la empresa, mediante el técnico especializado y enviado por parte de la empresa contratada para brindar dicho software. El cual informará

oportunamente mediante alarmas o mensajes cuáles productos se están agotando y se requiere de una nueva compra o reabastecimiento.

Monitoreo y revisión del inventario reflejado en el sistema informático en comparación con el disponible en físico en cada establecimiento. Este proceso se realizará de forma semanal en cada establecimiento, en donde los colaboradores deberán entregar un informe detallado del listado de productos y la cantidad de los mismos; para luego ser revisado y constatado por el grupo encargado en la bodega de almacenamiento.

Búsqueda e identificación de proveedores con mayor presencia y capacidad productiva, para gestionar el proceso de negociación de forma anticipada y solicitando un mayor volumen de productos debido a la magnitud de la empresa.

Análisis de tendencia de productos de uso cotidiano, y gestión del

Renegociación con los proveedores establecidos, y búsqueda de nuevos proveedores en otras líneas de productos.

Obtener un 90% de relaciones duraderas con los proveedores para que realicen la entrega inmediata de medicamentos antes del tiempo estipulado en los próximos cinco años.

Es necesario buscar que cada punto de venta tenga un buen abastecimiento de productos, con el objetivo de poder darle al cliente los productos que requiere en el momento preciso, y de esta manera hará posible que la empresa tenga una buena imagen por la disponibilidad de productos a través de la entrega inmediata de lo que requiera el consumidor y la disponibilidad de variedad de medicamentos.

Puntualidad en el tiempo de entrega

((Unidades entregadas por pedido) / Tiempo total estimado de la entrega del pedido) x 100

Cinco años

65%

Obtener un 90% de relaciones duraderas con los proveedores.

67%

70%

75%

80%

85%

Dto. Comercial

Gestionar el proceso de negociación con los proveedores de forma efectiva, llegando a acuerdos de forma casi inmediata, para así obtener

mayores beneficios en relación al volumen de productos adquiridos. Además, se requiere analizar las tendencias y preferencias de los productos populares, para disponer de productos que los competidores aún no, y así ser mucho más competitivos.

proceso de negociación con los proveedores identificados en productos farmacéuticos.

<p>Aumentar la actividad en redes sociales en al menos un 80% dentro de dos años.</p>	<p>Implementar planes publicitarios con mayor frecuencia a través de distintos medios de difusión, sobre todo por medio de redes sociales y el uso de una plataforma web. Siendo así, otra estrategia ideal dentro de este campo sería la creación de catálogos digitales en constante actualización, para que nuestros clientes siempre tengan conocimiento de los productos que se encuentran disponibles y vayan directamente a los establecimientos a adquirirlos.</p> <p>Es necesario brindar a los clientes beneficios adicionales en cuanto a la difusión masiva de promociones mediante el uso de redes sociales y realizar eventos que permitan mantener fidelizado al cliente dentro de la empresa creando valor agregado; lo cual conlleva a concretar más ventas, por ende, más ingresos.</p>	<p>Uso de redes sociales</p>	<p>((Total gastos publicitarios año 2 - Total gastos publicitarios año 0) / Total gastos publicitarios año 0) x 100</p>	<p>Bianual</p>	<p>20%</p>	<p>Aumentar la actividad en redes sociales en al menos un 80%</p>	<p>40% 80%</p>	<p>Departamento de Marketing</p>	<p>Servicio técnico o contratación de un experto para desarrollar la plataforma web oficial de la empresa.</p> <p>Para el primer año es necesario elaborar un perfil para la búsqueda del personal que conforme el departamento de marketing, una vez obtenido eso, y en base a los parámetros de búsqueda, se procede a hacer el reclutamiento del personal y conforme a eso se debe de implementar un espacio adecuado para el establecimiento dentro de las oficinas de la empresa de</p>	<p>Planificación y desarrollo de promociones y publicidad masiva de forma mensual a través de los distintos medios de difusión.</p> <p>Planificación de eventos de entretenimiento para el público en general a nombre de la empresa. (Gestión de contratos para conciertos, agasajos,</p>
---	---	------------------------------	---	----------------	------------	---	----------------	----------------------------------	--	--

---

Se requiere implementar un departamento de marketing o publicidad, que se encargue de diseñar las distintas publicidades de forma más frecuente (mínimo una vez a la semana) y gestione su difusión a través distintas plataformas o medios (radio, periódico, página web, Instagram, Facebook, Tik Tok, WhatsApp).

---

Identificar cuáles son los medios publicitarios que tienen una mayor rentabilidad a largo plazo, para determinar en cuáles de ellos publicitar con mayor frecuencia y agresividad; y cuáles de ellos son prescindibles para considerar una posible desvinculación con los mismos. Tomando en cuenta indicadores como: retorno de la inversión, impacto

---

dicho departamento. En este sentido, lo que se pretende es que se tenga el control total de redes sociales, promociones, publicidad, fijación de políticas de precios, estudios de mercado, etc.

---

activacion es en cada establecimiento, y sorteos).

---

De esta manera, para el siguiente año se planea ya contar que la empresa cuente con el departamento y en lo posible ser más activos en redes sociales para abarcar posicionamiento en estos medios digitales.

---

Evaluación de rentabilidad de cada canal de difusión de publicidad de la empresa. Elaboración del

y alcance, impresiones y conversiones, interacción mediante el nivel de likes y seguidores, etc.

informe respectivo para presentar a gerencia. Recontratación de servicios publicitarios en aquellos que generan mayor retorno de inversión y mejores resultados

. Desvinculación de servicios publicitarios con los canales con bajos resultados o que no son tendencia en la actualidad

---

Mejorar el tiempo de respuesta en las plataformas digitales o redes sociales, para agilizar el proceso de ventas por dichos medios. Además, supervisar constantemente factores como la cordialidad y ortografía dentro de dichas

---

Selección y supervisión del personal encargado de dar respuesta a los



	Comparar los precios de los competidores directos por medio de las publicaciones o promociones hechas por los mismos en sus canales de difusión. Además de selección de personal para efectuar la estrategia de clientes fantasma o encubiertos, que acudan a los establecimientos de la competencia e identifiquen su nivel de precios.										Selección de personal encargado de efectuar la estrategia de cliente fantasma. Identificación de precios de los competidores directos en sus establecimientos y canales de difusión que utilicen.	Identificación de precios de los competidores directos en sus establecimientos y canales de difusión que utilicen.
Mantener un rango de similitud en los aspectos mencionados dentro de todos los establecimientos en al menos un 65%.	Adecuar los establecimientos actuales y próximos en cuanto a decoración, iluminación, y distribución de productos; siguiendo una estructura definida en dichos aspectos para que los clientes tengan una misma percepción y nivel de satisfacción en cada establecimiento, evitando que tengan preferencias por uno u otro.	Eficacia de requerimientos	Número de requerimientos cumplidos x 100 / Total de requerimientos deseados	Anual	65%	Mantener un rango de similitud en los aspectos mencionados dentro de todos los establecimientos en al menos un 65%.	65%			Departamento de logística	Proceso de contratación de diseñador/a de interiores para planificar el aspecto general de cada establecimiento asignado.	Adecuación y decoración de los establecimientos asignados de acuerdo a la planificación del diseñador de interiores.
Aumentar la afluencia de clientes por día en al menos 60%, dentro de los próximos tres años.	Implementar planes publicitarios con mayor frecuencia a través de distintos medios de difusión, sobre todo por medio de redes sociales y el uso de una plataforma web.	Afluencia de clientes	((# de facturas emitidas año 3 - # de facturas emitidas año 0) / # de facturas emitidas	Trimestral	Entre 500 a 800 clientes diarios por establecimiento en la Costa	Aumentar la afluencia de clientes por día en al menos 60%.	25%	42%	60%	Dto. Comercial	Planificación y desarrollo de promociones y publicidad masiva de forma mensual a través de los distintos medios de difusión. Servicio técnico o contratación de un experto para desarrollar la plataforma	Manejo, gestión, actualización y supervisión del catálogo publicado en la

año 0) x  
100

web oficial de la empresa. plataforma web de la empresa.

<p>Mejorar la gestión del grupo de trabajo en relación a atención al cliente en un 100%, para que todos se encuentran aptos de desempeñar sus funciones de manera óptima y eficiente, en los próximos tres años.</p>	<p>Es necesario mantener a los clientes fidelizados a la empresa mediante el ofrecimiento de descuentos por ser clientes frecuentes, asimismo, usar WhatsApp para darles a conocer las diferentes promociones que se tiene en ese momento, es decir trabajar siempre en la satisfacción, comodidad y en las expectativas del cliente cumpliendo con los requisitos que demandan. Esto es fundamental para no perder a los clientes y que no prefieran ir a la competencia buscando ofrecerles lo mismo con mejor calidad y a precios más bajos.</p> <p>Mantener fidelizados a los consumidores mediante una adecuada atención al cliente a través del cumplimiento por parte de los colaboradores del manual de control interno e inclusive se debe de establecer un indicador que permita medir como ha sido la atención del cliente permitiendo medir el desempeño del colaborador a ver si cumple con las expectativas del cliente, con la finalidad de disminuir el riesgo de perder clientes y poder fidelizarlos.</p>	<p>Calificación de méritos</p>	<p>Personal calificado con insatisfacción / Total de personas evaluadas</p>	<p>Trimestral</p>	<p>70%</p>	<p>Mejorar la gestión del grupo de trabajo en relación a atención al cliente en un 100%</p>	<p>85%</p>	<p>95%</p>	<p>100%</p>	<p>Departamento de Recursos Humanos</p>	<p>Planificación y desarrollo de promociones para clientes frecuentes por medio de WhatsApp, quienes tendrán acceso a la información propuesta de forma anticipada en relación a la posición que los define debido a su frecuencia de compra y fidelidad hacia la empresa.</p> <p>Determinación de requisitos que se esperan ser cumplidos por parte de los colaboradores en cuanto a atención al cliente. Implementación de los buzones de recomendaciones y medidores de satisfacción electrónicos en cada establecimiento.</p> <p>Proceso de evaluación de colaboradores en relación a los resultados obtenidos en retroalimentación de clientes a través de los buzones de recomendaciones y medidores de satisfacción electrónicos incorporados en cada establecimiento.</p>
--	---	--------------------------------	---	-------------------	------------	---	------------	------------	-------------	---	---

Brindar un servicio de calidad en todos los puntos de venta es esencial para obtener una buena imagen para dar a conocer a los consumidores potenciales, esto se obtendrá a través de un saludo cordial al cliente, dar a conocer la misión de la marca y su orientación al cliente, asimismo, se debe mantener una comunicación directa con los clientes mediante la medición de satisfacción de los mismos ya sean con encuestas o mediante la comparación de clientes nuevos, fidelizados y perdidos.

---

Fuente: Elaborado por los autores (2022)

*Nota:* Plan estratégico empresarial en donde se presenta un compendio de los objetivos, estrategias, indicadores y los programas y proyectos

A parte de las capacitaciones que se propone que la empresa realice de manera semestral con todo el personal de la organización; es necesario también que se aplique un cuestionario de satisfacción laboral para obtener datos de cómo están los colaboradores dentro de la empresa, si se sienten motivados, etc. Para que, de este modo, sea posible identificar en que aspectos está fallando en general y también es lo que es el cumplimiento de manual de control interno.

## CONCLUSIONES

Una vez desarrollado el modelo de planeación estratégica, es válido concluir que esta herramienta es fundamental dentro de la estructura de toda organización, debido a que permite dimensionar de forma correcta el alcance de los objetivos y metas planteadas a largo plazo. Además, permite a la misma desarrollar sus competencias adecuadamente en busca de alcanzar un mayor rendimiento, posicionamiento y rentabilidad en el sector industrial en donde se desempeña; ayudando así a gestionar con mayor éxito el proceso de toma de decisiones gracias al respectivo análisis del entorno externo e interno de esta organización.

Siendo así, en primera instancia y con base en la información recopilada y respaldada, se puede concluir que la planeación estratégica evidentemente funciona como base de acción a nivel general de toda empresa hoy en día; debido a que toma en cuenta aspectos que previamente podían pasar desapercibidos y que, aun así, son parte fundamental de una organización. En donde cada herramienta empleada para la recopilación de información y análisis de la misma permitieron determinar los distintos factores del entorno que afectan y podrían afectar directa o indirectamente el desempeño y estabilidad de esta organización en el corto, mediano y largo plazo.

Al determinar los antecedentes de la empresa se ha podido observar que no se han planteado de manera correcta aquellas estrategias necesarias para el direccionamiento a seguir con la finalidad de cumplir los objetivos o metas propuestas por la empresa, lo cual se considera como la base fundamental para mantenerse dentro del mercado, es por ello que para fundamentar la planeación estratégica se realizó un análisis PESTAL para determinar cómo se encuentra la organización dentro del sector externo, en donde se determinó aquellos factores que amenazan de manera directa al sector farmacéutico, siendo así se observó que existen una serie de regulaciones o normas que implican grandes costos y gastos; de igual manera la innovación tecnológica para acceder a medicamentos con precios más bajos se ha convertido en una debilidad por la baja inversión tecnológica.

Asimismo, con base a la información que brinda el análisis PESTAL se obtuvo información con respecto a la situación actual de la organización en donde se pudo identificar ciertos aspectos que son positivos o negativos para tener una idea clara de los factores internos y externos que afectan a las actividades empresariales, por

ende, se concluye que la empresa mantiene un mercado amplio centrado en la provincia del Cañar en donde se encuentra posicionada, de igual forma dentro del personal se ha observado que existe una buena organización y comunicación en los demás departamentos; sin embargo, no cuenta con un correcto manejo de actividades dentro del departamento comercial. Por otra parte, en cuanto a la calidad de infraestructura cuenta con espacios suficientemente amplios y bien estructurados para la recepción de inventarios.

Con base en la información obtenida a través del comité establecido con la gerencia de la empresa y el respectivo análisis de la misma, se ha evidenciado por medio de la elaboración de matrices de asuntos estratégicos, FODA, y asuntos críticos; que sus dueños tienen un mayor enfoque y atención en procesos relacionados con brindar un servicio de calidad; ofrecer gran variedad productos de calidad y a precios razonables, siendo los mejores del mercado en este aspecto; obtener mayor posicionamiento mediante el uso y empleo de publicidad masiva por distintas plataformas o canales de difusión; la fidelización de clientes por medio de activaciones o beneficios adicionales; y mantener un nivel de posicionamiento y expansión constante, que permitan asegurar el bienestar y rentabilidad en el futuro de esta empresa.

Por otro lado, analizando el microentorno de esta organización mediante el empleo de la herramienta de análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, se pudo evidenciar que el sector en donde se desempeña esta empresa es altamente competitivo hoy en día; sobre todo desde el inicio de la pandemia actual, lo cual se ha presentado como una oportunidad para crecer exponencialmente en empresas ya establecidas, y generando un mayor interés de posibles nuevos competidores o entrantes. Sin embargo, estos nuevos entrantes tienen grandes dificultades para ser competitivos debido a que las empresas que ya están posicionadas cada día emplean estrategias más agresivas para obtener un mayor posicionamiento, y tienen más recursos para efectuarlas; razón por la cual la empresa Cadena de Farmacias Suiza S.A. efectivamente requiere de plantear con mayor rigurosidad sus estrategias para mantener su posición en el sector y garantizar su expansión constante en el mismo. Por lo que esta propuesta de modelo de planeación estratégica le será de mucha utilidad y ayudará a que pueda cumplir con las metas y objetivos propuestos a largo plazo.

Por último, se desarrolló la propuesta de planeación estratégica aplicando herramientas orientadas a la obtención de indicadores estratégicos y programas o proyectos, teniendo como resultado la elaboración de indicadores en relación a los objetivos propuestos con la finalidad de medir aquellos factores en los que se planea mejorar la productividad, desempeño, eficacia y eficiencia; en donde se pudo observar que la empresa no cuenta con indicadores de gestión establecidos, por lo que se evidenció que se requiere aplicar metas de manera cronológica con un horizonte a largo plazo de uno a cinco años para que se pueda cumplir con dichos objetivos planteados en un periodo de tiempo específico.

Por consiguiente, se plantean programas y proyectos con el objetivo de cumplir de manera óptima las estrategias planteadas, en donde se puede inferir que con base al presupuesto obtenido y los programas que necesariamente se deben aplicar, se ha determinado que es una cifra importante debido a la cantidad de estrategias planteadas para el correcto funcionamiento de la mismas y, sobre todo, para conseguir los resultados esperados con relación a los objetivos planteados.

## RECOMENDACIONES

Con base en los resultados obtenidos en la elaboración de la planeación estratégica para la empresa Cadena de Farmacias Suiza S.A. se recomienda lo siguiente:

El propietario debe analizar de manera exhaustiva los resultados de la planeación para que posterior a eso se pueda socializar con el personal de la empresa, con la finalidad de que cada persona que conforma la organización tenga en claro los objetivos y metas para que puedan tener en cuenta que pasos deben seguir y la aplicación de estrategias necesarias.

Es necesario que la empresa tome en cuenta la implementación de un departamento de marketing a través de un análisis del perfil de cargo para contar con el personal competente y, sobre todo, que tenga experiencia, debido a que si la empresa busca crecer y expandirse es necesario que maneje de manera correcta las promociones, descuentos, el uso de redes sociales y con ello poder llegar a un mayor número de consumidores potenciales.

Asimismo, es necesario que se lleve un mayor control en cuanto a la adecuación e implementación de los distintos establecimientos que tiene la empresa; en donde las mismas características se encuentren presentes en todos ellos, generando así un valor agregado para los consumidores, y preservando o incluso mejorando la percepción, imagen y marca de la empresa con el mercado en donde se desempeña.

Por último, también se recomienda emplear las capacitaciones de forma constante a los colaboradores encargados con los procesos en relación a servicio al cliente; efectuando un control riguroso y sanciones más severas hacia aquellos que no brinden un buen servicio de acuerdo a los requerimientos de la empresa. Razón por la cual se enfatiza en la necesidad de incorporar los buzones de opiniones o los medidores de satisfacción electrónicos en cada establecimiento; para así llevar un conteo y registros de la opinión de los clientes hacia esta empresa y sus colaboradores.

## REFERENCIAS

- Amador, C. (2022). *El análisis PESTEL*. 4(8), 1–2.  
<https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa1/issue/archive>
- ARCSA. (2017). Resolución ARCSA. *Dirección Ejecutiva de La Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria*, 1–4.  
<https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/09/Resolución-ARCSA-DE-023-FMRH-Derogatoria-PET-PCR.pdf>
- ARCSA. (2020). Resolución ARCSA. *Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria*, 1–24.
- Banco Central del Ecuador. (2022). *Micrositio de información económica*.  
<https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica>
- Cadena de Farmacias Suiza. (2022). *No Title*.
- Calle, M., Gurumendi, I., & Calle, M. (2020). Planeación estratégica aplicada a profesionales de la medicina y la jurisprudencia. *Universidad y Sociedad*, 12(3), 83–89.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S2218-36202020000300083&lng=es&nrm=iso](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2218-36202020000300083&lng=es&nrm=iso)
- Capó, J., & Ortiz, B. (2015). 10 pasos para desarrollar un plan estratégico y un business Model Canvas. *3C Empresa*, 4(4), 231–247.  
<https://doi.org/10.17993/3cemp.2015.040424.231-247>
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación Estratégica Fundamentos y aplicaciones* (Tercera ed). McGraw-Hill Education.
- Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, 35, 152–181.  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64629832007%0ACómo>
- Coronel, I. (2018). *Modelo de Gestión Estratégica para PYME con Cuadro de Mando Integral* (Primera Ed).  
<https://publicaciones.uazuay.edu.ec/index.php/ceazuay/catalog/download/221/189/1060?inline=1>
- Dehesa, G. (2014). *Deflación, desinflación e inflación negativa*. El País.  
[https://elpais.com/economia/2014/05/16/actualidad/1400239639\\_687490.html](https://elpais.com/economia/2014/05/16/actualidad/1400239639_687490.html)
- Ekos. (2021). Guía de Negocios. *Ekos Negocios*.  
<https://www.ekosnegocios.com/sector/farmacias>
- El Universo. (2021). Sector farmacéutico creció del 2% al 13% por la venta de analgésicos y vitamina C. *Diario El Universo*.  
<https://www.eluniverso.com/noticias/economia/sector-farmaceutico-crecio-del-2-al-13-por-la-venta-de-analgésicos-y-vitamina-c-nota/>
- Fondo Monetario Internacional. (2022). *Real crecimiento del PIB*.  
[https://www.imf.org/external/datamapper/NGDP\\_RPCH@WEO/ECU?zoom=ECU&highlight=ECU](https://www.imf.org/external/datamapper/NGDP_RPCH@WEO/ECU?zoom=ECU&highlight=ECU)
- Gob.ec. (2019). Permiso de funcionamiento de farmacias. *Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria*.

<http://permisosfuncionamiento.controlsanitario.gob.ec/>

- González, V., Quishpe, M., & Barriga, R. (2016). Propuesta de estrategias para el desarrollo del Sector Farmacéutico del Ecuador usando Dinámica de Sistemas. *Engineering Innovations for Global Sustainability*, 1–11. <https://doi.org/10.18687/laccei2016.1.1.193>
- Govea, A., Cabral, A., Aguilar, A., Cruz, M., López, R., & García, R. (2016). Aplicación de la Planeación Estratégica y fundamento normativo en una empresa Procesadora de carne. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 39, 389–398. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14149188003>
- INEC. (2015). Empresas y TICs. *Instituto Nacional de Estadística y Censos*, 1–51. [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/Tecnologia\\_Inform\\_Comun\\_Empresas-tics/2015/2015\\_TICEMPRESAS\\_PRESENTACION.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Tecnologia_Inform_Comun_Empresas-tics/2015/2015_TICEMPRESAS_PRESENTACION.pdf)
- Jama, V. (2019). Importancia de la planeación estratégica en empresas en el siglo XXI. *Revista Científica FIPCAEC*, 4(10), 35–57. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i10.37>
- Jasti, B., Livesey, J., Oppenheimer, P., & Boyce, E. (2019). Development, Implementation and Assessment of a Comprehensive Strategic Plan in a School of Pharmacy. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 83(6), 1391–1398. <https://doi.org/10.5688/ajpe6899>
- Jiwa, Z., & Siagian, H. (2021). The effects of strategic planning, purchasing strategy and strategic partnership on operational performance. *Uncertain Supply Chain Management*, 9(2), 363–372. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2021.2.006>
- Jokinen, L., Puumalainen, I., & Airaksinen, M. (2019). Influence of strategic planning on product marketing and health service orientation of community pharmacies—A national survey in Finland. *Health Policy*, 462–467. <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2019.02.006>
- Ley Orgánica de Salud. (2015). Ley orgánica de salud del Ecuador. *Plataforma Profesional de Investigación Jurídica*, 13. <https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2017/03/LEY-ORGÁNICA-DE-SALUD4.pdf>
- Londoño, J. (2015). Tecnología como factor de innovación en empresas colombianas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 20(70), 201–216. <https://www.redalyc.org/pdf/290/29040281002.pdf>
- Maldonado, B., Benavides, K., & Buenaño, J. (2017). Análisis dimensional del concepto de estrategia. *Revista Ciencia UNEMI*, 10(25), 25–35. <https://doi.org/10.29076/issn.2528-7737vol10iss25.2017pp25-35p>
- Moreno, J. (2017). *Planeación Estratégica* (Primera ed). AREANDINA.
- Neis, D., Pereira, M., & Maccari, E. (2017). Strategic Planning Process and Organizational Structure: Impacts, Confluence and Similarities. *Brazilian Business Review*, 14(5), 479–492. <https://doi.org/10.15728/bbr.2017.14.5.2>
- Nowak, R. (2020). “Process of strategic planning and cognitive diversity as determinants of cohesiveness and performance.” *Business Process Management Journal*, 27(1), 55–74. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-09-2019-0401>
- Ortiz, E., Galarza, C., Cornejo, F., & Ponce, J. (2014). Acceso a medicamentos y situación

- del mercado farmacéutico en Ecuador. *Revista Panamericana de Salud Publica*, 36(1), 57–62.
- Ponce, H. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación En Psicología*, 12(1), 113–130. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29212108>
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 86(1), 58–77.
- Ramírez, M., & Betancourt, L. (2020). *Gerencia estratégica*. Universidad Abierta para Adultos (UAPA). <https://elibro.net/es/lc/uazuay/titulos/175881>
- Registro Oficial. (2018). Texto Unificado de Legislación Secundaria de Medio Ambiente. *LexisFinder*, 1–350. [https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2018-09/Documento\\_Texto-Unificaco-Legislacion-Secundaria-Medio-Ambiente.pdf](https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2018-09/Documento_Texto-Unificaco-Legislacion-Secundaria-Medio-Ambiente.pdf)
- Rizo, K. (2020). Procedimiento de Cuadro de Mando Integral para la gestión de comercialización. *Ciencias Holguín*, 26(4). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181564620002>
- Romero, R., Noriega, S., Escobar, C., & Ávila, V. (2009). Factores Críticos De Éxito : una estrategia de competitividad. *Cultura Científica y Tecnológica*, 6(31), 5–14. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3238572>
- Sánchez, I. (2017). La planeación estratégica en el Sistema de Salud cubano. *Medisan*, 21(5), 635–641. <https://doi.org/http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=368450965019> Cómo
- Sandoya, E., Rodriguez, K., Falconí, J., & Freire, F. (2019). Estrategias de diferenciación aplicadas a la comercialización de medicamentos e insumos médicos de la importadora jorua CIA. LTDA. en la provincia de los Rios, Ecuador. *Academia de Investigación*, 32, 31–54.
- SENACYT. (2007). Política Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación del Ecuador 2007-2010. *Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología*, 1–12.
- Song, M., Zhao, L., Arend, R., & Im, S. (2015). Strategic Planing as a complex and enabling managerial tool. *Strategic Management*, 38(8), 1741–1752. <https://doi.org/10.1002/smj.2420>
- SRI. (2022). RESOLUCIÓN No. NAC-DGERCGC20-00000033 LA. *Servicio de Rentas Internas*, 1–3. <https://www.sri.gob.ec/DocumentosAlfrescoPortlet/descargar/260361cb-fb78-4230-b8fc-3b0e776336b3/NAC-DGERCGC20-00000033.pdf>
- Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland, A. (2012). *Administración Estratégica* (Decimoctav). The McGraw-Hill.
- Voelker, K., Rakich, J., & French, R. (2001). The balanced scorecard in healthcare organizations: A performance measurement and strategic planning methodology. *Hospital Topics*, 79(3), 13–24. <https://doi.org/10.1080/00185860109597908>
- Wolf, C., & Floyd, S. (2013). Strategic Planning Research: Toward a Theory-Driven Agenda. *Journal of Management*, 43(6), 1754–1788. <https://doi.org/10.1177/0149206313478185>

# ANEXOS

## Anexo 1: Ficha de observación del departamento de R.R.H.H



**farmacias SUÍZA**  
la empresa para toda Suiza

Ficha de Observación por Departamento

FECHA: \_\_\_\_\_  
DEPARTAMENTO: RRHH

OBJETIVO DE LA OBSERVACIÓN: \_\_\_\_\_

	ASPECTOS	ESCALA DE CALIFICACIONES				
		1	2	3	4	5
<b>Generales</b>						
1	Puntualidad					X
2	Comunicación entre compañeros de trabajo					X
3	Cumplimiento de actividades					X
4	Capacitación de colaboradores					X
5	Motivación en el área de trabajo					X
<b>Específicos del Departamento</b>						
6	Nivel de conocimientos y preparación académica			X		
7	Proceso de selección de colaboradores					X
8	Puntualidad en los pagos de sueldos				X	
9	Nivel de satisfacción del personal	X				
10	Nivel de organización en la administración del personal					X
<b>TOTAL</b>		1	0	1	1	1

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_

## Anexo 2: Parámetros de calificación

	Criterios									
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1	Excelente	Muy bueno	Bueno	Indiferente	Malo					
2	Muy eficiente	Eficiente	Regular	Deficiente	Muy deficiente					
3	Muy rápida	Rápida	Normal	Lenta	Muy lenta					
4	Muy frecuente	Frecuente	Usualmente	Apenas	Nunca					
5	Muy motivado	Motivado	Medianamente motivado	Poco motivado	Desmotivado					
6	Muy importante	Importante	Neutral	Poco importante	Nada importante					
7	Muy estructurado	Estructurado	Medianamente estructurado	Poco estructurado	Nada estructurado					
8	Excelente	Muy bueno	Bueno	Indiferente	Malo					
9	Totalmente satisfecho	Poco satisfecho	Neutral	Poco satisfecho	Nada satisfecho					
10	Excelente	Muy bueno	Bueno	Indiferente	Muy lenta					

### Anexo 3: Ficha de observación del departamento contable



**farmacias**  
**SUIZA** ...lo mismo pero más barato

Ficha de Observación por Departamento

FECHA:	
DEPARTAMENTO:	CONTABILIDAD
OBJETIVO DE LA OBSERVACIÓN:	

	ASPECTOS	ESCALA DE CALIFICACIONES				
		1	2	3	4	5
<b>Generales</b>						
1	Puntualidad					X
2	Comunicación entre compañeros de trabajo					X
3	Cumplimiento de actividades					X
4	Capacitación de colaboradores					X
5	Motivación en el área de trabajo				X	
<b>Específicos del Departamento</b>						
6	Nivel de conocimientos y preparación académica			X		
7	Adecuado manejo de los sistemas de cómputo			X		
8	Registros contables dentro del plazo determinado				X	
9	Presición o errores en los registros contables				X	
10	Supervisión y control de los movimientos financieros					X
<b>TOTAL</b>		0	0	2	2	3

OBSERVACIONES: Existen equivocaciones en el registro de ingresos contables, ya que el dpto. está a cargo de 2 empresas.

### Anexo 4: Parámetros de calificación

Criterios										
1	5	Excelente	4	Muy bueno	3	Bueno	2	Indiferente	1	Malo
2	5	Muy eficiente	4	Eficiente	3	Regular	2	Deficiente	1	Muy deficiente
3	5	Muy rápida	4	Rápida	3	Normal	2	Lenta	1	Muy lenta
4	5	Muy frecuente	4	Frecuente	3	Usualmente	2	Apenas	1	Nunca
5	5	Muy motivado	4	Motivado	3	Medianamente motivado	2	Poco motivado	1	Desmotivado
6	5	Muy importante	4	Importante	3	Neutral	2	Poco importante	1	Nada importante
7	5	Excelente	4	Muy bueno	3	Bueno	2	Malo	1	Muy malo
8	5	Antes de cumplir plazo	4	A tiempo	3	Poco retraso	2	Retraso	1	Mucho retraso
9	5	Muy preciso	4	Preciso	3	Regular	2	Pocos errores	1	Muchos errores
10	5	Muy frecuente	4	Frecuente	3	Usualmente	2	Apenas	1	Nunca

### Anexo 5: Ficha de observación del departamento de distribución



**farmacias**  
**suiza**  
...lo mismo pero más barato

Ficha de Observación por Departamento

FECHA:	
DEPARTAMENTO:	BODEGA Y DISTRIBUCIÓN
OBJETIVO DE LA OBSERVACIÓN:	

	ASPECTOS	ESCALA DE CALIFICACIONES				
		1	2	3	4	5
<b>Generales</b>						
1	Puntualidad					X
2	Comunicación entre compañeros de trabajo					X
3	Cumplimiento de actividades					X
4	Capacitación de colaboradores				X	
5	Motivación en el área de trabajo				X	
<b>Específicos del Departamento</b>						
6	Organización en el área de trabajo				X	
7	Entrega y recepción de productos				X	
8	Registros de inventario actualizados					X
9	Número de colaboradores necesarios				X	
10	Almacenamiento de productos por categoría					X
<b>TOTAL</b>		0	0	0	5	5

OBSERVACIONES:

### Anexo 6: Parámetros de calificación

1	Criterios									
	5	Excelente	4	Muy bueno	3	Bueno	2	Indiferente	1	Malo
2	5	Muy eficiente	4	Eficiente	3	Regular	2	Deficiente	1	Muy deficiente
3	5	Muy rápida	4	Rápida	3	Normal	2	Lenta	1	Muy lenta
4	5	Muy frecuente	4	Frecuente	3	Usualmente	2	Apenas	1	Nunca
5	5	Muy motivado	4	Motivado	3	Medianamente motivado	2	Poco motivado	1	Desmotivado
6	5	Excelente	4	Muy bueno	3	Bueno	2	Malo	1	Muy malo
7	5	Antes de cumplir plazo	4	A tiempo	3	Poco retraso	2	Retraso	1	Mucho retraso
8	5	Muy preciso	4	Preciso	3	Regular	2	Pocos errores	1	Muchos errores
9	5	Exceso de colaboradores	4	Suficientes colaboradores	3	Normal	2	Se requieren pocos	1	Se requieren muchos colaboradores
10	5	Muy organizado	4	Organizado	3	Regular	2	Desorganizado	1	Muy desorganizado

## Anexo 7: Ficha de observación del departamento comercial



**farmacias**  
**suiza**  
...lo mismo pero más barato

Ficha de Observación por Departamento

FECHA:	
DEPARTAMENTO:	ADMINISTRATIVO Y COMERCIAL

OBJETIVO DE LA OBSERVACIÓN:

	ASPECTOS	ESCALA DE CALIFICACIONES				
		1	2	3	4	5
<b>Generales</b>						
1	Puntualidad					X
2	Comunicación entre compañeros de trabajo		X			
3	Cumplimiento de actividades		X			
4	Capacitación de colaboradores			X		
5	Motivación en el área de trabajo			X		
<b>Específicos del Departamento</b>						
6	Nivel de conocimientos y preparación académica	X				
7	Precisión y control en los arcos de caja					X
8	Calidad de atención al consumidor				X	
9	Promociones y descuentos aplicados					X
10	Registro de inventarios actualizados				X	
<b>TOTAL</b>		1	2	2	2	3

OBSERVACIONES:

## Anexo 8: Parámetros de calificación

Criterios										
1	5	Excelente	4	Muy bueno	3	Bueno	2	Indiferente	1	Malo
2	5	Muy eficiente	4	Eficiente	3	Regular	2	Deficiente	1	Muy deficiente
3	5	Muy rápida	4	Rápida	3	Normal	2	Lenta	1	Muy lenta
4	5	Muy frecuente	4	Frecuente	3	Usualmente	2	Apenas	1	Nunca
5	5	Muy motivado	4	Motivado	3	Medianamente motivado	2	Poco motivado	1	Desmotivado
6	5	Muy importante	4	Importante	3	Neutral	2	Poco importante	1	Nada importante
7	5	Antes de cumplir	4	A tiempo	3	Poco retraso	2	Retraso	1	Mucho retraso
8	5	Excelente	4	Muy bueno	3	Bueno	2	Indiferente	1	Malo
9	5	Muy eficiente	4	Eficiente	3	Regular	2	Deficiente	1	Muy deficiente
10	5	Muy preciso	4	Preciso	3	Regular	2	Pocos errores	1	Muchos errores

### Anexo 9: Ficha de observación a clientes



**farmacias**  
**suiza** ...lo entiendo para cada paciente

**Ficha de Observación por Departamento**

FECHA:	
DEPARTAMENTO:	CLIENTES

OBJETIVO DE LA OBSERVACIÓN:

	ASPECTOS	ESCALA DE CALIFICACIONES					OBSERVACIONES
		1	2	3	4	5	
1	Atención al Cliente				X		Cordialidad, respeto, honestidad
2	Efectividad de promociones y descuentos			X			
3	Variedad y disponibilidad de productos					X	
4	Afluencia de clientes				X		Horas pico
5	Venta de medicamentos con prescripción médica					X	
6	Abastecimiento de productos				X		
7	Atractivo de instalaciones y efectividad de exhibiciones			X			Iluminación, organización de los productos
8	El lugar está limpio				X		
9	Tiempo de respuesta de atención				X		
<b>TOTAL</b>		0	0	2	5	2	

OBSERVACIONES:

### Anexo 10: Parámetros de calificación

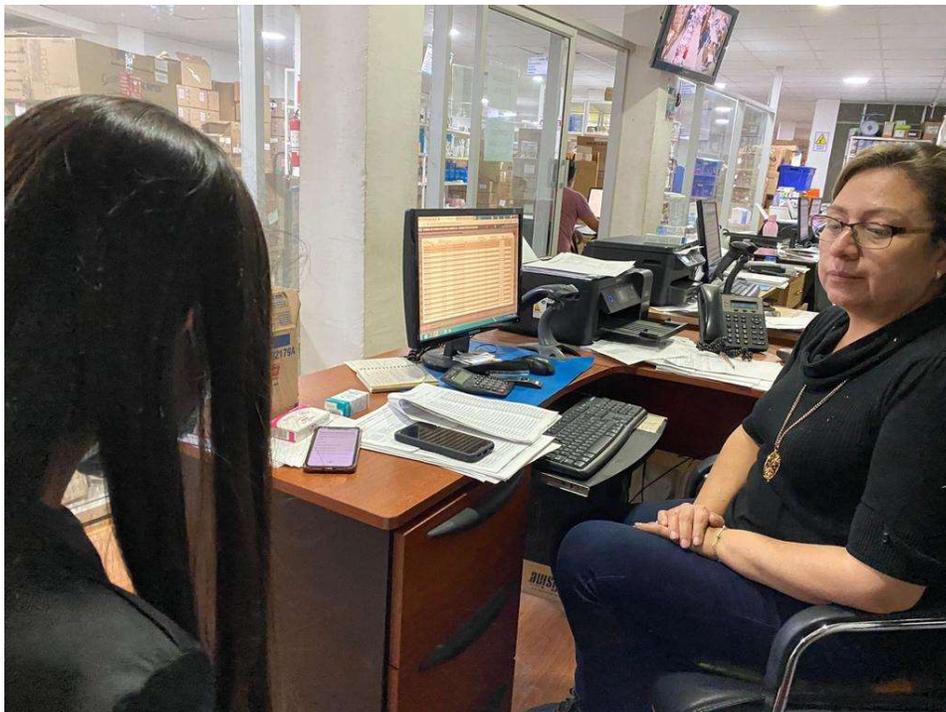
Criterios										
1	5	Excelente	4	Muy bueno	3	Bueno	2	Indiferente	1	Malo
2	5	Muy eficiente	4	Eficiente	3	Regular	2	Deficiente	1	Muy deficiente
3	5	Muy variado	4	Variado	3	Normal	2	Poca variedad	1	Nada de variedad
4	5	Muy alta	4	Alta	3	Mediana	2	Baja	1	Muy baja
5	5	Siempre	4	Casi siempre	3	Algunas veces	2	Muy pocas veces	1	Nunca
6	5	Muy frecuente	4	Frecuente	3	Usualmente	2	Apenas	1	Nunca
7	5	Excelente	4	Muy bueno	3	Bueno	2	Indiferente	1	Malo
8	5	Siempre	4	Casi siempre	3	Algunas veces	2	Muy pocas veces	1	Nunca
9	5	Muy rápido	4	Rápido	3	Regular	2	Poco lento	1	Muy lento

## Entrevistas a profundidad con los diferentes departamentos de la empresa

### Anexo 11: Entrevista al propietario



### Anexo 12: Entrevista al jefe del departamento de distribución



**Anexo 13: Entrevista al jefe del departamento de R.R.H.H**



**Anexo 14: Entrevista al gerente de la empresa**



**Anexo 15: Entrevista al jefe del departamento contable**



**Anexo 16: Entrevista al jefe del departamento comercial**



## Anexo 17: Preguntas de calentamiento

---

### Preguntas de calentamiento

---

1. ¿A qué tipo de clientes va dirigido el producto que ofrece su empresa?
  2. Dentro de su departamento, ¿están al tanto de la misión, visión, objetivos y valores estratégicos de la empresa?
  3. ¿Qué opina acerca de los factores estratégicos mencionados en la primera pregunta?
  4. ¿Conoce la estructura de la empresa?
  5. ¿Tanto el equipo que integra su departamento y usted forman parte dentro del proceso de toma de decisiones generales de la empresa?
  6. ¿Considera que las actividades definidas por área están bien distribuidas?
- 

## Anexo 18: Preguntas dirigidas al propietario de la empresa

---

### Propietario de la empresa

---

- 1 ¿Cuáles son las funciones que desempeña como jefe de esta área?
- 2 ¿Qué aspectos toma en cuenta antes de aperturar una nueva sucursal?
- 3 ¿Considera que su personal está altamente capacitado para la labor que ejerce?
- 4 ¿Qué tan seguido aplica dichas capacitaciones a nivel general?
- 5 ¿Qué tan buena es la comunicación entre los demás departamentos y el suyo?
- 6 ¿Con qué frecuencia transmiten los valores e ideales de la empresa a sus colaboradores?
- 7 ¿Cuál es su propuesta de valor para presentar a sus clientes?
- 8 ¿Cómo es el proceso de adquisición de nueva mercadería?
- 9 ¿Dentro de dicho proceso, la empresa dispone de liquidez inmediata o debe recurrir a endeudamiento provisional?
- 10 En caso de endeudamiento, ¿Cómo es el financiamiento de la empresa? Terceros o capital propio
- 11 ¿Cuáles considera que son sus principales competidores?
- 12 ¿Cuál considera que es la mejor estrategia o técnica para mantenerse posicionados en el mercado?
- 13 ¿Cuáles considera son sus principales debilidades o falencias en relación a la competencia?
- 14 ¿Posee algún plan de expansión definido a largo plazo? Nivel infraestructura y establecimientos
- 15 ¿Cómo es el proceso de negociación con sus proveedores?
- 16 ¿Cuáles considera son sus principales proveedores y qué beneficios les aportan en relación a los demás?
- 17 De acuerdo a las leyes impuestas por el Estado, ¿Usted considera que la empresa está al día siempre?
- 19 ¿Cómo considera que es su relación con su equipo de trabajo? Vertical, horizontal

- 20 ¿Considera usted que la empresa se encuentra en constante innovación de acuerdo a los avances tecnológicos que se presentan en la actualidad? Procesos, sistemas informáticos
- 21 ¿En qué aspectos considera usted que la empresa podría mejorar a nivel general?

---

### Anexo 19: Preguntas dirigidas al representante legal de la empresa

---

---

#### Representante legal

---

- 1 ¿Cuál es la participación que tiene en el proceso de toma de decisiones en la empresa?
- 2 ¿Cuáles son las funciones que desempeña en su puesto de trabajo?
- 3 ¿Cómo considera que es la comunicación con el presidente y los diferentes departamentos de la empresa?
- 4 Bajo la estructura definida de la empresa, ¿los dirigentes de cada departamento se reportan con usted o directamente con el presidente?
- 5 ¿Qué canales de comunicación aplican dentro de la empresa?
- 6 ¿Considera que todas las actividades que desempeña van de acuerdo a su rol o cargo dentro de la empresa?
- 7 De acuerdo a las leyes impuestas por el Estado (legales, tributarias, laborales), ¿Usted considera que la empresa está al día siempre?
- 8 ¿En qué aspectos considera usted que la empresa podría mejorar a nivel general?
- 9 En caso de que exista algún inconveniente legal por parte de un trabajador o alguna situación propia de la empresa, ¿usted es quien debe representar a la misma? ¿Podría comentar algo sobre este proceso?
- 10 ¿Cuáles son los indicadores de gestión que maneja dentro de la empresa?
- 

### Anexo 20: Preguntas para el departamento de contabilidad

---

---

#### Departamento de contabilidad

---

- 1 ¿Cuáles son las funciones que desempeña como jefe de esta área?
- 2 ¿Considera que su personal está altamente capacitado para la labor que ejerce?
- 3 ¿Qué tan seguido aplica dichas capacitaciones a su grupo de trabajo?
- 4 ¿Cómo es el procedimiento de los registros contables en la empresa? Automatizado o manual / diario, semanal, mensual
- 5 ¿Se han presentado inconvenientes en cuanto a los registros contables en el primer quimestre del año?
- 6 ¿Cómo se han solucionado dichos inconvenientes y a quién se le atribuye la responsabilidad en el que caso de que surja?
- 7 ¿Se han presentado inconvenientes en el arqueo de caja?
- 8 ¿Quiénes son los responsables de resolver estos inconvenientes?
- 9 ¿Cuál es la sanción que se le impone al que cometió el error?
- 10 En caso de identificar al responsable por un error en el registro de movimientos contables, ¿qué medidas se aplicarían?
- 11 ¿Cómo definiría la comunicación interna dentro de su departamento?
- 12 ¿Qué tan seguido elaboran sus informes de contabilidad para la alta gerencia?
- 13 ¿Qué tan buena es la comunicación con los demás departamentos?

14 ¿Qué medidas o mejoras considera que se deberían aplicar en este departamento?

---

### **Anexo 21: Preguntas para el departamento de R.R.H.H**

---

#### **Departamento de Recursos Humanos**

---

- 1 ¿Cuáles son las funciones que desempeña como jefe de esta área?
  - 2 ¿Considera que su personal está altamente capacitado para la labor que ejerce?
  - 3 ¿Qué tan seguido aplica dichas capacitaciones a su grupo de trabajo?
  - 4 ¿La empresa brinda estabilidad laboral?
  - 5 ¿Cómo se maneja el proceso de selección y reclutamiento del personal?
  - 6 Una vez que se contrata al personal ¿Qué tipo de técnicas aplica para realizar la inducción del nuevo ocupante?
  - 7 ¿Cómo gestiona al talento humano dentro de la empresa?
  - 8 ¿Cuál es el perfil óptimo para contratar al personal que solicita laborar en los diferentes puntos de venta?
  - 9 ¿Cómo definiría la comunicación interna dentro de su departamento?
  - 10 ¿Se realiza el pago del salario al personal de la empresa en el tiempo estipulado?
  - 11 ¿Qué tan buena es la comunicación con los demás departamentos?
  - 12 ¿Cuál es el periodo máximo de retraso que pueden considerar en cuanto al pago de sueldos?
  - 13 ¿Qué medidas o mejoras considera que se deberían aplicar en este departamento?
- 

### **Anexo 22: Preguntas para el departamento comercial**

---

#### **Departamento Comercial**

---

- 1 ¿Cuáles son las funciones que desempeña como jefe de esta área?
  - 2 ¿Considera que su personal está altamente capacitado para la labor que ejerce?
  - 3 ¿Qué tan seguido aplica dichas capacitaciones a su grupo de trabajo?
  - 4 ¿Cómo mantiene motivado a su equipo de trabajo en este sector?
  - 5 ¿Qué técnicas aplica para medir la atención al cliente dentro de la empresa?
  - 6 ¿Cuál es la importancia que se le da al trabajo en equipo dentro de la empresa?
  - 7 ¿Cómo definiría la comunicación interna dentro de su departamento?
  - 8 ¿Qué tan buena es la comunicación con los demás departamentos?
  - 9 ¿Qué medidas o mejoras considera que se deberían aplicar en este departamento?
  - 10 ¿Cómo gestionan el proceso de promociones, descuentos y publicidad dentro de la empresa?
-

### Anexo 23: Preguntas para el departamento de distribución

---

#### Departamento de Distribución o Logística

---

- 1 ¿Cuáles son las funciones que desempeña como jefe de esta área?
  - 2 ¿Considera que su personal está altamente capacitado para la labor que ejerce?
  - 3 ¿Qué tan seguido aplica dichas capacitaciones a su grupo de trabajo?
  - 4 ¿Considera que el personal disponible actualmente es suficiente para el cumplimiento de las actividades en su departamento?
  - 5 ¿Cómo y qué herramientas utilizan para registrar sus inventarios?
  - 6 ¿Con qué frecuencia elaboran sus informes de almacenamiento de inventario? En cuanto a lo registrado en el sistema y lo que refleja en existencia física en las bodegas
  - 7 ¿Cómo gestionan el proceso de compra y adquisición de nueva mercadería?
  - 8 ¿Se han presentado inconvenientes en cuanto a incumplimiento del plazo en el registro y entrega de mercadería?
  - 9 ¿Cómo se han solucionado dichos inconvenientes y a quién se le atribuye la responsabilidad en el que caso de que surja?
  - 10 ¿Cómo definiría la comunicación interna dentro de su departamento?
  - 11 ¿Qué tan buena es la comunicación con los demás departamentos?
  - 12 ¿Qué medidas o mejoras considera que se deberían aplicar en este departamento?
-