



UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA
ESCUELA DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES

**Modelo de gestión de servicios aplicable a la industria
farmacéutica. Caso de estudio Farmacia “María Belén”
del cantón El Tambo**

**Trabajo de graduación previo a la obtención del título de:
INGENIERA EN PRODUCCIÓN Y OPERACIONES**

Autor:

MONTERO PINOS NATALIA ALEXANDRA

Director:

CRESPO MARTÍNEZ PAÚL ESTEBAN. MBA

CUENCA, ECUADOR

2018

DEDICATORIA

Resulta curioso que durante muchos años tras de ti existen personas que están moviendo los hilos de su vida para construir tu camino; y caminas ciegamente, indiferente a esa fuerza que te impulsa; sin embargo, con el paso del tiempo se empieza a asumir la presencia de aquel impulso ajeno a uno mismo que extrañamente, se siente a la vez propio; y cada peldaño que se asciende se aprende a regresar la cabeza y agradecer por la fuerza infinitamente amorosa de quienes permitieron ese paso. Por esa razón, quiero dedicar este trabajo a mis padres, Alexandra y Pablo, quienes tras mi espalda no supieron descansar ni un segundo por verme siempre superar mis propias expectativas, y ahora, que he alcanzado un sueño más, subida en este escalón, regreso la mirada y aprecio todo el arduo camino que ellos han caminado para no dejarme decaer.

Natalia, Montero

AGRADECIMIENTO

La historia de la humanidad nos ubica en una contemporaneidad llena de razonamiento y ciencia; sin embargo, el misterio de la vida no ha sido develado, por lo que quiero empezar por agradecer a Dios por brindarme diariamente la oportunidad de continuar. Agradezco a mis padres y hermanos Belén y Pablito por su paciencia y amor incondicional que le da sentido a cada acto que inicialmente habré de juzgar personal pero que sé que gira en torno a ellos. Agradezco también al Ing. Esteban Crespo, quien con su sabiduría supo encaminarme correctamente hasta alcanzar esta meta. Finalmente, agradezco a todos los compañeros que con una sonrisa, una palabra, un oído y una mano permitieron que este transcurso de tiempo me llene más que de conocimientos, de humanidad; y, de forma especial agradezco a Piedad Castillo por el amor de tía con el que sé, incondicionalmente contaré siempre.

A todos ustedes, muchas gracias.

Natalia, Montero

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
ÍNDICE DE CONTENIDO	iv
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xii
RESUMEN	xiii
CAPÍTULO I: ESTADO DEL ARTE.....	¡Error! Marcador no definido.
1.1 El sector farmacéutico	1
1.1.1 Fabricación	1
1.1.2 Preparación	2
1.1.3 Comercialización	2
1.2 Servicio	4
1.2.1 Definición de servicio.....	4
1.2.2 Características de los servicios	5
1.2.3 La evaluación del servicio	7
1.3 Servucción	10
1.3.1 Elementos de la servucción	10
1.3.2 Las instalaciones y el tipo de servicio	12

1.3.3 Clientes	15
1.3.4 Servipanorama	16
1.3.5 Las 7 P's y nuevas propuestas	17
1.3.6 Diamante de Porter	24
1.4 La calidad de servicio – modelo Servqual	32
1.5 Las siete S de McKinsey	34
1.6 Pirámide de Maslow	37
1.7 Teoría de las constelaciones	39
1.8 7 M's del marketing integrado	41

**CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL: PROCEDIMIENTOS PARA
LA GESTIÓN DEL PROCESO DE SERVICIO DENTRO DE LA
COMERCIALIZACIÓN FARMACÉUTICA.44**

2.1 Introducción.....	44
2.2 Contenido	44
2.2.1 Antecedentes.....	44
2.2.2 Objetivos.....	45
2.2.3 Alcance	46
2.2.4 Responsables	46
2.2.5 Clientes y proveedores	46
2.2.6 Metodología de diagnóstico	46
2.2.7 Áreas abarcadas	47

2.2.8 Procedimientos	47
2.3 ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA	47
2.3.1 Análisis PESTEL	48
2.3.2 Diamante de Porter	66
2.3.3 Aplicación de un F.O.D.A para la farmacia	71
2.3.4 Propuesta estratégica	76
2.4 PROCEDIMIENTO PARA DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA.....	79
2.4.1 Objetivo	79
2.4.2 Alcance	79
2.4.3 Responsables	79
2.4.4 Pasos	79
2.4.5 Necesidades del mercado.....	80
2.4.6 Segmentación del mercado	85
2.4.7 Servicio ofertado.....	88
2.4.8 Delimitación del estado en el que se encuentra la farmacia	90
2.5 ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA	94
2.5.1 Definición del proceso.....	94
2.5.2 Metas establecidas para farmacia “María Belén”	97
2.5.3 Cadena de valor de Porter.....	98
2.5.4 Comercialización específica de farmacia “María Belén”	101
2.5.6 Modelo de las 7’s.....	102

2.6 ANÁLISIS DE LA CALIDAD DEL SERVICIO	106
2.6.1 Percepción del servipanorama	106
2.6.2 Análisis de la calidad de servicio que ofrece farmacia “María Belén”	111
2.6.3 Resumen general.....	113
2.6.4 Conclusiones.....	115
CAPÍTULO III: MODELO DE PROPUESTA.....	117
3.1 Introducción.....	117
3.2 Contenido	117
3.2.1 Antecedentes de la empresa.....	117
3.2.2 Estructura interna y administración.....	117
3.2.3 Objetivo	118
3.2.4 Alcance del proceso.....	118
3.2.5 Responsables	118
3.2.6 Clientes y proveedores	118
3.2.7 Metodología para el diagnóstico	118
3.2.8 Áreas abarcadas	119
3.2.9 Procedimientos	119
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LA PROPUESTA IMPLEMENTADA EN FARMACIA “MARÍA BELÉN”	159

4.1 Introducción.....	159
4.2 Objetivo	159
4.3 Indicadores de evaluación	159
4.4 Resultados del análisis.....	160
4.5. Conclusiones.....	165
CONCLUSIONES	166
RECOMENDACIONES	168
BIBLIOGRAFÍA	172

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Análisis PESTEL para farmacia “María Belén”	64
Tabla 2 Cuestionario para el análisis del Diamante de Porter – Farmacia “María Belén”	66
Tabla 3 Resultados diamante de Porter caso farmacia “María Belén”	69
Tabla 4 Matriz FODA farmacia “María Belén”	71
Tabla 5 Determinación del peso ponderado del análisis FODA	74
Tabla 6 Guía de preguntas para determinar las necesidades del consumidor en farmacia “María Belén”	80
Tabla 7 Segmentación del mercado	86
Tabla 8 Cuestionario para definir servicio y producto	88
Tabla 9 Pasos para realizar el proceso de servucción en farmacia “María Belén”	90
Tabla 10 Tabla para el análisis de las 7 p’s en farmacia “María Belén”	92
Tabla 11 Mapa de procesos de venta de fármacos en farmacia “María Belén”	95
Tabla 12 Datos del sistema de administración de operaciones en farmacia “María Belén”	96
Tabla 13 Definición de metas para farmacia “María Belén”	97
Tabla 14 Cadena de valor de Porter	98
Tabla 15 Cadena de valor de farmacia “María Belén”	100
Tabla 16 Análisis de las 7 M’s de farmacia “María Belén”	101
Tabla 17 Encuesta de las 7’s de McKinsey aplicada en farmacia “María Belén”	103
Tabla 18 Tabulación de datos: las 7’s.	104
Tabla 19 Elementos que requieren mejorar	105
Tabla 20 Encuesta para el análisis de Servipanorama	106
Tabla 21 Tabulación de respuestas de encuesta de servipanorama.	108
Tabla 22 Cuestionario SERVQUAL caso de estudio farmacia “María Belén”	111

Tabla 23 Análisis SERVQUAL para farmacia “María Belén”	112
Tabla 24 Análisis de las 4 C’s para farmacia “María Belén”	113
Tabla 25 Análisis PESTEL para farmacia “ _____ ”	121
Tabla 26 Cuestionario para el análisis del Diamante de Porter – Farmacia “ _____ ”	123
Tabla 27 Resultados diamante de Porter caso farmacia “ _____ ”	126
Tabla 28 Matris FODA farmacia “ _____ ”	128
Tabla 29 Determinación del peso ponderado del análisis FODA	130
Tabla 30 Propuesta estratégica	131
Tabla 31 Guía de preguntas para determinar las necesidades del consumidor en farmacia “ _____ ”	133
Tabla 32 Resumen de la información obtenida en la entrevista aplicada a clientes de farmacia “ _____ ”	134
Tabla 33 Segmentación del mercado	135
Tabla 34 Definición de servicio y producto	136
Tabla 35 Pasos para realizar el proceso de servucción en farmacia “ _____ ”	138
Tabla 36 Tabla para el análisis de las 7 P’s en farmacia “ _____ ”	139
Tabla 37 Mapa de procesos de venta de fármacos en farmacia “ _____ ” ...	140
Tabla 38 Datos del sistema de administración de operaciones en farmacia “ _____ ”	141
Tabla 39 Definición de metas	141
Tabla 40 Cadena de valor de Porter	142
Tabla 41 Cadena de valor de farmacia “ _____ ”	144
Tabla 42 Análisis de las 7 M’s de farmacia “ _____ ”	145

Tabla 43 Encuesta de las 7's de McKinsey aplicada en farmacia “ _____ ”	146
Tabla 44 Tabulación de datos: las 7's.	148
Tabla 45 Elementos que requieren mejorar	149
Tabla 46 Encuesta para el análisis de Servipanorama	150
Tabla 47 Tabulación de respuestas de encuesta de servipanorama.	152
Tabla 48 Cuestionario SERVQUAL caso de estudio farmacia “ _____ ” ...	155
Tabla 49 Análisis SEVQUAL	156
Tabla 50 Análisis de las 4 C's para farmacia “ _____ ”	157
Tabla 51 Resultados comparativos Servipanoramas	160
Tabla 52 Comparación análisis SERVQUAL	163

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Modelo nórdico	9
Gráfico 2 Diamante de Porter	25
Gráfico 3 Cinco fuerzas de la competitividad	31
Gráfico 4 Modelo SERVQUAL	33
Gráfico 5 Las siete s de McKinsey	35
Gráfico 6 Pirámide de Maslow	38
Gráfico 7 Características de las constelaciones organizacionales	40
Gráfico 8 7 M's del Marketing integrado	42
Gráfico 9 Variación porcentual anual del PIB enero 2017 – marzo 2018.....	49
Gráfico 10 Crecimiento económico y previsiones para Ecuador y América del Sur (Variación porcentual del PIB).....	50
Gráfico 11 Industrias priorizadas	51
Gráfico 12 Distribución de firmas en el Ecuador según su tamaño	52
Gráfico 13 Empresas por actividad económica	53
Gráfico 14 Índice de Confianza del Consumidor. Enero 2010 – marzo 2018.....	54
Gráfico 15 Estratificación de niveles socioeconómicos en el Ecuador	56
Gráfico 16 Promedio de gasto mensual en el Ecuador	57
Gráfico 17 Análisis diamante de Porter.....	70
Gráfico 18 Posición estratégica de farmacia "María Belén"	76
Gráfico 19 PROCESOS PARA GESTIÓN DE SERVICIO EN FARMACIAS .	120
Gráfico 20 Comparación análisis Servipanoramas.....	164
Gráfico 21 Comparación análisis SERVQUAL	164

Modelo de gestión de servicios aplicable a la industria farmacéutica. Caso de estudio

Farmacia “María Belén” del cantón El Tambo

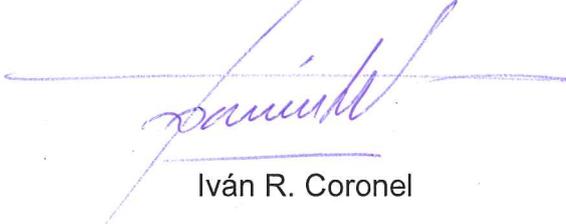
RESUMEN

La presente investigación se llevó a cabo a través del estudio de múltiples instrumentos que orientan la producción y procesos de servucción en el ámbito empresarial. Se realizó un enfoque especializado en la venta de fármacos partiendo del estudio situacional de una farmacia en particular, a partir del cual se desarrolló un modelo de gestión de servicios aplicable a cualquier farmacia en el contexto nacional. El análisis se llevó a cabo en cuatro factores: análisis externos, diagnóstico situacional de la empresa, análisis interno y análisis de la calidad del servicio. En dichos procesos se constató que existe vinculación directa entre ellos, por lo que los mismos se complementan. A más de esto, se verificó que factores propios de la empresa inciden directamente en la manera de realizar el trabajo, tales como la experiencia de la empresa en el campo. Finalmente, se logró determinar que la percepción del servicio es un proceso en continua construcción que debe acomodarse al contexto en donde el servicio es ofertado.

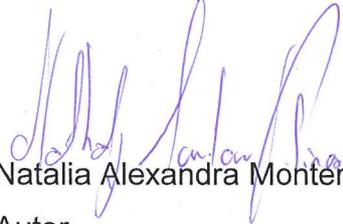
Palabras clave: farmacéutica, servucción, satisfacción del cliente, modelo de gestión.



Crespo Martínez Paúl Esteban.
Director de trabajo de Titulación



Iván R. Coronel
Coordinador de la Escuela de
Ingeniería de la Producción y Operaciones



Natalia Alexandra Montero Pinos
Autor

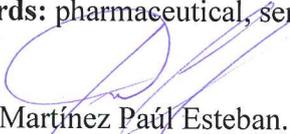
Service management model applicable to the pharmaceutical industry. Case study:

"María Belén" Pharmacy of Canton "El Tambo"

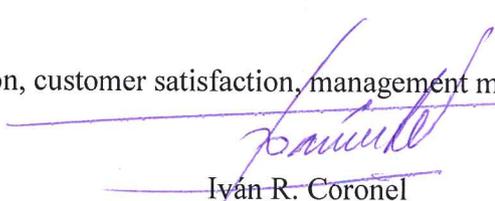
ABSTRACT

The present investigation was carried out through the study of multiple instruments that orient the production and servuction processes in the business environment. A specialized approach was carried out in the sale of drugs based on the situational study of a particular pharmacy. From this, a service management model applicable to any pharmacy in the national context was developed. The analysis was carried out in four factors: external analysis, situational diagnosis of the company, internal analysis and analysis of the quality of the service. It was found in these processes that there was a direct connection between them, so they complement each other. It was verified that factors specific to the company had a direct impact on the way the work was carried out, such as the company's experience in the field. Finally, it was possible to determine that the perception of the service was a process in continuous construction that had to be adapted to the context in which the service was offered.

Keywords: pharmaceutical, servuction, customer satisfaction, management model.

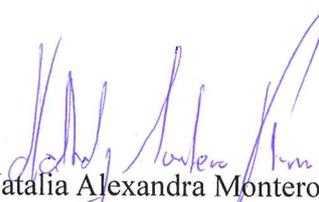

Crespo Martínez Paúl Esteban.

Thesis Director


Iván R. Coronel

Production and Operations Engineering

Faculty Coordinator


Natalia Alexandra Montero Pinos

Author




Ing. Paúl Arpi
Traductor

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

1.1 El sector farmacéutico

El sector farmacéutico es uno de los mercados cuya demanda es fundamental para el entorno social. Consecuentemente, es también uno de los mercados que mayor evolución ha tenido en las últimas décadas. De acuerdo a la Asociación de Laboratorios Farmacéuticos Ecuatorianos (ALFE), el sector farmacéutico ha evolucionado sobre todo en el mercado privado; mostrándose un incremento promedio del 6% en unidades anuales; sobre todo, destaca la venta en el período 2010 – 2012, en donde se mostró un incremento del 17% en ventas de medicamentos de empresas nacionales.

Montes (2015) habla de la farmacoeconomía como una disciplina que surge en los años 80 y cuya evolución ha sido acelerada. La evolución en cuanto a los medicamentos ha significado, en el contexto mundial, un recurso importante en cuanto a los aspectos económicos que de estos derivan; de manera que en la actualidad los medicamentos son por lo general productos que se han perfeccionado de la mano del avance tecnológico, siendo cada vez más eficientes y específicos en su aplicación.

Es preciso diferenciar el impacto económico que genera el mercado farmacéutico; el cual se divide en 3 fases: i) fabricación, ii) preparación y iii) comercialización.

1.1.1 Fabricación

El proceso de fabricación se da en mayor porcentaje a nivel internacional. De acuerdo a la revista Vistazo (2014), en un reportaje enfocado en la producción farmacéutica dentro del país, el 80% de medicamentos que son consumidos se importan, mientras que un 20% es de producción nacional. Así también, en cuanto al volumen de

ventas, de los 1500 millones de dólares anuales que genera este sector, apenas los 500 millones corresponde a los productores locales. De acuerdo a ALFE, esta cifra es reducida, considerando la producción de otros países en latinoamérica; que ronda el 50 y 70% de productos farmacéuticos producidos dentro del país. En cuanto a la exportación, el país destina medicamentos a Venezuela, Panamá, Chile, Colombia y Perú; lo que genera aproximadamente 30 millones de dólares anuales (Vistazo, 2014).

Como se evidencia, el sector productivo en cuanto a farmacéutico dentro del país es limitado, y gran parte de productos comercializados en el contexto nacional son de procedencia extranjera. Si bien se prevé índices positivos de desarrollo en este ámbito, es también cierto que la capacidad competitiva con empresas transnacionales es limitada, sobre todo para países sub desarrollados, como Ecuador.

1.1.2 Preparación

A diferencia de la fabricación que se realiza sobre todo en un entorno de gran escala, la preparación de medicamentos se da en un contexto más reducido, sobre todo en boticas y laboratorios farmacéuticos, que adquieren productos preelaborados para terminar de fabricarlos. De acuerdo a Argoty & Villarruel (2010) este sector de producción ha ido paulatinamente desapareciendo; debido sobre todo a la incidencia de las grandes cadenas farmacéuticas que han afectado a este tipo de comercios menores, que, hace unas décadas, eran productivos.

1.1.3 Comercialización

El sector de comercialización es el que mayor crecimiento ha mostrado en cuando a las actividades económicas vinculadas con productos farmacéuticos. A diferencia de los anteriormente citados, el aspecto de comercialización enfoca

unicamente la compra y venta de productos farmacéuticos en lugares comerciales destinados para esta finalidad; es decir, las farmacias. En este plano, se reproduce una realidad a nivel nacional, que es constatada por múltiples autores: la desaparición de farmacias pequeñas, por causa de las grandes cadenas de farmacias a nivel nacional. Esta afirmación lo ratifican los datos proporcionados por la Superintendencia de Control del Poder de Mercado (2014) en un estudio orientado a determinar la concentración geográfica de las farmacias, en donde se manifiesta que alrededor de 2.569 farmacias desaparecieron entre los años de 2001 y 2014; todas privadas. Por otro lado, el diario El Telégrafo (2015) indicó en un artículo publicado en su web que alrededor de cinco grandes cadenas de farmacias manejan el mercado farmacéutico en el Ecuador; reconociendo que muchas de ellas cuentan con facilidades para abrir nuevas sucursales, en tanto que los empresarios independientes se encuentran con una serie de dificultades para dar inicio a sus actividades. Por otro lado, no solamente controlan la distribución geográfica, sino que también se ha encontrado relación entre los distribuidores y cadenas de farmacias, concentrando además la disponibilidad de medicamentos.

Por otro lado, el estudio planteado por Montes (2015) sugiere que la tendencia entre los años 2010 – 2014, aproxima el mercado de farmacias a un oligopolio, en donde dominan 3 oferentes que se han apoderado paulatinamente de este nicho desplazando a las pequeñas farmacias; por lo que es necesario la aplicación de políticas que permitan la regulación de este mercado particular en el país.

1.2 Servicio

1.2.1 Definición de servicio

El servicio es una actividad orientada al cliente, el cual debe ser evaluado mediante estándares de calidad con relación al grado de experiencia y regulaciones por parte de quien la presta. Hablar de calidad de servicio implica un aspecto subjetivo, por lo que la bibliografía refiere que el análisis de la calidad de servicio se realiza en base a consideración de constructos; mismos que según la bibliografía, se enfocan en tres aspectos: “calidad, satisfacción y valor” (Duque & Edison, 2005, pág. 67).

Es valedero mencionar que el análisis de la calidad de servicio ha derivado en múltiples factores y estudios; concordando todos estos en el hecho de que se considera la evaluación de la calidad de servicio como un factor multidimensional. Las discrepancias, por otro lado, radican en la consideración de las dimensiones. El análisis de la percepción radica básicamente en la necesidad de medir la calidad del servicio.

La Real Academia de la Lengua, define a la calidad como la “propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor.” Esta definición parte de considerar un producto; de hecho, las primeras consideraciones de calidad se enfocaron en las características de un producto. Posteriormente, se empieza a considerar el concepto de calidad, en aspectos subjetivos como es el servicio, por lo que se habla de calidad objetiva (el producto) y calidad subjetiva (percepción que tiene el consumidor). Ishikawa (1986) indica que la calidad en cuanto a servicios y productos se mide en múltiples factores, pudiendo hablar de calidad de trabajo, calidad en el servicio, en la información, en los procesos, en el personal, en el sistema, en la percepción de la compañía, etc. Adentrándose en considerar la calidad en el servicio, Crosby (1988) indica que la calidad del servicio está medida en la conformidad que tiene el cliente con los requerimientos; a su vez, el autor indica de la necesidad continua de medir este

factor. Esto lleva a considerar que la calidad en el servicio no se encuentra efectivamente dentro del servicio propiamente dicho sino que deriva del mismo, es decir, la calidad es percibida una vez brindado el servicio; de manera tal que cuando la conformidad del cliente no es satisfecha, se puede hablar de ausencia de calidad en el servicio.

Así, se puede decir que la calidad en el servicio queda enmarcada en un tipo de calidad subjetiva, ya que los componentes que determinan la calidad no son posibles de medir, como en productos. La percepción de calidad del servicio se encuentra estrechamente ligada a los deseos del cliente; el cual en base a su experiencia se ha generado ciertas expectativas en referencia al servicio, lo que condiciona la forma en la que el servicio es percibido en cuanto a su calidad. Así, un cliente que ha experimentado en múltiples empresas un servicio, posiblemente tenga expectativas más altas de lo que considera un servicio de calidad. Esta consideración complica aún más la medición de la calidad del servicio, ya que lo deja en función de quien lo consume.

1.2.2 Características de los servicios

Como se ha explicado, la calidad del servicio es una característica subjetiva, que no puede ser almacenada, o guardada y que existe cuando se está ofreciendo el servicio; en base a estas consideraciones, Azanza & Bermeo (2016), refieren que los servicios se caracterizan por la intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad (heterogeneidad) y caducidad.

Intangibilidad

Al momento de adquirir un servicio, es imposible percibirlo de forma física, lo que implica que no puede ser llevado a otro lugar, o usado en otro momento; esta

característica hace que el servicio deba reducirse a la evidencia de su existencia el momento que es prestado, de manera que la percepción del servicio se da a través de su experimentación; es decir, no es posible tocarlo. A su vez, la carencia de objetividad en los servicios, hace que su percepción recurra a una serie de elementos como el ambiente, características del personal, la forma en que el servicio es brindado por el personal, etc.

Inseparabilidad

El servicio, a diferencia de los productos objetivos, es producido, comercializado y consumido al mismo tiempo, es decir, simultáneamente. La inseparabilidad, es entonces la característica del servicio que difiere del producto, ya que el producto lleva un proceso tanto de producción, transporte, comercialización y de consumo en distintos momentos, lo que le permite ser almacenado y producido en masa; en tanto que el servicio no puede desvincular todos estos momentos, lo que provoca que sea perecedero e imposible de almacenar.

Variabilidad

También denominada heterogeneidad, Azanza y Bermeo (2016), indican que el servicio, a diferencia del producto, en la mayoría de los casos no puede ser reproducido de forma idéntica y bajo los mismos estándares de fabricación y producción; ya que los momentos en que el servicio se presta, están sometidos a múltiples variables que provocan que el servicio, resulte, de cierta manera único cuando es prestado y no pueda ser reproducido con exactitud; ya que a su vez, el servicio al estar enfocado en el cliente, termina por acomodarse a las características individuales de este.

Caducidad

Como ya se ha mencionado, el servicio es consumido inmediatamente, al momento que es prestado, lo que implica que el servicio no puede ser almacenado, o postergado; es decir, si el servicio que se pretende prestar no es consumido de forma inmediata, caduca al instante. De acuerdo a Azanza y Bermeo (2016), esta característica condiciona significativamente la oferta y demanda de los servicios; haciendo que su estudio sea todavía más complejo y minucioso; ya que un desequilibrio entre estos factores puede conllevar a grandes pérdidas para la empresa.

1.2.3 La evaluación del servicio

Se ha puntualizado los factores que dificultan la medición de calidad en el servicio. En este punto se pretende enfocar la bibliografía existente en cuanto a las dimensiones consideradas para la medición de calidad de un servicio.

De acuerdo a Garvin (1984), el estudio de la percepción de calidad está enfocada en dimensiones primarias, siendo estas: adecuación al uso y fiabilidad. Posteriormente, el mismo autor, en función de volver de alguna manera más específico el estudio de dimensiones, puntualiza la existencia de ocho dimensiones; considerando que estas están orientadas más a la planificación que a la misma medición de calidad en el servicio; y son: “*desempeño, características, confiabilidad, apego, durabilidad, aspectos del servicio, estética y calidad percibida*” (citado por Duque & Edison, 2005, p. 69).

Los antecedentes de los modelos de medición de servicios están basados en el estudio de la relación existente entre el cliente y la empresa que brinda el servicio; los elementos que permiten la interacción se dan en un momento específico, y una vez terminado de ofrecer el servicio, los elementos subjetivos no se pueden medir de forma

precisa, ya que la percepción que tiene el cliente del servicio es también temporal, de acuerdo al servicio brindado. De acuerdo a Zeithamls y Berry (1985, citados por Duque y Edison, 2005), la calidad del servicio es producida en la interacción dada entre un cliente y los elementos de la organización que brindan dicho servicio; en este marco, estos autores refieren tres dimensiones que determinan la calidad:

- i) Calidad física: abarca los elementos físicos que permiten brindar el servicio.
- ii) Calidad corporativa: compuesta por la imagen de la empresa; imagen que influye en la percepción de la calidad del servicio.
- iii) Calidad interactiva: se da en la interacción entre el cliente con el personal y a su vez, con otros clientes (que comparten o discrepan en la percepción de la calidad del servicio).

Finalmente, los modelos de medición se orientaron por dos escuelas (la escuela nórdica y la americana) que profundizaron el estudio de las dimensiones, en función de tener una idea precisa de la calidad de un servicio..

El modelo nórdico considera que la calidad del servicio es percibida por el cliente de la interacción de tres factores: el servicio como tal, la forma en que es percibido el servicio y la imagen corporativa; aspectos que a su vez son transversales a la relación existente entre el servicio que el cliente espera y el que percibe. Esta relación de procesos se ilustra en el gráfico 1.

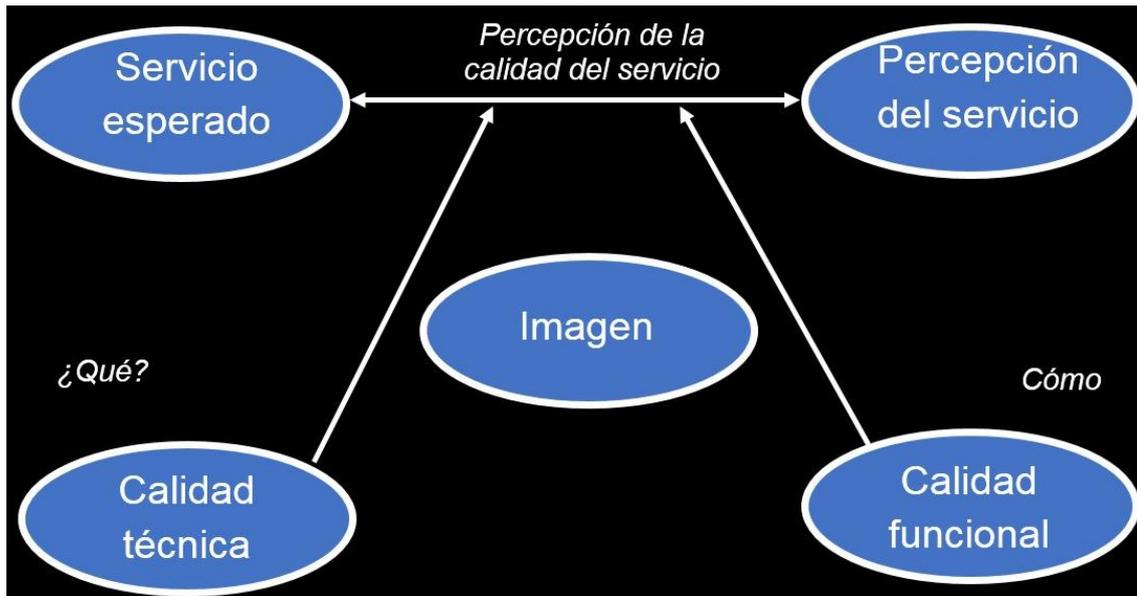


Gráfico 1. Modelo nórdico

Fuente: Duque & Edison, (2005)

Según se indica en el gráfico, la percepción de la calidad de servicio es un eje transversal que se constituye entre el servicio esperado y la percepción del servicio. En cuanto a la percepción que se tiene del servicio, la misma es el resultado de dos elementos que inciden directamente, y un tercero que lo hace de forma indirecta. Los primeros parten del *¿qué servicio se presta?* e implica los recursos técnicos, aspectos físicos que la empresa pone a disposición o conjuga en el trabajo en función de brindar un servicio; y el cómo, que enfoca la calidad de funcionamiento al momento de prestar el servicio. Estos dos elementos que inciden directamente, son parte propiamente dicha del servicio. Sumados a estos, la imagen de la empresa incide, de forma indirecta la percepción que se tiene del servicio.

La bibliografía indica que este modelo presenta dificultades, por cuanto se considera a la medida de la calidad del servicio en función de lo que el cliente espera de la empresa; ya que esto podría generar que la calidad del servicio parezca deficiente cuando las expectativas del cliente son demasiado altas. Ante esto, modelos de medición

como el propuesto por Teas (1993) están basados en el desempeño. En estos modelos no se deja de lado la consideración de la expectativa del cliente ante el servicio; sin embargo, las expectativas que se consideren *demasiado altas* por parte del cliente en la prestación de un servicio, se consideran como indicadores de que el desarrollo de la calidad del servicio se puede continuar mejorando.

1.3 Servucción

1.3.1 Elementos de la servucción

La creciente competitividad en el mercado a nivel mundial ha generado la necesidad de identidad dentro de las empresas; uno de los factores de mayor consideración que permitan desarrollar esta identidad es la efectiva atención al cliente. De acuerdo a Pierre y Lageard (citados por Ferrano, 2004) la Servucción es *“la organización sistemática y coherente de todos los elementos físicos y humanos de la relación cliente-empresa necesaria para la realización de una presentación de servicio cuyas características comerciales y niveles de calidad han sido determinadas”* (p. 4). De esto se deduce que el proceso de Servucción constituye un sistema organizado en donde interactúan tanto elementos físicos como humanos. La Servucción según Briceño & García (2008) es un sistema de fabricación de servicios; destacan también los autores la relación existente entre el concepto de servucción y la gestión de calidad, en este caso, de servicios. La tendencia de servucción se orienta en sus inicios en base a la gestión de calidad de producto pero con la diferencia clave de que el cliente es un componente activo de la gestión de calidad de servicios, siendo este uno de los principales actores ya que ocupa el papel de productor y consumidor.

De esta manera, es necesario tener en consideración tanto la Servucción como la calidad del servicio ya que el primero apunta a la obtención del segundo. Uno de los

principales problemas de estudio referente a la calidad del servicio radica en que aparentemente, éste está compuesto por una serie de elementos subjetivos que de alguna manera resultan más complicados de medir. Ante esta problemática, Faicán (2010) indica que básicamente se deben considerar tanto indicadores físicos tangibles como indicadores intangibles.

Los elementos tangibles están constituidos por la capacidad física de la empresa para satisfacer las necesidades del cliente. Esto lleva a su vez a otro punto a tratar, las necesidades del cliente son también un objeto relativo al contexto, razón por la que los procesos de servucción deben estar ligados estrechamente al lugar en donde se aplican. Todos estos elementos conjugan en una serie de indicadores que deberán ser definidos por la empresa que presta el servicio en función de buscar altos grados de satisfacción del cliente.

Briceño & García (2008) mencionan que estos indicadores pueden estar clasificados en dos tipos: cuantitativos y cualitativos. Los cuantitativos son factores medibles, como el tiempo de espera, la frecuencia de un cliente, etc.; por otro lado, los indicadores cualitativos están definidos en parte por la competencia y hacen referencia a características como cualidades, estética, atención, confianza generada en el cliente, capacidad de brindar el servicio por parte de los empleados, conocimiento, etc.

Todo lo mencionado indica que la empresa debe partir desde un análisis de todos sus elementos, tanto componentes internos como externos de la organización. Dentro del marketing para la gestión de productos, se considera como factores de interés los descritos por las cuatro "P" del marketing; que fueron propuestas por Culliton (1948) que indican: precio, producto, plaza y promoción. Evidentemente, estos indicadores no son suficientes para los servicios de manera que se precisa la necesidad de incrementar los factores a medir, sumándose tres factores más, los cuales son: personas, procesos y

entorno físico (en inglés resulta: people, process and physical environment, por lo que se les denomina las 7 “P”) (Lombardi, 2012).

Estos nuevos indicadores permiten tener una perspectiva del cliente más cercana, debido a que se presta interés a los actores humanos que participan en la entrega del servicio, siendo tanto el personal como el cliente; el lugar físico (physical evidence) que implica el estudio del ambiente, su eficacia para la prestación de un servicio, su adaptación al contexto y la vinculación de todos los elementos para crear un entorno acorde al servicio prestado y, finalmente, se enfoca el proceso como tal, que son las actividades requeridas para la prestación del servicio. Cabe señalar que, en este punto, Thompson (2011) indica que es necesario considerar un elemento extra: la opinión de terceros; es decir, personas que no tienen relación directa con el servicio pero son potenciales clientes.

1.3.2 Las instalaciones y el tipo de servicio

Pensar en un servicio, como la adquisición de un producto, puede remitir múltiples ideas que por lo general no se asocian a un lugar específico. Es decir, los servicios pueden ser prestados a domicilio, de acuerdo al tipo de servicio que ofrecen, pueden inclusive prescindir de espacios físicos para atención al cliente, en casos de servicios que se brindan a través de espacios virtuales. Sin embargo, muchos servicios también son prestados con base en instalaciones; es decir, las personas que se benefician de este tipo de servicios, acuden al lugar en donde el servicio es prestado (Monterroso, 2015).

Considerando el tipo de servicios que se presten, las instalaciones deberán adecuarse a éstos. Evidentemente, los equipamientos técnicos deberán cumplir la labor destinada al servicio que se desea prestar; (por lo que no se puntualizará sobre aspectos

de orden técnico que resultan esenciales y evidentes en relación al servicio); por ejemplo, un servicio de restaurante, requiere equipamientos básicos que no pueden obviarse. Por otro lado, existen consideraciones generales en las instalaciones de servicios, que deben cumplirse (UTE, 2012). Estos requisitos no apuntan solamente a considerar la comodidad del cliente como podría pensarse, ya que previo a la comodidad, la prioridad es en primera instancia la seguridad. Con esto no se pretende indicar que la comodidad no es fundamental; sin embargo, es una consideración de segundo plano, en relación a la seguridad de las instalaciones. En este marco, se describen algunos aspectos importantes en referencia a las instalaciones y las normas de seguridad que deben considerarse.

Las primeras consideraciones deben darse bajo las características climáticas del local; por ejemplo, los locales que resultan ser húmedos, requieren canalizaciones específicas para instalaciones eléctricas; conductores aislados y material especial de recubierto que permita evitar el deterioro temprano de la instalación. Los riesgos de corrosión se dan a causa de existencia de vapores y humedad, que pueden deteriorar el material sobre todo de tipo eléctrico, significando un potencial peligro para las instalaciones. En este marco, es recomendable tener un asesoramiento técnico específico, de manera que se prevea situaciones de riesgo.

Las condiciones ambientales limitan el uso de materiales, por lo que estos a más de buscar brindar mayor comodidad, también permiten contrarrestar los efectos negativos que puedan derivar de las características del ambiente.

En cuanto a la comodidad de las instalaciones; las mismas deben llevar en primera instancia protocolos de limpieza estrictos en función de garantizar la asepsia. Si bien, este es un factor que por lógica muchos considerarían fundamental, es también cierto que existen múltiples lugares en donde se prestan servicios y no cumplen con

normas de higiene básicas, factor que paulatinamente genera pérdidas en cuanto a la clientela del local.

Las áreas del local deben estar previamente planificadas, de manera que las actividades que permiten la prestación del servicio, no alteren la manera en que se interactúa con el cliente. Existen actividades (sobre todo las relacionadas con limpieza y clasificación de desechos) que es preferible, no estén a la vista de quien recibe el servicio, y, que se encuentren distantes de lugares que deben estar siempre limpios; así estas consideraciones permiten garantizar por un lado, la comodidad del cliente y por otro, una buena organización y eficaz desempeño por parte del personal (FAO, 2010).

Por otro lado, es necesario que las áreas estén destinadas, no solamente a la atención directa a las personas que se orientan a consumir el servicio, sino que además, ofrezcan espacios para las posibles terceras personas, que si bien no se orientan al consumo del servicio, requieren un espacio de descanso o distracción. Esta es la razón por la que estas áreas resultan fundamentales en instalaciones de áreas de servicio.

Finalmente, los elementos que deben ser considerados en las instalaciones deben ofrecer información a través de señalización, que permitan desplazarse adecuadamente en el local, y hacer uso del servicio de manera rápida e intuitiva, así como de garantizar normas de seguridad como salidas de emergencia, etc. Sumado a esto, es también necesario que se maneje la inclusión de personas con capacidades especiales en las instalaciones de servicios, por lo que la existencia de rampas que permitan el acceso a personas discapacitadas, así como instalaciones específicas que faciliten la circulación, son fundamentales en cualquier tipo de instalación, independientemente del servicio que se preste (Alacreu, 2012)

1.3.3 Clientes

El cliente es definido como el individuo visualizado por la empresa por su capacidad de consumo y continuidad de uso de la empresa, a tal punto que este establece una relación con la empresa; de manera que se conoce del mismo aspectos personales como nombres, apellidos, documentos de identidad, etc. Los clientes son activos de la organización y los encargados de generar la mayor cantidad de flujo de caja, así como potencial en este aspecto, en cualquier ámbito empresarial (Vivias, 2014). El cliente es el resultado de una evolución progresiva de relación con la empresa que se da en períodos de tiempo; así, Vivias indica “que el proceso de formación de un cliente es ascendente y relativo al tiempo, empezando por la condición de usuario, consumidor, y posteriormente, cliente”.

Alcázar (2013) refiere a que el cliente puede ser clasificado en dos tipos: internos y externos. Los clientes externos son los mismos miembros de la empresa; estos tienen vinculación con la empresa por su actividad laboral; de manera que parte de los objetivos empresariales es convertir a su personal en sus principales clientes, en base al conocimiento de la ética y políticas empresariales, a más de beneficios inherentes a ser parte de la empresa. Por otro lado, los clientes externos, son los individuos y organizaciones que reciben servicios o productos de una empresa. En este marco, los clientes externos pueden ser clientes, propiamente dichos, proveedores y el entorno social.

La finalidad principal de cualquier compañía, es de hecho, la creación de clientes (Drucker, 2003). Es así que todas las actividades desarrolladas por la empresa, están orientadas a esta finalidad. No solamente se debe enfocar la creación de clientes, sino que la necesidad de conservarlos, resulta fundamental para los fines empresariales.

En este marco, se debe considerar que las estrategias apuntan, por un lado, a la captación de nuevos clientes; y por otro, a mantener la satisfacción de los ya existentes.

Todos estos puntos llevan a considerar un factor que resulta fundamental: la satisfacción del cliente. Un cliente satisfecho significa, por una parte, una fuente constante de ingresos para la empresa y a su vez forma parte de la red de comunicación y publicidad de la empresa, lo que se conoce como “publicidad boca a oído”; ya que las sugerencias que brindan los clientes, son por lo general la publicidad más eficiente, considerando que ya se ha evaluado la calidad de servicio empresarial y se emite un criterio en base a su experiencia.

1.3.4 Servipanorama

Como ya se ha dicho, lo citado remite a considerar que el servicio implica un acercamiento al cliente, es una actividad que se da en relación directa con este. Por otro lado, la calidad del servicio está vinculada a la respuesta que el cliente tenga al hacer uso del servicio brindado. A más de esto, quien ofrece el servicio podrá observar la manera en que el cliente reacciona ante el servicio prestado; información que resulta valiosa, sobre todo si se desea mejorar la calidad de respuesta que un cliente tiene ante el uso de determinado servicio. En este marco, los servipanoramas se presentan como modelos que determinan la reacción que genera el entorno tanto físico como de ambiente, en el espacio en donde se ofrece el servicio. Hoffman et al. (2002) refiere que servipanorama como el estudio de la evidencia física para diseñar ambientes que permitan mejorar la calidad del servicio.

De acuerdo a Gárate, (2017), los servipanoramas están orientados a la creación de ambientes ideales en donde se puede ofrecer determinado servicio; los ambientes pueden diferir en cuanto al tipo de servicio, público al que está dirigido, y demás

características socio-culturales que insiden en el consumo de servicios. Este conjunto de factores de servicio hacen que la evaluación de servipanoramas deje espacios interpretativos; sin embargo, según refiere el autor, los modelos de servipanoramas están caracterizados por cuatro elementos: “*dimensiones del entorno físico, entorno holístico, moderadores de la respuesta interna, respuestas internas y el comportamiento de los individuos*” (Gárate 2017, p. 10). Todos estos elementos presentan una respuesta cíclica que genera el ambiente percibido, lo que se entiende como “servipanorama percibido”. Las dimensiones del entorno físico están relacionadas con *condiciones ambientales*, que pueden ser la temperatura, ruido, olor, humedad, etc; el *funcionamiento espacial*, es decir, la capacidad de utilizar el espacio de forma cómoda; y *señalética*, misma que resulta fundamental para invitar a conocer el lugar, sin necesidad de generar tensión; ofreciendo la información necesaria para la comodidad del cliente. Los **moderadores de respuesta interna** son los procesos individuales que suceden en la persona que usa los espacios físicos a fin de obtener un servicio; así también, los moderadores de respuesta interna están presentes en los empleados, ya que ambos comparten el mismo ambiente físico, por lo que, posiblemente la respuesta interna de los empleados sea acorde a la respuesta interna de los clientes; estos factores individuales dan lugar a las **respuestas internas**, que pueden ser *cognitivas, emocionales y fisiológicas*. Todos estos factores generan el **comportamiento** de los clientes y del personal, el cual puede clasificarse para interés de estudio, en la servucción, en *acercamiento o evasión* (Gárate, 2017).

1.3.5 Las 7 P's y nuevas propuestas

El mercadeo enfoca sobre todo dos tipos, en donde se prevé la participación de consumidores y empleados (Puente, 2001). La visión interna del mercadeo enfoca

estrategias empleadas por las empresas para la contratación de elementos que permitan ofertar servicios de calidad; a su vez, también tiene que ver con la forma en que el personal es capacitado y las proyecciones al futuro que permitirán generar motivación en la mayor cantidad de personas. Por otro lado, la visión de los factores externos en el mercadeo, denominado también mercadeo interactivo, hace referencia a la relación que se da al momento de ofertar el servicio; relación existente entre el empleado y el cliente. Particularmente, este momento es el más importante en cuanto a empresas de servicios respecta, debido a que en este momento, el cliente experimenta su vivencia del servicio, y dependerá exclusivamente de este instante, para que el actuar del empleado sea preciso y eficiente; de acuerdo a Carzon (1991), este instante es denominado “momento de la verdad”. Resulta significativo este instante, considerando que la labor del cliente, no termina una vez recibido el servicio, sino que la interacción entre clientes puede generar una imagen de la empresa que le permita mejorar su reputación; por ende, su servicio es más valorado, inclusive por personas que todavía no han experimentado este tipo de servicios. Entonces, bajo esta consideración, surgen las siete P’s del marketing de servicios.

El principal antecedente de las 7 P del marketing, nace de la concepción previa de las 4 P’s del marketing de productos propuestas por Jerome McCarthy, que enfocan el producto, el precio, la plaza y la promoción (Marchione, 2011). La descripción de estas características, enfoca los productos dentro del marketing como objetos tangibles; considerando en cuanto al producto, su variedad, calidad, estética y utilidad, marca, envase y los servicios complementarios que pueden agregarse al producto, a más de su finalidad objetiva. En cuanto al precio, este factor comprende todos los aspectos vinculados con la economía que de acuerdo a Marchione (2011), comprende la lista de precios, los descuentos, complementos, plazos de pago y condiciones de crédito

ofertadas por la empresa (p. 5). En cuanto a la plaza, esta enfoca la forma y canales de distribución, la cobertura geográfica que tiene el producto a través de la ubicación estratégica para su distribución, la manera en que son gestionados los inventarios y servicios logísticos de distribución, incluidos el transporte del producto. Finalmente, esta teoría señala la promoción, enfocando la publicidad que se utiliza para dar a conocer el producto, así como la manera en que el producto es incentivado en el mercado a través de promociones y los lazos de relaciones públicas que son establecidos alrededor del mismo.

A pesar de que la perspectiva inicial de las 4 Ps resulta eficiente en cuanto al análisis de productos en el mercado, este análisis no resulta suficiente si se consideran productos de servicio, ya que sobre todo los elementos humanos (factores fundamentales en la oferta de servicios) quedan excluidos de esta perspectiva. En respuesta a esta carencia en las 4 p's, surge el estudio de tres factores adicionales: *people*, *process* y *physical evidence* (personas, procesos y evidencias físicas).

Martínez (2012) refiere que este creciente interés por el mercado de servicios ha llevado al estudio de lo que se conoce como mercadotecnia de servicios; siendo no solamente propio de las empresas destinadas a ofrecer servicios, sino parte característica de algunos productos. De hecho, el autor señala algunos ejemplos de empresas que inicialmente empezaron vendiendo productos, y paulatinamente, fueron cambiando su enfoque económico a la oferta de servicios, debido a que los mismos resultan más rentables. En otros casos, se ha visto la forma en que un producto adquiera nuevas características a través de los servicios que incluyen la compra de dicho producto. Así, las 3 p, que se agregan al estudio de la mercadotecnia, se enfocan en las personas, procesos y las evidencias físicas; que se describen a continuación:

Personas

Como se ha explicado ya en el inicio de este apartado, la mercadotecnia se enfoca en el personal interno en función de contratarlo, capacitarlo y motivarlo, de manera que este sea capaz de ofrecer un servicio de alta calidad. Por otro lado, el enfoque en el cliente, permite a su vez, orientar un tercer elemento que sucede entre estos, el cual es la comunicación que mantienen y la imagen empresarial que es transmitida en este proceso de comunicación. De esta manera, el enfoque en las personas permite el crecimiento y sobre todo, la generación de una imagen corporativa que ayude a atraer nuevos clientes (Marchione, 2011).

Procesos

El sistema de servicio se ejecuta al preciso instante en que el servicio es ofertado, y este servicio es diferente para cada cliente, considerando las múltiples variables que inciden al momento de prestarlo; es también cierto que el control sistemático, la planificación de los procesos, la adquisición de metodologías que permitan ofertar el servicio de forma eficiente, así como un estudio previo de mercado que guíe la manera en que un servicio deberá ser ofertado para garantizar la satisfacción del cliente, son indicadores que garantizarán el éxito al momento en el que el servicio es prestado. Contrariamente, un proceso carente de diseño implica una alta probabilidad de que la entrega del servicio no genere satisfacción al cliente por causa de ineficacia y enfoque personalizado. Así también, un proceso deficiente no solamente afecta a la relación con el cliente sino que incide en el clima interno de la empresa, dificultando canales de comunicación, limitando el desempeño del personal, etc. Contribuyendo también a una baja productividad en la empresa.

Martínez (2012) señala que el análisis del elemento de procesos, se debe considerar los aspectos de: flujo de actividades, pasos necesarios para realizar un proceso y la participación del cliente en los procesos.

Ha existido particular interés en enfocar el papel del cliente, en la prestación del servicio. En este marco, Diz & Rodríguez (2011), señalan que el cliente es, a más de consumidor, un coproductor del servicio; debido a que este participa frecuentemente en los procesos de producción a través de la interacción con el personal encargado de proveer el servicio, o a su vez, en el contacto directo con la empresa; dependiendo del mecanismo de oferta de servicios; es decir un prosumidor (productor y consumidor).

Evidencia física (physical evidence)

Si bien, el servicio es carente de objetividad en cuanto a su producción; las instalaciones constituyen la parte objetiva de la empresa, es decir, la evidencia física de la empresa de servicios (Martínez, 2012). Evidentemente, en cuanto a instalaciones físicas, la parte más importante se enfoca en los equipos técnicos necesarios para la producción y prestación del servicio que la empresa oferta; sin embargo, existe una serie de aspectos físicos que mejoran significativamente la satisfacción del cliente al momento de percibir la empresa como proveedora de servicios; por ejemplo, la existencia de parqueadero, áreas verdes, espacios de descanso, la apariencia de las instalaciones, iluminación adecuada, etc. En resumen, Martínez (2012), indica que la evidencia física, se enfoca en los siguientes factores:

- Diseño y apariencia de las instalaciones
- Mobiliario y equipamiento técnico.
- Información enfocada en la señalización.

- Identificación del personal a través de vestuario adecuado y característico de la empresa.
- Demás aspectos tangibles (p. 3)

El análisis de todos estos elementos, constituyen lo que en el mercadeo de servicios se conoce como las 7 P:

- Producto (servicio)
- Precio
- Plaza (estudio de la distribución)
- Promoción
- Personas
- Procesos
- Evidencias físicas (physical evidence) – o servipanorama.

Evidentemente, las teorías que discurren en referencia al marketing, son múltiples y han ido evolucionando; al grado tal que en la actualidad, se maneja una teoría más compleja y completa todavía, que procura abarcar todos los factores que inciden directa o indirectamente en el marketing. Tal es el caso de la teoría de las 33 p del marketing, la cual busca integrar los procesos de marketing y la comunicación e información, analizados desde tres dimensiones: básica, estratégica y competitiva (Olivera, 2014).

Así, la teoría de las 33 P's del marketing, engloba:

1. Persona
2. Pensamiento
3. Pregunta
4. Psicología
5. Preferencias

6. Perfil
7. Procesamiento
8. Patrón
9. Poder
10. Postura
11. Propósito
12. Palabra
13. Planes
14. Pasión
15. Potenciación
16. Procedimientos y políticas
17. Producto
18. Precio
19. Plaza
20. Promoción
21. Personal de contacto
22. Physica Evidence
23. Prestación
24. Placer
25. Posicionamiento
26. Programación
27. Performance

La competitividad, es resultante de sub-procesos que componen las dimensiones básicas y estratégicas. Por otro lado, el factor personal se involucra en todas las etapas del proceso. La agrupación de las variables que el cliente define, están ubicadas dentro

de una variable que las engloba, siendo èsta, las percepciones (28). En cuanto a los factores inherentes al pensamiento, se los engloba en la Personalización (29). El asociamiento entre patrón y poder de conocimiento, da lugar a los Paradigmas (30). En referencia a los procesos y la metodología, surge la Planificación (31); los factores internos de la empresa y su capacidad operativa dan lugar a la Productividad (32) y las relaciones, contacto, precios, etc. generan lo que se conoce como la Participación (33).

La necesidad de desarrollo de este tipo de análisis surge desde la perspectiva de considerar cada vez de forma más completa todos los factores inherentes al marketing. Es posible que todavía queden muchos factores fuera, o no se los tenga en cuenta de forma completa; desde la complejidad de los procesos de marketing, y los múltiples factores involucrados en el mismo, así como la variedad en los casos de aplicación específicos, considerando la naturaleza de cada empresa.

1.3.6 Diamante de Porter

En referencia al diamante de Porter, el mismo parte del análisis de la competitividad; siendo la misma percibida como el resultado de una serie de factores que permiten a las empresas la capacidad de innovar.

De acuerdo a Ordóñez (2012), el diamante de Porter (1991) parte de considerar como unidad básica de análisis de competencia al sector en donde èsta se desarrolla. El sector, considerado el espacio físico en donde se desenvuelven los competidores en función de abarcar la mayor cuantía del mercado, están condicionados a su vez por las características socio-económicas características del entorno. Desde esta perspectiva, la economía de un sector, a su vez, está condicionada por factores económicos que se generan en un contexto nacional; por lo que a través de este planteamiento, Porter plantea un modelo para entender la prosperidad de determinados sectores, y la carencia

de prosperidad económica en otros. Así, el autor propone cuatro atributos que se influyen entre sí, generándose una interdependencia entre éstos. Los atributos descritos por el autor son:

- Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.
- Dotación de factores
- Sectores afines y de apoyo
- Condiciones de la demanda

Gráficamente, estos representan lo que se conoce como el diamante de Porter;

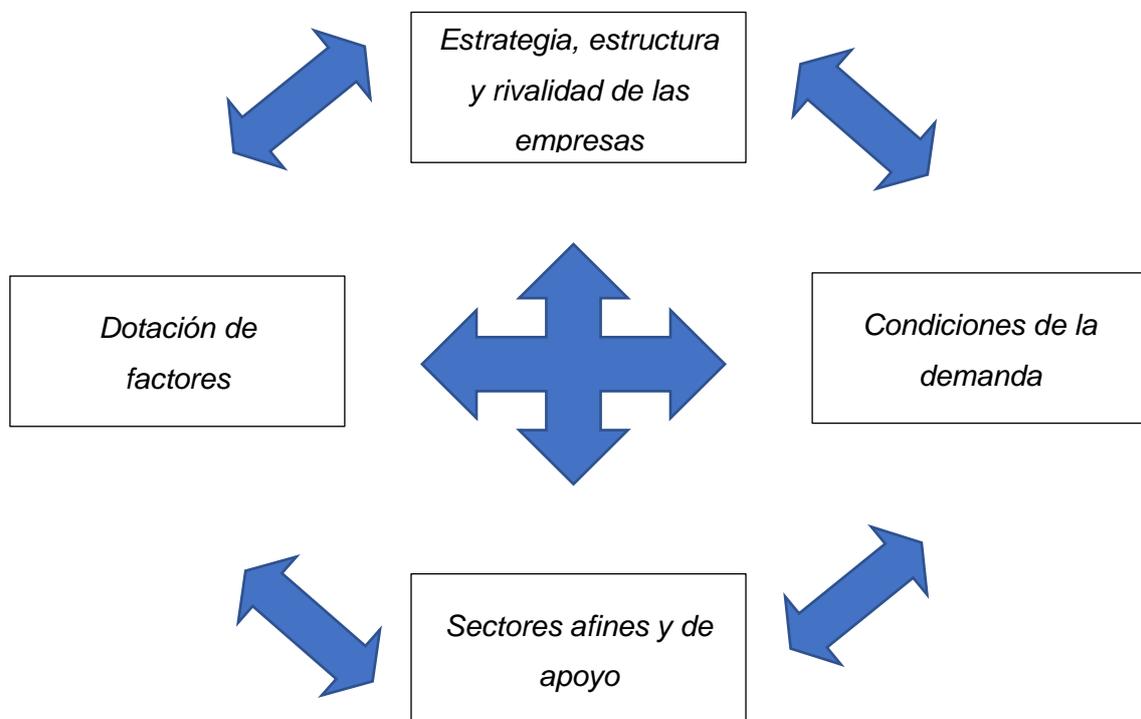


Gráfico 2 Diamante de Porter

Fuente: Porter, (1990)

Cada uno de estos indicadores, son definidos en relación al contexto en donde se desarrolla la actividad empresarial:

Dotación de factores

Los factores son entendidos como aquellos elementos que inciden en la capacidad de producción (Ordóñez, 2012). Por su parte, Azanza y Bermeo (2016) refieren que la dotación de factores están vinculados al sector de producción, y se relacionan con la mano de obra y el capital con el que la empresa dispone. De acuerdo a Porter (1991), los factores se dividen en cuatro aspectos: humanos, físicos, de conocimiento e infraestructura.

Los recursos humanos están asociados a la mano de obra, los cuales son valorados en cantidad, calidad y preparación técnica, a más del costo personal que cada uno de los elementos implican para la empresa. Es necesario pasar de considerar al personal como un factor operativo de la empresa, a empoderarlo y que sea parte de la organización empresarial, de manera que esté dispuesto a contribuir en su desarrollo y signifique un apoyo para el desarrollo de la misma.

Los recursos físicos hacen referencia a los factores energéticos que inciden en la capacidad productiva de la empresa. Evidentemente, existe relación directa a la cantidad de recursos físicos disponibles, con una mejor capacidad competitiva; pero este no es vinculante, considerando que, al igual que en el análisis de factores humanos, se debe también considerar la calidad de los recursos físicos y el aporte que significan para la capacidad competitiva. Ordóñez (2012) indica que estos recursos están vinculados con factores como: “la tierra, el clima, el agua y las fuentes de energía” (p. 12). Cabe indicar que las empresas no necesariamente requieren poseer los factores físicos; por lo que en este plano se enmarcan tanto los competidores como el grupo de proveedores que trabajan conjuntamente con la empresa.

Los recursos de conocimiento hacen referencia al acceso que tiene la empresa a información científica, su desarrollo, así como los recursos técnicos que permitan ofrecer calidad en la producción de bienes o servicios.

Finalmente, los recursos de infraestructura enfocan la calidad, tipo y costos que representan para la empresa y usuario, la disponibilidad de una infraestructura acorde a las necesidades productivas. En este factor, se vinculan también los sistemas de transporte y redes comunicativas que se ponen a disposición. (Ordóñez, 2012).

A más de esto, es necesario considerar la diferenciación que plantea Michael Porter entre los factores, que teóricamente fueron conceptualizados como “jerarquía de factores”, con relación a la forma en que inciden en la capacidad competitiva de la empresa. Azanza y Bermeo (2016) describen estos factores como básicos, avanzados, generalizados y especializados.

Los factores básicos son los recursos con los que la empresa ya dispone, y ante los que no requiere realizar previas inversiones. Estos recursos pueden no pertenecer directamente a la empresa, pero representan una ventaja competitiva; por ejemplo: factores climáticos, recursos renovables, posición geográfica, capital y trabajo, etc. (Azanza & Bermeo, 2016, pág. 36).

Los factores avanzados requieren de inversión considerable; la cual debe ser constante para el mantenimiento de estos factores; a su vez, están basados en los factores básicos, es decir que la carencia o la desaparición de alguno de los factores básicos que incide en los avanzados, implica también afección en el factor avanzado. Azanza & Bermeo (2016), indican que estos factores pueden ser las fuerzas de trabajo, los grados tecnológicos de los sistemas de comunicación, continuidad en procesos investigativos, etc. (p. 36). Sobre todo, la inversión en cuanto a factores involucrados

con los procesos investigativos han mostrado grandes resultados en empresas transnacionales, debido a que se apunta a un desarrollo futuro, y la generación de nuevos productos o servicios que permitan a la empresa estar a la vanguardia en cuanto a su capacidad de competitividad.

Los factores generalizados están enfocados en aquellos recursos que permiten el incremento de ventajas competitivas y el abarcar mayor sector para la producción y comercialización empresarial; destacando redes comunicativas y de transporte como vías, aeropuertos y la construcción basada en las ventajas geográficas de la ubicación (Azanza & Bermeo, 2016, pág. 36).

Finalmente, los factores especializados están enfocados en la mejoría técnica y tecnológica que permita una producción avanzada; por ende, mayores ventajas competitivas en el sector productivo y de comercio.

Condiciones de la demanda

Las condiciones de la demanda, condicionan directamente a la evolución empresarial; así como a su capacidad de innovación, crecimiento y proyecciones. De acuerdo a Azanza y Bermeo (2016), son las empresas las que se acomodan a las necesidades de los clientes, y no los clientes al producto o servicio ofertado. En este aspecto, se muestran tres atributos genéricos que resultan significativos:

- Composición de la demanda interior.
- Tamaño y pautas del crecimiento de la demanda interior
- Internacionalización de la demanda. (Ordóñez, 2012, pág. 13)

La demanda interior es la forma en que las empresas perciben las necesidades del cliente y en base a esta percepción, brindan respuestas a las necesidades de los compradores. Ordóñez (2012) indica que este atributo es analizado en base a tres características: “estructura segmentada de la demanda, compradores entendidos y

exigentes y necesidades de los compradores” (p. 13). En este marco, las empresas tienden a mejorar tanto su capacidad de producción como la calidad de productos, en función de la exigencia de los compradores; es decir, cuando existe una alta demanda.

El crecimiento de una empresa a causa de una alta demanda puede generar, por un lado, la satisfacción empresarial en el contexto nacional, por ende continua expansión, en función de abarcar cada vez mayor sector de mercado; y a su vez, puede también enfocarse en la internacionalización de la empresa; lo que implica una serie de nuevos factores, ya que las economías exteriores son también distintas a las del mercado local; por lo que la empresa debe acomodarse a competir en otros contextos; así como la demanda en otros sectores, puede ser diferente a los sectores locales. Considerando las complejidades del mercado internacional; muchas empresas optan por enfocar su atención a la demanda en el contexto nacional y limitan su expansión en esta área.

Sectores afines y de apoyo

Los sectores afines o de apoyo, hace referencia a las empresas que proveen servicios o productos similares, y al grupo de proveedores que permitan la producción empresarial. Por lo general, las empresas afines tienden a agruparse, en función de colaborar y generar mayor capacidad investigativa que contribuya a una mejor producción y servicio.

Así también, las alianzas en sectores externos afines permite a las empresas mantenerse actualizadas en cuanto al desarrollo internacional en la línea de producción o servicio de interés (Azanza & Bermeo, 2016).

Estrategias, estructura y rivalidad de las empresas

La competencia interna condiciona el desarrollo empresarial, impulsando a las que están en capacidad competitiva y paulatinamente desapareciendo a las que no pueden adquirir el ritmo de competencia exigido por la alta demanda.

La rivalidad empresarial invita a la constante innovación y oferta de nuevos productos y servicios que permitan a las empresas desarrollar ventajas competitivas en el mercado. Ordoñez (2012) indica que esta característica, a su vez, estimula el desarrollo de metas en dos sectores: participantes y obreros.

El desarrollo de esta rivalidad entre empresas permite el análisis de los factores que inciden en esta rivalidad presente en el mercado, y que es analizada por Porter, como las cinco fuerzas de la competitividad.

1.3.6.1 Cinco fuerzas de la competitividad según Porter

De acuerdo a Porter, en el sector industrial existen cinco fuerzas que regulan la competencia; así, el análisis de estas cinco fuerzas regulan la rentabilidad de la industria.

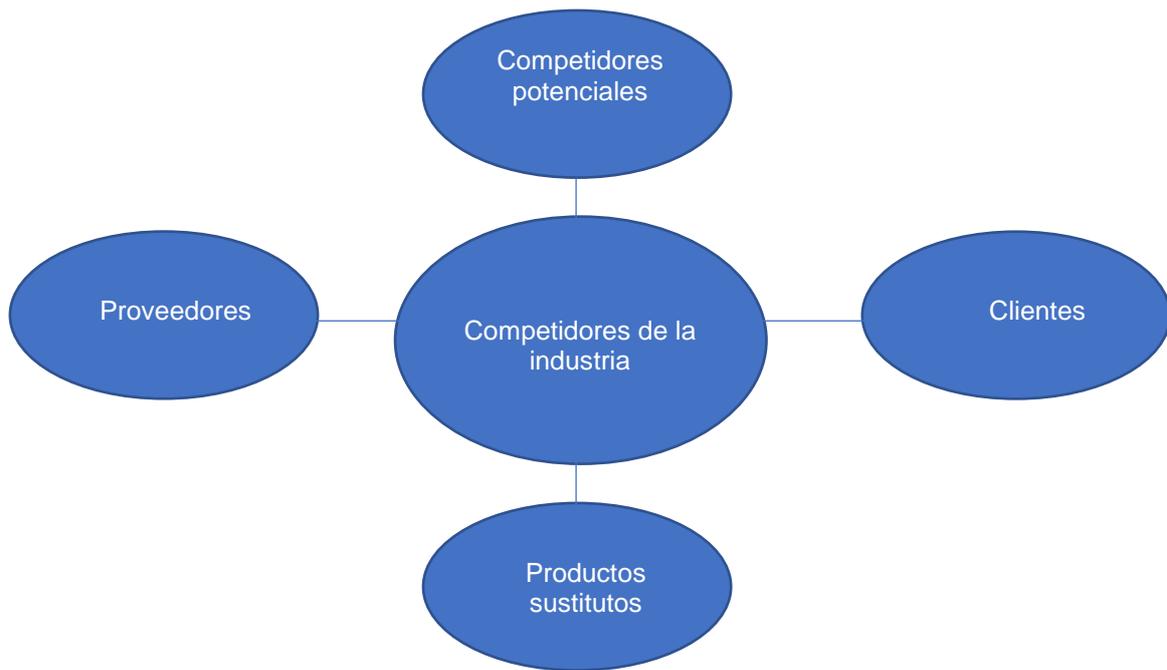


Gráfico 3 Cinco fuerzas de la competitividad

Fuente: Rivera (2006)

De acuerdo al autor, se ubica la rivalidad entre competidores como la principal de las fuerzas, debido a que la existencia o carencia de competidores condiciona la rentabilidad existente para la empresa. Por otro lado, los factores que se consideran secundarios, en la realidad no resultan menos importantes, ya que todos ellos condicionan la competencia en la industria de un producto o servicio específico.

Restrepo y Rivera (2006) indican que las amenazas de los potenciales competidores implica considerar el crecimiento de otras empresas que están incursionando en el mercado. Así, el ingreso de nuevos productos al mercado, puede desplazar a productos antiguos. Si bien, el ingreso a un nuevo mercado resulta relativamente complejo; es también cierto que la innovación en cuanto a los productos, es la estrategia principal de los nuevos competidores.

Las amenazas de los productos sustitutos es la manera en que determinados productos, con el paso del tiempo van provocando la desaparición de otros, al ofrecer

mejores y nuevos servicios. Esto se ha podido constatar por ejemplo, en el desarrollo de productos tecnológicos para almacenar información, que paulatinamente ha ido desplazando productos debido al avance tecnológico y la aparición de productos que ofrecen mejores servicios.

El poder de negociación de los proveedores es la fuerza que estos han adquirido en el sector, y la manera en que pueden controlar el mercado. Así, por ejemplo, si los proveedores de materias primas manejan incrementos de precios o disposición de cantidades de productos, estos cambios evidentemente limitarán la producción de quienes requieren de esta materia para su transformación y producción. En consecuencia con esto, el poder de negociación es un factor importante, ya que permite a la empresa tener lapsos de estabilidad, considerando la disposición de materia que es entregada por los proveedores (Restrepo y Ribera, 2006).

Finalmente, los clientes son los compradores, quienes reportan el beneficio económico directamente a la empresa que ofrece un servicio o producto. El poder de negociación que posee el cliente, al igual que los proveedores, condiciona el mercado, generando la tendencia a la baja de precios y a través de establecer las propias condiciones para la adquisición de productos o servicios (Azanza & Bermeo, 2016).

1.4 La calidad de servicio – modelo Servqual

En cuanto a la **escuela americana**; este modelo fue desarrollado por Parasuraman, Zeithaml y Berry; este modelo se denomina SERVQUAL (Duque & Edison, 2005, p. 71)

Este modelo, al igual que el nórdico, concibe la calidad del servicio como la relación entre el servicio esperado y el servicio percibido. Por un lado, se considera que el servicio esperado está directamente influenciado por cuatro aspectos que son exteriores

a la empresa, siendo estos: *comunicación boca a boca*, *necesidades personales*, *experiencias* y *comunicación externa*; y, por otro lado, los aspectos internos que inciden tanto en el servicio esperado y el servicio percibido, se consideran en cinco dimensiones que son percibidas por el cliente durante la prestación del servicio: *fiabilidad*, *capacidad de respuesta*, *seguridad*, *empatía* y *los elementos tangibles*. Esta relación puede apreciarse en el gráfico 2.

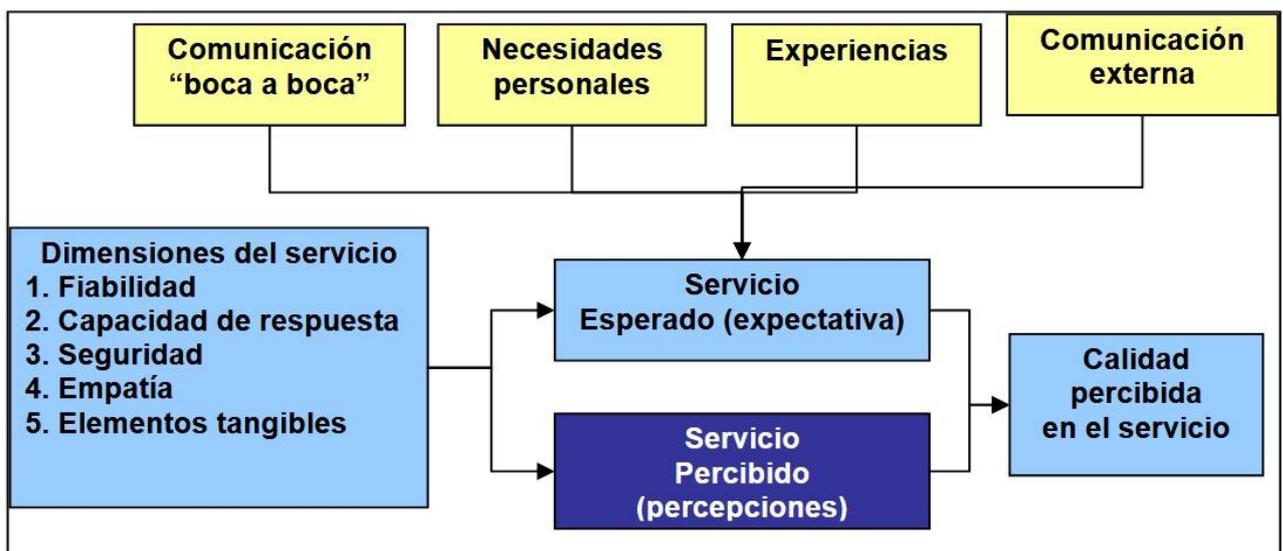


Gráfico 4 Modelo SERVQUAL

Fuente: López, G. (2012)

De acuerdo a Morales, Hernández, y Blanco (2009), este modelo es uno de los más utilizados por las empresas de servicios, ya que el análisis de cinco dimensiones permite considerar de mejor manera los aspectos que inciden en el servicio brindado; a su vez, indican que es necesario adaptar este instrumento en relación al tipo de servicio y características específicas del contexto en el que es aplicado.

Específicamente, el SERVQUAL es un instrumento basado en un cuestionario dividido en dos secciones. La primera considera lo que el cliente espera recibir de la empresa; es decir, se puede hablar de un plano de idealización desde la perspectiva del cliente, acerca del servicio que espera recibir. La segunda parte del cuestionario, aborda

las mismas interrogantes, pero en referencia a los servicios que la empresa ofrece. Cada apartado cuenta de 22 interrogantes, que deberán ser calificadas en una escala entre 1 y 7; en donde 1 indica un servicio deficiente y 7, excelencia en cuanto a calidad del servicio brindado (Azanza & Bermeo, 2016).

1.5 Las siete S de McKinsey

Las estructuras organizacionales han sido objeto de estudio, considerando la importancia de la perfección logística de estos aspectos, para orientar el mejor desempeño en el entorno empresarial.

El estudio de las siete “S”, surge en la década de 1980, cuando la consultora McKinsey, llevó a cabo un estudio, en manos de Tom Peters y Robert Waterman; quienes enfocaron el éxito empresarial en siete elementos. Considerando que los elementos referidos por los autores, empezaban por la letra s, en su idioma original (inglés); se denominó a este modelo las siete “S” de McKinsey (López, 2008).

Este modelo se utiliza para la implementación de estrategias corporativas a partir de la descripción de modelos de gestión en base a las siete variables que permiten la organización de una compañía de forma eficaz. El conjunto de estos siete factores determina la capacidad operativa de una empresa; por lo que pueden ser también considerados como herramientas de diagnóstico y sobre todo, relevantes en la toma de decisiones en el entorno empresarial (Valero, 2010). La importancia de este modelo, radica en que todos los factores se interrelacionan entre sí.

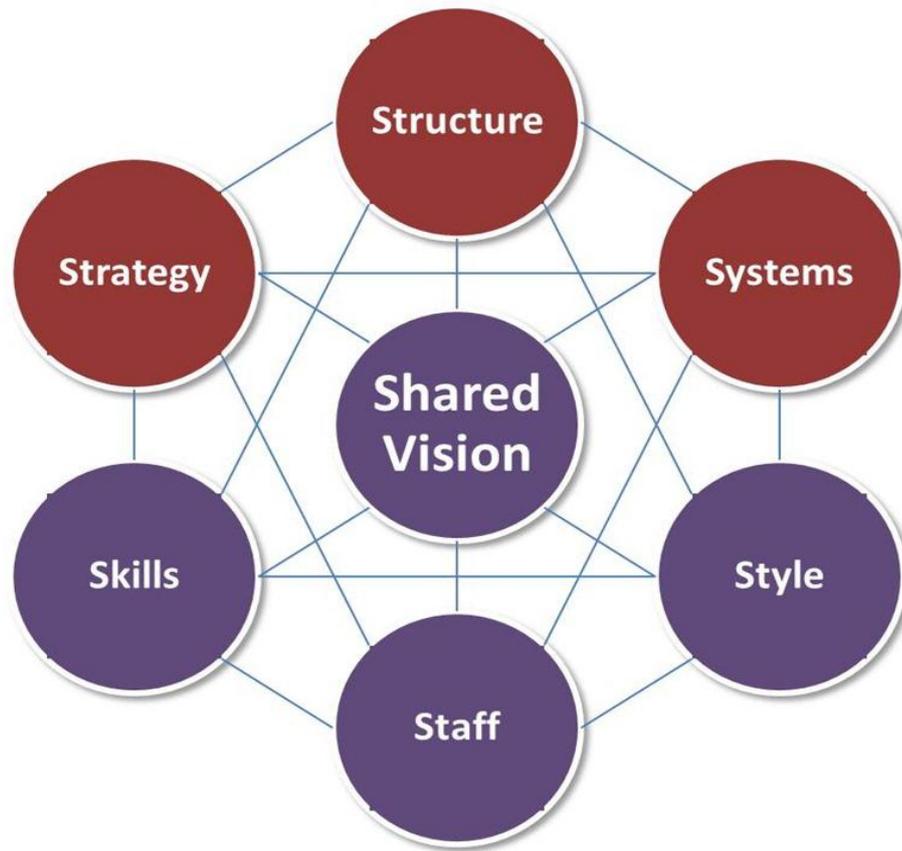


Gráfico 5 Las siete s de McKinsey

Fuente: McKinsey (2008)

Como se ha indicado, la importancia de este modelo radica en la interrelación de los elementos; como se muestra en el gráfico. A su vez, los elementos descritos se consideran “hard” (fuertes), y “soft” (débiles), siendo los tres primeros: estrategia, estructura y sistema, los *hard elements*, en tanto que las habilidades, estilo, el personal, y valores compartidos son los *soft elements*. A continuación se describen cada uno de ellos.

Strategy (estrategia): es la forma en la que se organizan y enfocan los recursos en función del logro de objetivos planteados. La estrategia es la logística de la organización. De acuerdo a Azanza y Bermeo (2016), la estrategia es el elemento que permite establecer los métodos para alcanzar los objetivos.

Structure (estructura): la estructura determina la organización de la empresa. Dentro de este se establecen los canales comunicativos, y estructuras jerárquicas que posee la empresa así como la manera en que las responsabilidades son designadas. La estructura permite o limita la aplicación de estrategias.

System (sistema): son los procedimientos que permiten implementar las estrategias dentro de la organización (Azanza & Bermeo, 2016).

Estos tres elementos, se consideran los elementos fuertes de la organización, ya que son fácilmente identificables y se pueden modificar de forma directa (Azanza y Bermeo, 2016).

En relación a los elementos suaves (débiles), se hace referencia a elementos que resultan más complicados de identificar, por lo que no pueden ser directamente modificados ya que en muchos de los casos, resultan intangibles; sin embargo, estos elementos generan influencia directa en los climas empresariales y en la imagen de la empresa que es transmitida al cliente, así como el aspecto cultural de la empresa.

Shared values (valores compartidos) Es un elemento nuclear en la organización; en este se establecen objetivos que guían a la empresa y permiten la priorización de las actividades. Todo cambio en la empresa, debe partir de un cambio en este núcleo, ya que este guiará a su vez los métodos y estrategias que permitan alcanzar los objetivos nuevos que se han planteado.

Skills (habilidades): Las habilidades, son las fortalezas con las que cuenta la empresa para introducirse en un marco competitivo; es decir, una serie de aptitudes que la caracterizan. Las habilidades condicionan los métodos, y la manera en que los procesos son ejecutados; y el desconocimiento de estas habilidades en el entorno empresarial, implica una implementación metodológica incorrecta que brinde escasos resultados positivos.

Staff (personas): el staff, es el personal que conforma la organización. El personal evidencia características individuales, y a su vez, características que se manifiestan en el trabajo en equipo.

Style (Estilo): El estilo, hace referencia al carácter y actitud que se maneja desde la dirección empresarial y la forma en que este estilo afecta a todo el personal. Así también, se establecen los modelos de conducta que rigen dentro de la organización (Azanza & Bermeo, 2016).

1.6 Pirámide de Maslow

Maslow propone una teorías de las necesidades humanas, desde una perspectiva psicológica humanista; enfocando el factor motivacional, la personalidad y el desarrollo humano. Así, en el año de 1943, el autor desarrolla la teoría de la motivación humana, la cual propone un orden jerárquico de necesidades que generan motivación en la persona. El orden jerárquico es representado en forma de pirámide, de manera que la base, describe las necesidades más fundamentales, y sin el alcance de estas, las motivaciones superiores no pueden ser logradas tampoco. A través de este diseño, el autor pretende

también describir la manera en que las necesidades van surgiendo, una vez que se han logrado satisfacer las más fundamentales (Quintero, 2002).

La pirámide de Maslow describe cinco categorías, desde las fundamentales hasta las de realización humana; siendo estas: fisiológicas, de seguridad, necesidades afectivas, necesidades de estima y necesidades de autorealización. Estas se muestran en la estructura gráfica, que describe la teoría propuesta por Abraham Maslow.

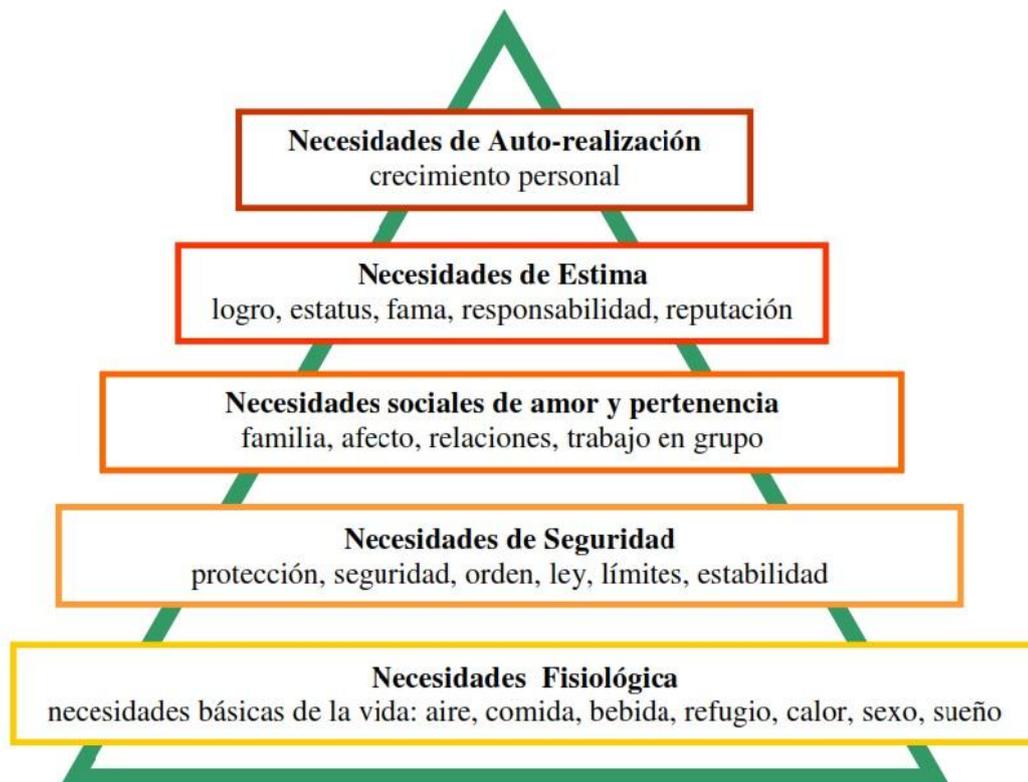


Gráfico 6 Pirámide de Maslow

Fuente: Chapman, (2007).

Vásquez (2009) indica que las necesidades en la pirámide pueden diferenciarse en dos niveles: inferiores, y superiores. El nivel inferior es catalogado desde la base, hasta las necesidades de estima; en tanto que el nivel superior enfoca las necesidades de autorealización. Existen necesidades superiores como el conocimiento y la estética, que se dan previas necesidades de auto-realización; y que son fundamentales para el logro de la última búsqueda.

1.7 Teoría de las constelaciones

Las constelaciones organizacionales son herramientas que permiten comprender el funcionamiento de las organizaciones en función de poder evaluarlas y corregir su funcionamiento. De acuerdo a Nin (2010), esta es una técnicas de tipo visual de origen terapéutico (p. 1).

Scvetlichinch (2010) indica que el objeto de la aplicación de la teoría de las constelaciones tiene como finalidad descubrir fallas en las dinámicas a través de intervenciones que orienten la manera en que se pueda volver a la estructura ordenada del sistema. De acuerdo a Gunthard (1996) las constelaciones organizacionales (CO), permiten obtener en tiempos relativamente cortos, gran cantidad de información referente a un sistema.

Es importante considerar que esta teoría, parte de la teoría desarrollada por Hillinger, para entornos familiares; en donde la constelación está basada en dos pilares que son: la comprensión sistémica y la observación de fenómenos que suceden (Azanza & Bermeo, 2016). Esta teoría está basada en la implicación sistémica; que a su vez se constituye por: el principio del orden, el derecho a la pertenencia y el equilibrio entre dar y tomar.

El principio de orden refiere la necesidad de un sistema ordenado en el entorno familiar; este orden determina la participación de cada miembro dentro del sistema y a su vez implica la jerarquización de los lugares que ocupan los miembros del entorno.

Por su parte, el derecho a la pertenencia implica los miembros conocen su derecho de formar parte del sistema; excluyendo los miembros que se han separado por causas naturales, o causalidades.

El equilibrio entre dar y tomar, hace referencia a las relaciones afectivas que se dan en la dinámica de este entorno; mismas que son percibidas en los actos de dar y recibir, por parte de todos los miembros, y entre todos (Azanza & Bermeo, 2016).

Esta teoría fue considerada posteriormente, aplicable al entorno de las organizaciones; sin embargo, las organizaciones son sistemas más complejos que los entornos familiares, ya que por un lado, las organizaciones son intencionalmente formadas; es decir, que los miembros deciden pertenecer a la organización, contrario a lo que sucede en las familias. Las jerarquías no están dadas en las organizaciones simplemente por el tiempo de pertenencia, sino que se consideran factores más complejos como la capacidad y competencia requeridos para regentar la organización; a más de que los niveles jerárquicos son más numerosos que los existentes en los entornos familiares; y, finalmente, la relación de dar y tomar está vinculada a intereses económicos, a cambio de la labor ejecutada por los miembros de la organización; por lo que las características de las constelaciones organizacionales se describen como se indica en el siguiente gráfico:



Gráfico 7 Características de las constelaciones organizacionales

Fuente: Echeagaray, (2009)

La fisicidad de la experiencia humana refiere a la experiencia que viven las personas; es decir, a la serie de sensaciones que significan información valiosa para la organización.

La herramienta espacial refiere la sensación y conocimiento del espacio de las personas, de manera que se permite a través de esta información, conocer las dinámicas que suceden en el entorno.

Los fenómenos perceptivos indican la vivencia del sistema, en relación a experiencias previas; de manera que significan información útil, para evaluar la transformación que ha tenido el sistema.

La base en la experiencia indica la incidencia que tiene el transcurso de las personas dentro de la organización, para predecir acontecimientos posteriores.

Finalmente, el pensamiento sistémico enfoca la consideración del sistema como una totalidad, existiendo relación entre todos los componentes, mismos que pueden ayudarse mutuamente, fomentando las actividades colaborativas y el trabajo en equipo.

1.8 7 M's del marketing integrado

Las comunicaciones integradas en el marketing han revolucionado la forma en que existe relación con el cliente, así como la forma en que los productos y servicios son promocionados. Cornelissen y Lock (2000) indican que ya desde los años noventa se ha visto interés por la integración de las comunicaciones en el marketing; considerándose fundamental para el éxito. De esta manera, el marketing integrado permite el diseño de actividades que orientan la planeación, diseño, creación y comunicación que es entregado a los clientes a través de publicidad relacional (Azanza & Bermeo, 2016).

Las 7M's del marketing están focalizados sobre todo en la comercialización del servicio. Su nombre deriva por sus iniciales en inglés, que empiezan con la letra "m".

Así, a través de este proceso, se busca permitir que las empresas puedan informar objetivamente sobre los productos a los consumidores, así como interactuar y hacer ofertas sobre los productos.

Gráficamente, este esquema se representa de la siguiente manera:

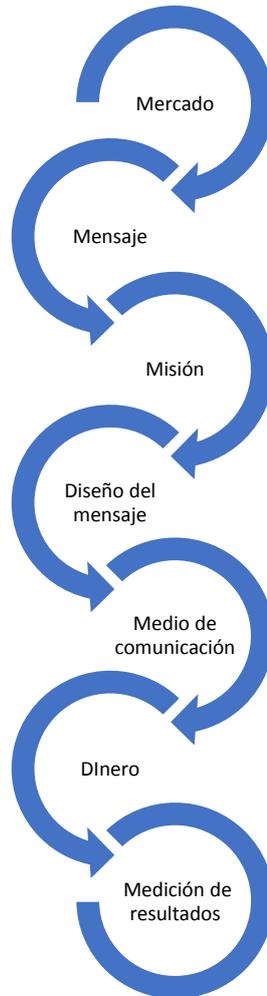


Gráfico 8 7 M's del Marketing integrado

Fuente: Azanza y Bermeo (2016)

En este diseño, se parte de un enfoque del mercado, basado en la manera de comercializar los productos o servicios ofertados por la empresa; así, en este punto se enfoca la fijación de metas en base a considerar el potencial comprador o consumidor de servicios. Todos estos aspectos, orientan el mensaje que se busca comunicar; por lo general, el mensaje está focalizado en la manera en que la empresa ofrece la solución a

un problema determinado, focalizado previamente en el mercado. El mensaje debe ser preciso y objetivo que pueda ser asimilado directamente por el potencial consumidor. La misión define el objetivo de marketing a través de la comercialización del producto, es decir, el logro interno que busca la empresa y la manera en que la configuración interna de la empresa debe ajustarse para alcanzarlo. Todos estos factores inciden en el diseño del mensaje; es decir, a más del contenido, la manera gráfica en que el mensaje será transmitido. Una vez determinado el diseño del mensaje, se configura automáticamente la estrategia de medios, es decir, el canal que transmitirá el mensaje. El siguiente paso enfoca el gasto económico que el diseño publicitario costará a la empresa; el mismo que de acuerdo a la investigación de Azanza y Bermeo (2016) no debe exceder el 10% de las utilidades. Finalmente, la medición es la evaluación de los resultados que se han obtenido a través de la aplicación de estas estrategias y de cada uno de los pasos del proceso de implementación, de manera que se mejore el alcance publicitario.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL: PROCEDIMIENTOS PARA LA GESTIÓN DEL PROCESO DE SERVICIO DENTRO DE LA COMERCIALIZACIÓN FARMACÉUTICA.

Este capítulo está enfocado en determinar los factores externos, situación actual y factores internos que influyen en el servicio que presta farmacia “María Belén” de manera que este conocimiento oriente la gestión del proceso de servicio en la comercialización de farmacéuticos; considerando también aspectos contextuales que pueden representar ventajas significativas.

2.1 Introducción

La gestión de procesos de servicio implica previamente un amplio conocimiento acerca de la realidad del entorno empresarial. Si bien, el servicio es espontáneo y sucede a tiempo real, es necesario que el conjunto de elementos que lo constituyen estén previamente planificados y estudiados en función de generar mayores grados de satisfacción en el cliente.

En base al uso de las herramientas previamente estudiadas en el marco teórico, se pretende hacer una aproximación diagnóstica a la realidad de la farmacia “María Belén”, del cantón El Tambo.

2.2 Contenido

2.2.1 Antecedentes

El consumo de fármacos ha mostrado un significativo incremento, sobre todo en las últimas décadas. De acuerdo a Jarrín (2013), entre los años 2003 y 2011 hubo un 89% de incremento en el consumo de medicamentos a nivel mundial. A diferencia de los

bienes de consumo de primera necesidad, el consumo de medicamentos no es decidido por los consumidores, sino por el médico; a excepción de los medicamentos que no requieren de prescripción médica. El consumo de medicamentos sin prescripción médica tiene pros y contras en el entorno social; por un lado, se permite el descongestionamiento de centros médicos cuando son adecuadamente administrados y orientados por farmacéuticos; y en la otra mano la mala utilización de estos medicamentos puede también incidir en el deterioro de la salud (Díez & González, 2011). Si bien, y de acuerdo a Jarrín (2013), los medicamentos de venta libre ocupan apenas el 13,60% del total de medicamentos que se comercializan; siendo estos los únicos que pueden ser publicitados; la Agencia Nacional de Medicinas (2011), indica que este es uno de los problemas de morbilidad más importantes del país.

En este marco, la atención farmacéutica implica la responsabilidad de proveer medicamentos, sobre todo los que no requieren de prescripción médica, en función de garantizar un adecuado servicio y contribuir verdaderamente a la salud pública. Así lo refiere el Manual para la atención Farmacéutica de España (2005), al mencionar que “reconoce al farmacéutico como profesional sanitario que contribuye a la mejora de la salud, la prevención de la enfermedad y al buen uso de los medicamentos.” (Climente & Jiménez, 2005, pág. 6).

2.2.2 Objetivos

Determinar el estado actual del servicio ofrecido en farmacia “María Belén” del cantón “El Tambo”.

2.2.3 Alcance

El diagnóstico situacional de la farmacia, en primera instancia genera beneficios directos a farmacia “María Belén” y por ende, a su clientela. A más de esto, este diagnóstico espera también, sea guía para orientar los procesos de servicios de farmacias en un contexto más amplio; por lo que generará beneficios indirectos a quienes se fundamenten en este estudio para el análisis de procesos de servicios en otras farmacias.

2.2.4 Responsables

El diagnóstico situacional de farmacia “María Belén” está a cargo de la investigadora y el gerente general de la micro-empresa que se pretende diagnosticar.

2.2.5 Clientes y proveedores

Clientes: son considerados clientes, aquellas personas que frecuentan la farmacia y que poseen un registro personal en el sistema que maneja la farmacia para administración.

Proveedores del proceso: las personas que proveen el servicio, son el personal que labora en la empresa y mantiene contacto directo con el cliente.

2.2.6 Metodología de diagnóstico

El diagnóstico situacional será llevado a cabo a través de investigación descriptiva, la cual se encarga de “describir las características más importantes de un determinado objeto de estudio con respecto a su aparición y comportamiento” (UNAM, 2012).

2.2.7 Áreas abarcadas

El proceso de diagnóstico de servucción abarca todas las áreas de operación y atención al cliente, ya que el conjunto de todas ellas incide en la percepción que tiene el cliente acerca del servicio brindado.

2.2.8 Procedimientos

El procedimiento de análisis de la situación empresarial será contemplado en cuatro aspectos, los mismos que son considerados relevantes para describir la situación actual de la empresa, desde una perspectiva macro hasta el análisis interno propiamente dicho; para lo cual, se establecen los siguientes aspectos a considerar:

- a. Procedimiento para el análisis externo de la empresa dentro de la industria farmacéutica.
- b. Procedimiento para diagnóstico situacional empresarial
- c. Análisis interno de la empresa
- d. Determinar la calidad del servicio

2.3 ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA

El procedimiento *a*, se llevará a cabo en base al uso de las siguientes herramientas:

- Análisis PESTEL
- Diamante de Porter
- Análisis de las cinco fuerzas de Porter
- Aplicación de un F.O.D.A para la farmacia y determinar su PEEA

- Propuesta de estrategias

2.3.1 Análisis PESTEL

El análisis PESTEL debe su nombre al acrónimo de los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos (o ambientales) y Legales; ´por lo que el análisis se llevará a cabo en consideración de estos factores.

2.3.1.1 Factores Políticos

Dentro de los factores políticos se propone un análisis normativo de Políticas correspondientes a normativa de protección ambiental, políticas fiscales, normativas relativas a comercio, legislación en materia referente, y factores políticos inherentes.

De acuerdo a AON Empower Result (empresa especializada en manejo de riesgos a nivel mundial), el riesgo político a nivel del país está catalogado como riesgo medio alto. De acuerdo a El Universo (2018), y en base a los datos brindados por la empresa JP Morgan, el índice de riesgo ha aumentado en el país en 65 puntos, entre los meses de febrero y marzo de 2018, ubicándose en 536 puntos. Los reportes de entidades políticas como COFACE, sugieren que este riesgo político ha venido incrementándose desde el año 2013, siendo los principales factores generadores, el riesgo de seguridad relacionado a conflictos y terrorismo y por otro lado, la fragilidad política social. Considerando estos factores, AON refiere que específicamente, el riesgo en cuanto al sector privado en Ecuador es del 92%; sin embargo, específicamente, considerando el sector, la misma empresa indica que el riesgo en cuanto a cuidados de salud, son del 3% (Aon Risk Solutions, 2017).

El análisis del factor político indica que el riesgo político del país es significativamente alto. Por otro lado, el sector farmacéutico, enmarcado en el indicador

de “cuidados de salud”, indica un riesgo sumamente inferior al general que refiere el sector privado; por lo que se concluye que, políticamente, es de los sectores menos afectados.

2.3.1.2 Factor económico

En cuanto a los factores económicos, se propone un análisis de la tasa de crecimiento del país; datos que son proporcionados por el Banco Central del Ecuador, el Producto Interno Bruto, sectores productivos y su distribución en cuanto a cantidad de establecimientos e índices de confianza de consumo.

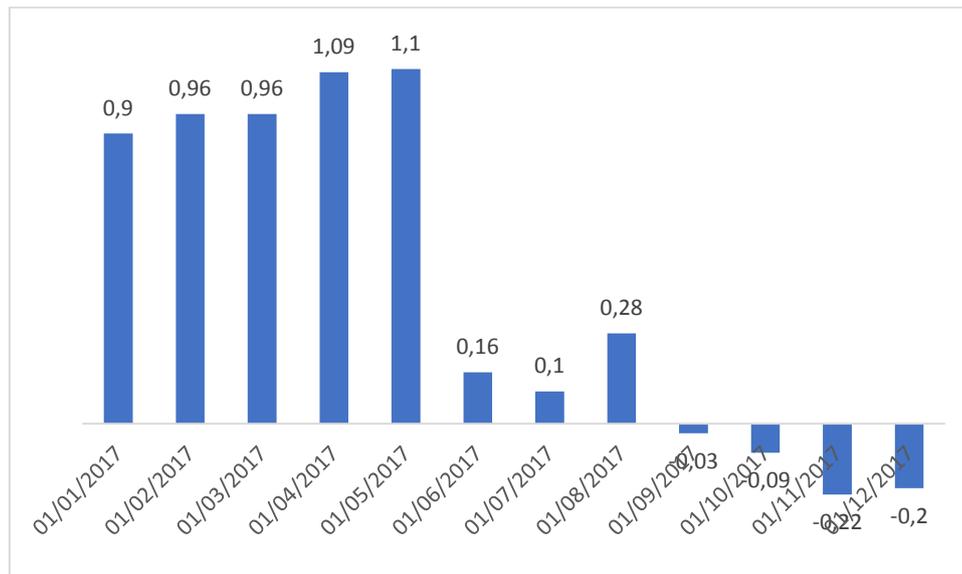


Gráfico 9 Variación porcentual anual del PIB enero 2017 – marzo 2018

Fuente: Banco Central del Ecuador

El Producto Interno Bruto muestra un descenso desde el segundo semestre del 2017; mismo que se ha intensificado hasta alcanzar un $-0,2\%$ (Banco Central del Ecuador, 2018). En este mismo análisis, en comparación con el conexto latinoamericano; el Ecuador se encuentra muy por debajo de los reducidos pronósticos de crecimiento para sudamérica, que son del $0,3\%$. Las explicaciones radican, de acuerdo a INEC (2017),

son las bajas en recursos fiscales consecuentes de la reciente recuperación de los precios del petróleo. La figura 8, muestra las curvas de crecimiento de los distintos sectores.



Gráfico 10 Crecimiento económico y previsiones para Ecuador y América del Sur (Variación porcentual del PIB)

Fuente: INEC (2017)

En referencia a los sectores productivos del país, la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (2012) identifica catorce sectores productivos, enfocando industrias estratégicas que permitan el cambio de matriz productiva del país. Las industrias priorizadas, se muestran en la figura 11.

Sector	Industria
BIENES	1) Alimentos frescos y procesados
	2) Biotecnología (bioquímica y biomedicina)
	3) Confecciones y calzado
	4) Energías renovables
	5) Industria farmacéutica
	6) Metalmecánica
	7) Petroquímica
SERVICIOS	8) Productos forestales de madera
	9) Servicios ambientales
	10) Tecnología (software, hardware y servicios informáticos)
	11) Vehículos, automotores, carrocerías y partes
	12) Construcción
	13) Transporte y logística
	14) Turismo

Gráfico 11 Industrias priorizadas

Fuente: INEC (2017)

La figura muestra que entre las industrias priorizadas, se encuentra la industria farmacéutica, entre las concebidas para orientar el cambio de matriz productiva del país. Se enfoca, en el mismo artículo de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, que el sector farmacéutico, resulta de interés entre los aspectos priorizados, ya que son productos que no pueden ser reemplazados.

En referencia al tamaño de las empresas, el INEC, considera una clasificación entre microempresas (ventas anuales menores a 100.000 dólares), pequeñas empresas (100.000 – 1'000.000 de dólares), medianas B (1'000.001 – 5'000.000), medianas A, (5'000.001, - 50'000.000) y grandes (superiores a 50'000.000); mostrándose una distribución de acuerdo a este criterio de clasificación, de las empresas entre los años 2009 – 2015; en donde se indica, por un lado, la prevalencia de las empresas pequeñas, y una tendencia de crecimiento de las microempresas en el país; como se ilustra en el siguiente gráfico.

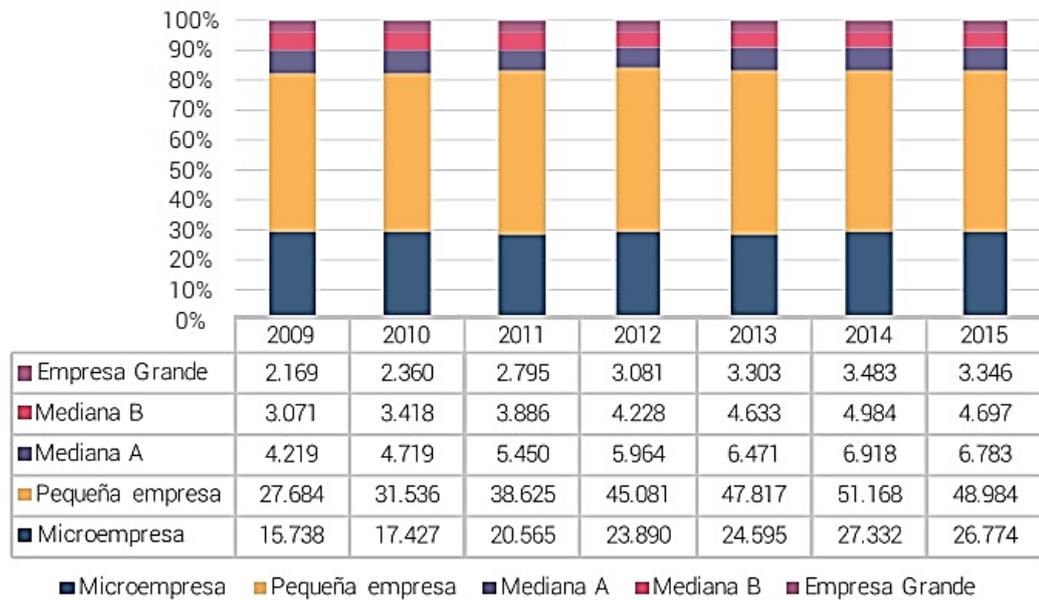


Gráfico 12 Distribución de firmas en el Ecuador según su tamaño

Fuente: INEC (2017)

En cuanto a la distribución de las empresas, de acuerdo a la actividad económica que desempeñan, se muestra que los sectores de salud son relativamente reducidos con relación a otros tipos de industrias y servicios, por lo que se considera que la competencia está relativamente reducida. Además, el ARCSA administra la distribución geográfica del sector farmacéutico, de manera que no exista saturación de este tipo de negocios por sector; es decir, se limita el crecimiento de la competencia. La distribución de empresas por su actividad económica, se muestra en la figura 13.



Gráfico 13 Empresas por actividad económica

Fuente: INEC (2017)

Finalmente, en relación al índice de Confianza del Consumidor, el Banco Central del Ecuador indica que, en base a la Encuesta Nacional de Empleo, el índice de confianza disminuyó en 1,5 puntos hasta marzo de 2018, en relación al mes de febrero. El índice se encuentra por 3,8 puntos debajo del Indicador de expectativas, tal como se muestra en la siguiente figura.

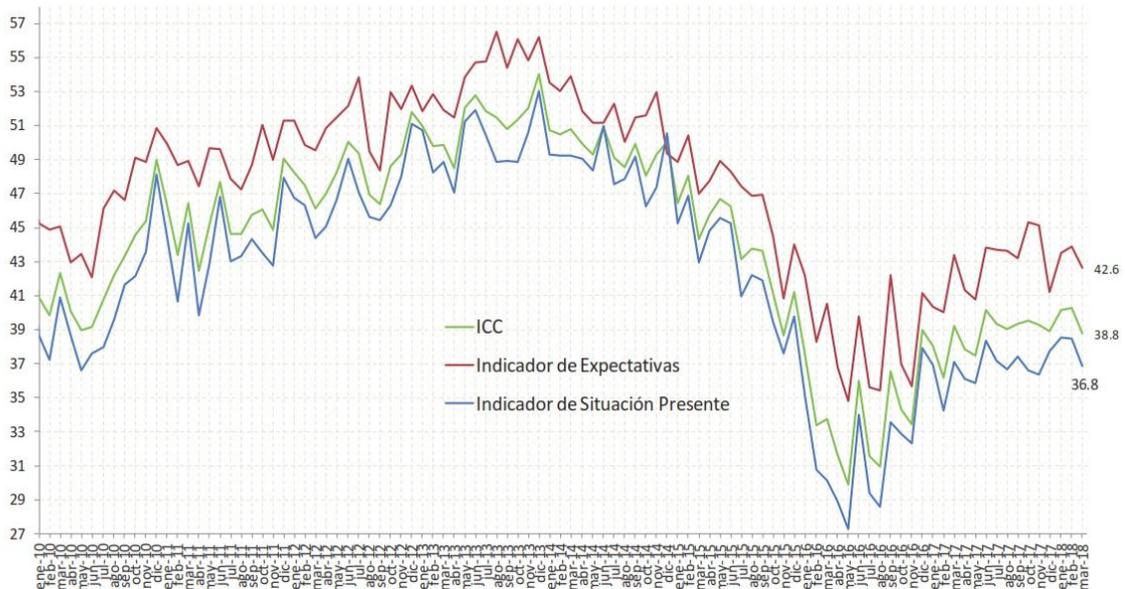


Gráfico 14 Índice de Confianza del Consumidor. Enero 2010 – marzo 2018

Fuente: INEC (2017)

2.3.1.3 Factores sociales

Se parte de considerar las características socio-demográficas del lugar en donde se ubica la farmacia, el cantón El Tambo. A más de esto, considerando la actividad económica existente en la ciudad de El Tambo, son también clientes, y potenciales consumidores el grupo demográfico comprendido por las comunidades que pertenecen al cantón Cañar y se encuentran próximas a la ciudad de El Tambo, como Ingapirca, Sisid, Juncal, e inclusive, el cantón Suscal perteneciente a la provincia del Cañar.

De acuerdo a los datos del último censo poblacional, el promedio de edad se elevó entre los años 2001 y 2010 de 27 a 29 años. La provincia tiene un total de 225.184 habitantes, siendo prevalente el grupo femenino. Culturalmente, la mayoría de personas en la provincia se considera mestiza, situación que se reproduce a nivel del cantón El Tambo, en donde un 45,28% se considera indígena y un 51,02% se considera mestizo, el 3,70% restante se distribuye afroecuatorianos y “otros” según el INEC. Si bien el

cantón El Tambo tiene una sola parroquia con el mismo nombre, posee un total de trece comunidades, en donde la distribución poblacional corresponde mayoritariamente al grupo indígena.

En cuanto al cantón Cañar, específicamente, las parroquias como Ingapirca, y Juncal, que son las más vinculadas al cantón El Tambo por su proximidad geográfica; estas poseen una población de 8.871 y 2.339 personas, respectivamente. En cuanto la distribución por sexo, el femenino tiene un porcentaje predominante.

Con referencia al cantón el Tambo, el total de la población de acuerdo al INEC, se estima que es de aproximadamente 9500 habitantes, de los cuales el 50,7% habita la zona rural y un 49,3% la zona urbana. La población económicamente activa del cantón es aproximadamente de un 46%, existe prevalencia de mujeres sobre hombres (53,9% y 46,1% respectivamente). En cuanto a las actividades más significativas, la agricultura y ganadería ocupan el indicador más frecuente, con un 40,4% seguido de construcción (11,3%) y comercio al por mayor y menor (10,8%), y el 37,5% se divide en actividades profesionales, empleados públicos y otras actividades informales.

En perfil epidemiológico presente en el cantón el Tambo está caracterizado por parasitismo, con un 13,37% seguido de amigdalitis, influenza, faringitis, desnutrición, gastritis, y bronquitis, y otras, con porcentajes inferiores. Las principales causas de hospitalización son las enfermedades diarreicas agudas (8,21%), seguida de bronconeumonía (6,89%) y otras causas, que en general ocupan más del 67% (Municipio Comunitario El Tambo, 2014).

En referencia al nivel socioeconómico, es necesario considerar los resultados de la Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico, (INEC, 2011) que indica la clasificación económica de la población en base a cinco categorías: A (alto), B (Medio), C+ (Medio), C – (Medio Bajo) y D (Bajo); obteniéndose la siguiente distribución:

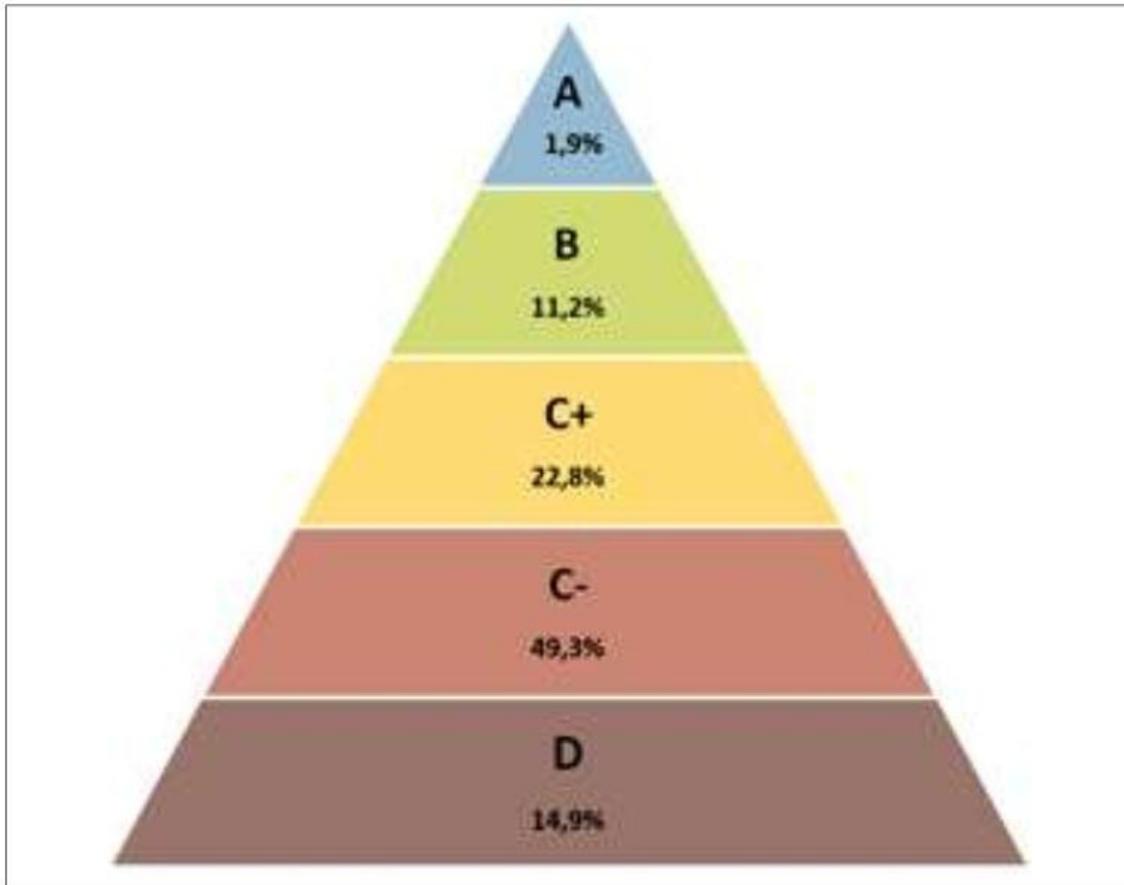


Gráfico 15 Estratificación de niveles socioeconómicos en el Ecuador

Fuente: INEC (2013)

El gráfico indica que el grupo que prevalece pertenece al nivel Medio Bajo con un 49,3%, seguido por el nivel Medio, con un 22,8%; un 14,9% de población que se encuentra en un nivel socioeconómico bajo; siendo los porcentajes más reducidos quienes se encuentran en niveles altos y medio altos. A pesar de esto, los datos indican que ha existido una reducción en los niveles de pobreza que alcanzan el 16,% entre los años de 2009 y 2015 (Azanza & Bermeo, 2016).

De acuerdo al INEC (2012), en su encuesta de Ingresos y gastos, se estima que el consumo monetario mensual asciende a los 2.393'571.816 dólares, los cuales son principalmente destinados a alimentos y bebidas, transporte, bienes de servicio. En

referencia a gastos relativos en salud, a estos corresponde un 7,5%, como se muestra en el siguiente gráfico.

No.	Divisiones	Gasto de Consumo (en dólares)	%
1	Alimentos y bebidas no alcohólicas	584.496.341	24,4
2	Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes	17.303.834	0,7
3	Prendas de vestir y calzado	190.265.816	7,9
4	Alojamiento, agua, electr., gas y otros combustibles	177.342.239	7,4
5	Muebles, artíc. para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar	142.065.518	5,9
6	Salud	179.090.620	7,5
7	Transporte	349.497.442	14,6
8	Comunicaciones	118.734.692	5,0
9	Recreación y cultura	109.284.976	4,6
10	Educación	104.381.478	4,4
11	Restaurantes y hoteles	184.727.177	7,7
12	Bienes y servicios diversos	236.381.682	9,9
	Gasto de Consumo del hogar	2.393.571.816	100,0

Gráfico 16 Promedio de gasto mensual en el Ecuador

Fuente: INEC (2012)

Bajo estas consideraciones, se estima que el nivel medio es el grupo social que económicamente representa mayor potencial de consumo de medicamentos en el sector farmacéutico. A diferencia de otros negocios, cabe considerar que todos los niveles socioeconómicos requieren hacer uso del servicio de salud, por cuanto no se puede realizar una verdadera focalización a grupos prioritarios; así también, la diferenciación etaria no representa distinción en cuanto a consumo, ya que tanto en la

niñez, en la juventud, como en la adultez, se requieren de medicamentos; evidentemente, los gastos realizados en los mismos, estarán enfocados en los jefes de hogar, en la mayoría de los casos.

2.3.1.4 Factores tecnológicos

El factor tecnológico incide tanto en las formas de comunicación con el cliente, como en los cambios de dinámica que se dan en el ámbito publicitario.

De acuerdo al INEC (2016) ha existido un incremento de 13,7 puntos en cuanto al equipamiento de ordenadores portátiles en hogares; en el 2012, el equipamiento fue de 13,9% en tanto que en el 2015, este ascendió al 24,8%. Así también, para el año 2015 se muestra que el uso de teléfonos celular asciende a un 89,5% a nivel nacional. El acceso a internet ocupa un 36% a nivel nacional, siendo más concentrado en las zonas urbanas, en donde el acceso corresponde a un 44,6%.

El porcentaje de uso de computadores, en personas mayores a cinco años de edad, corresponde a un 52,4% a nivel nacional; de igual manera, la concentración es superior en la zona urbana, en donde se asciende a un 59,5%. A nivel provincial, el uso del computador corresponde a un 48,9%, porcentaje que no es significativamente inferior a la cifra a nivel nacional. En cuanto al uso de internet, esta cifra es superior al uso de computador en la provincia; correspondiendo al 51,8% de la población; las razones de uso de internet son para obtener información, para comunicación en general y para educación y aprendizaje; siendo estos factores los más frecuentes. Con relación la frecuencia de uso, el 70,5% de la población usa internet por lo menos una vez al día.

Esta diferencia entre el uso de computador y el uso de internet, siendo el segundo más alto, se justifica por cuanto el acceso a internet se ha incrementado a través del

uso de Smartphones, mostrando un crecimiento de 15,2 puntos entre los años de 2015 y 2016.

En cuanto a analfabetismo digital, esta cifra ha mostrado un significativo descenso entre los años de 2012 y 2012, pasando del 21,4% al 11,5% de la población.

En referencia a la innovación en el sector industrial del país; los datos sugieren que Ecuador se encuentra en el puesto 92, de 126 países; siendo uno de los menos innovadores de Latinoamérica. A pesar de esto, se considera que las cifras en relación a innovación irán en aumento en el rango mundial, en las próximas décadas (Diario El Expreso, 2017).

Estos datos sugieren que la comunicación es el principal factor a considerar en cuanto al uso de recursos tecnológicos, ya que la publicidad ha cambiado sus dinámicas tanto en los sectores urbanos como rurales, focalizándose sobre todo en las redes sociales. Por otro lado, se muestra que la innovación en el país es relativamente baja; sin embargo, el uso de tecnologías ha ido en incremento, lo que se espera incida también en la capacidad de innovación en los sectores industriales.

2.3.1.5 Factores Ecológicos

En cuanto a los factores ecológicos, los mismos han sido cada vez más relevantes a nivel mundial; sin ser la excepción el Ecuador.

Actualmente, existen diferentes leyes que regulan los factores ambientales y buscan promover la conservación ecológica en el país. Al respecto, la Constitución, en su artículo 14, señala:

Art 14.- “Se reconoce el derecho de la población a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado, que garantice la sostenibilidad y el buen vivir, *sumak kawsay*”.

“Se declara de interés público la preservación del ambiente, la conservación de los ecosistemas, la biodiversidad y la integridad del patrimonio genético del país, la prevención del daño ambiental y la recuperación de los espacios naturales degradados”.

En cuanto a los sectores y usos energéticos, el Art. 15 indica:

Art. 15.- “El Estado promoverá en el sector público y privado, el uso de tecnologías ambientales limpias y de energías alternativas no contaminantes y de bajo impacto. La soberanía energética no se alcanzará en detrimento de la soberanía alimentaria, ni afectará el derecho al agua”.

“Se prohíbe el desarrollo, producción, tenencia, comercialización, importación, transporte, almacenamiento y uso de armas químicas, biológicas y nucleares, de contaminantes orgánicos persistentes altamente tóxicos, agroquímicos internacionalmente prohibidos y las tecnologías y agentes biológicos experimentales nocivos y organismos genéticamente modificados perjudiciales para la salud humana o que atenten contra la soberanía alimentaria o los ecosistemas, así como la introducción de residuos nucleares y desechos tóxicos al territorio nacional”.

En concordancia con estos artículos y demás dictados en la Constitución, así como la vinculación del estado en acuerdos internacionales a favor del medio ambiente, se constata en la existencia de la “Ley de Gestión Ambiental”, el Texto Unificado de

Legislación Ambiental Secundaria del Ministerio del Ambiente y sus anexos de normas técnicas ambientales; así como los instrumentos específicos que regulan la actividad industrial.

Es decir, en este aspecto, el país se ha enfocado en promover el cuidado del medioambiente, su conservación e inclusive su restauración, siendo esta una prioridad sobre la cual, se encuentra solamente la soberanía alimenticia (de acuerdo al Art. 14 de la Constitución).

2.3.1.6 Factores Legales

Los factores legales procuran regular la actividad de toda índole dentro del país. El ámbito empresarial, no es la excepción, por lo que existen leyes, de acuerdo a su enfoque, que inciden directamente en la industria, ya sea el Código del Trabajo o Código Laboral, que regula la relación entre trabajadores y empleadores, modalidades y condiciones de trabajo, jornadas y beneficios inherentes a la contratación.

Referente a los beneficios de los trabajadores, el Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y mejoramiento del medio ambiente de trabajo, es un reglamento aplicable a cualquier ámbito laboral que busca sobre todo precautelar la seguridad de los trabajadores a través de acciones preventivas y permitir una actividad laboral en condiciones óptimas considerando el ambiente laboral en el que las actividades son desarrolladas (Azanza & Bermeo, 2016).

Específicamente, en lo que respecta al caso de farmacias, el Reglamento de Control y Funcionamiento de los Establecimientos Farmacéuticos, fue editado en el año 2012. En cuya ley, se indica todas las normas que regularán el funcionamiento de farmacias a nivel del país.

Cabe señalar, el Art. 3 de dicho reglamento, que indica:

Art. 3.- “Las direcciones provinciales de salud en el primer trimestre de cada año procederán al estudio de la sectorización para determinar los sitios en el área urbana, urbano marginal y rural en donde podrán ubicarse farmacias y botiquines, de conformidad con el reglamento pertinente”.

Siendo este uno de los aspectos legales más importantes y que condicionan el crecimiento farmacéutico, considerando que la ubicación territorial de la farmacia, está regulada por los organismos a nivel provincial, las cuales previo análisis expedirán las localizaciones sugeridas, ante las cuales los interesados aplicarán para solicitar el permiso.

Por otro lado, el Artículo 10 describe el trámite para la instalación y funcionamiento de farmacias, siendo necesaria la siguiente documentación:

- a. Solicitud debidamente suscrita por el dueño o representante legal y el profesional técnico responsable, por cuádruplicado, donde constarán los siguientes datos: nombre del propietario o representante legal, nombre, razón social o denominación del establecimiento, cédula de ciudadanía o identidad del propietario o representante legal del establecimiento, ubicación del establecimiento, nombre del profesional químico-farmacéutico o bioquímico-farmacéutico responsable con título debidamente registrado en el Ministerio de Salud Pública;
- b. Plano del local, a escala 1:50, el mismo que deberá tener un área mínima de cuarenta metros cuadrados.
- c. Récord policial del propietario, representante legal y profesional técnico responsable; y,
- d. Documentación que acrediten la personería jurídica.

En base a considerar estos factores, se realiza el análisis PESTEL, enfocando la incidencia directa que generan estos factores en Farmacia “María Belén”.

Tabla 1 Análisis PESTEL para farmacia “María Belén”

ANÁLISIS PESTEL PARA FARMACIA “MARÍA BELEN”				
Fecha	Abril de 2018			
Elaborado por	Administrador de “Farmacia María Belén”			
FACTOR	DESCRIPCIÓN	CONDICIÓN		
		Oportunidad	Amenaza	P
POLÍTICO	Deficiente capacidad de gobierno que estimule el crecimiento empresarial	O	A	5
ECONÓMICO	Estancamiento económico del país	O	A	5
	Incremento en tasa de desempleo	O	A	4
	Disminución en el PIB en el año 2017	O	A	4
	La farmacéutica se encuentra entre las industrias priorizadas del país	O	A	6
	Las microempresas ocupan aproximadamente un 30% de las empresas del país.	O	A	6
SOCIAL	El nivel económico medio corresponde al 22,8%	O	A	5
	El gasto en salud corresponde al 7,5%	O	A	5
	El consumo de medicamentos se da en todos los grupos etarios.	O	A	8
TECNOLÓGICO	El uso de tecnologías ha incrementado significativamente en las últimas décadas	O	A	7
	La capacidad de innovación empresarial es relativamente baja.	O	A	4
ECOLÓGICOS	Existen convenios internacionales con el país para el trato de sustancias químicas y desechos peligrosos.	O	A	4
	El país ha establecido normas ecológicas para regular la actividad empresarial y su impacto ecológico.	O	A	8

LEGALES	Existen leyes aplicables al sector farmacéutico y relacionados con seguridad laboral, ambiental y sanitaria.	O	A	8
	Se cuenta con requisitos de funcionamiento.	O	A	7
SIMBOLOGÍA: P= Prioridad; O= OPORTUNIDAD; A= AMENAZA				

Fuente: autoría propia

2.3.2 Diamante de Porter

Los atributos analizados en el diamante de Porter enfocan la competencia con la que cuenta farmacia “María Belén” en el mercado local. En base a estos indicadores, se busca generar ventajas competitivas.

Los factores a analizar serán los siguientes:

- Condiciones de la demanda
- Sectores afines y de apoyo
- Estrategias, estructura y rivalidad de la empresa.

Éstos, son analizados en el siguiente cuestionario.

Tabla 2 Cuestionario para el análisis del Diamante de Porter – Farmacia “María Belén”

CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS DEL DIAMANTE DE PORTER			
FARMACIA “MARÍA BELÉN”			
Fecha de inicio	18 de abril de 2018	Fecha de fin	19 de abril de 2018
Autor:	Administración Farmacia “María Belén”		
Categoría	Segunda Clase		
Variedad en servicio	Venta de medicamentos e información		
Giro de Negocio	Farmacia “María Belén” es una farmacia de segunda clase que ofrece venta de medicamentos, a más de información oportuna acerca de los mismos.		
Mercado local	Ciudad de El Tambo		
Lectura	Los siguientes indicadores descritos, deberán ser tomados en cuenta en relación a lo observado en el mercado local, y clasificados en la siguiente escala: 1. bajo; 2, medio y 3 alto.		
1. Dotación de factores:			
1.1 Ventaja de posición geográfica en el mercado local	1	2	3
1.2 Disponibilidad de personal para trabajo en el local	1	2	3
1.3 La disponibilidad de recursos para farmacéutica en el mercado local	1	2	3
1.4 El clima en la ciudad es un factor que genera ventajas para la industria	1	2	3
1.5 Se cuenta con recursos energéticos renovables que marquen diferencia	1	2	3

y ventaja en el mercado local			
1.6 La facilidad para obtención del capital para el desarrollo de la farmacia es:	1	2	3
1.7 El capital necesario para mejorar los servicios en el ámbito farmacéutico es:	1	2	3
1.8 La experiencia del personal disponible para trabajar en el ámbito farmacéutico es:	1	2	3
1.9 La facilidad de que una farmacia se pueda desenvolver de la misma manera que la propuesta de farmacia “María Belén” es:	1	2	3
1.10 La disponibilidad de productos sustitutos en el mercado local es:	1	2	3
Subtotal			21
2. Condiciones de la demanda			
2.1 La demanda en el mercado local para productos farmacéuticos es:	1	2	3
2.2 La calidad que exige el consumidor en cuanto a medicamentos y servicio es:	1	2	3
2.3 La cantidad de productos que demanda el consumidor es:	1	2	3
2.4 El valor agregado que busca el consumidor al comprar productos farmacéuticos es:	1	2	3
2.5 la demanda de consumo es:	1	2	3
2.6 La demanda de farmacias con el mismo giro de negocios que farmacia “María Belén” es:	1	2	3
2.7 La cantidad de productos importados por farmacia “María Belén” es	1	2	3
2.8 La importación realizada por farmacias en el mercado local es	1	2	3
2.9 Se considera la posibilidad de expansión de farmacia “María Belén” a nuevos mercados:	1	2	3
Subtotal			22
3. Sectores afines y de apoyo			
3.1 La concentración local de distribuidores y materia prima para la farmacia es	1	2	3
3.2 La existencia de farmacias con el mismo giro de negocios que farmacia “María Belén” es	1	2	3
3.3 La existencia de entidades capaces de brindar apoyo a farmacias, en el mercado local es:	1	2	3
3.4 El apoyo tecnológico en el mercado local es	1	2	3
3.5 El abastecimiento de insumos para farmacias y productos afines, en el mercado local es:	1	2	3

3.6 La existencia de gremios y asociaciones para farmacias con el mismo giro de negocios que farmacia “María Belén” es:	1	2	3
3.7 La existencia de sectores afines que colaboren con farmacia “María Belén” es:	1	2	3
3.8 El grado de dependencia de maquinaria y utensilios en farmacia “María Belén” es:	1	2	3
3.9 La existencia de recursos técnicos para el mantenimiento de maquinaria y utensilios es:	1	2	3
3.10 El costo del nivel de inventario para farmacia “María Belén” es:	1	2	3
3.11 La frecuencia de cambio de políticas en farmacia “María Belén” es:	1	2	3
3.12 El grado de dependencia para farmacia “María Belén” es:	1	2	3
3.13 El grado en el que el mercado extranjero afecta a farmacia “María Belén” es:	1	2	3
3.14 El apoyo por parte de organizaciones locales y nacionales para farmacia “María Belén” es:	1	2	3
<i>Subtotal</i>			19
4. Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa			
4.1 La capacidad competitiva de farmacia “María Belén” es:	1	2	3
4.2 La cantidad aproximada de farmacias con el mismo giro de negocios que farmacia “María Belén” es:	1	2	3
4.3 Las farmacias existentes, con el mismo giro de negocios que farmacia “María Belén”, capaces de satisfacer la demanda local es:	1	2	3
4.4 El enfoque en atraer nuevos tipos de consumidores en farmacia “María Belén” es:	1	2	3
4.5 La competencia debido a costos ofertados por otras farmacias con el mismo giro de negocios es:	1	2	3
4.6 El grado de estrategias de corto plazo, en farmacia “María Belén” es:	1	2	3
4.7 El grado de estrategias a largo plazo, en farmacia “María Belén” es:	1	2	3
4.8 ¿En qué nivel la rivalidad entre farmacias con el mismo giro de negocios, se considera una ventaja?	1	2	3
4.9 En qué nivel compiten las farmacias con el mismo giro de negocios por la adquisición de insumos y productos	1	2	3
4.10 Si se cuenta con alianzas entre proveedores, ¿cuál es el nivel de esta alianza?	1	2	3
4.11 Si existen estrategias de respaldo, ¿cuál es el nivel?	1	2	3
4.12 ¿Existe heterogeneidad en la venta y servicio en farmacia “María	1	2	3

Belén??			
<i>Subtotal</i>			24

Fuente: Administración, Farmacia María Belén (2018)

Los resultados son analizados en el siguiente mapa que describe el diamante de porter para el caso de estudio de farmacia “María Belén”

Los resultados obtenidos del análisis de cada uno de los atributos, fueron los que se describen en la siguiente tabla:

Tabla 3 Resultados diamante de Porter caso farmacia “María Belén”

FACTORES	PUNTAJE	INDICADOR
Dotación de factores	21	Moderado
Condiciones de la demanda	22	Fuerte
Sectores afines y de apoyo	19	Débil
Estrategia, estructura y rivalidad de empresas	24	Moderado

Del análisis se desprende que el punto más débil corresponde a los sectores afines y de apoyo; por lo que las estrategias deberán estar enfocadas en mejorar este factor. Por otro lado, las condiciones de la demanda son el punto considerado fuerte en el caso de estudio, lo que implica que se deben enfocar estrategias que permitan mantener esta condición.

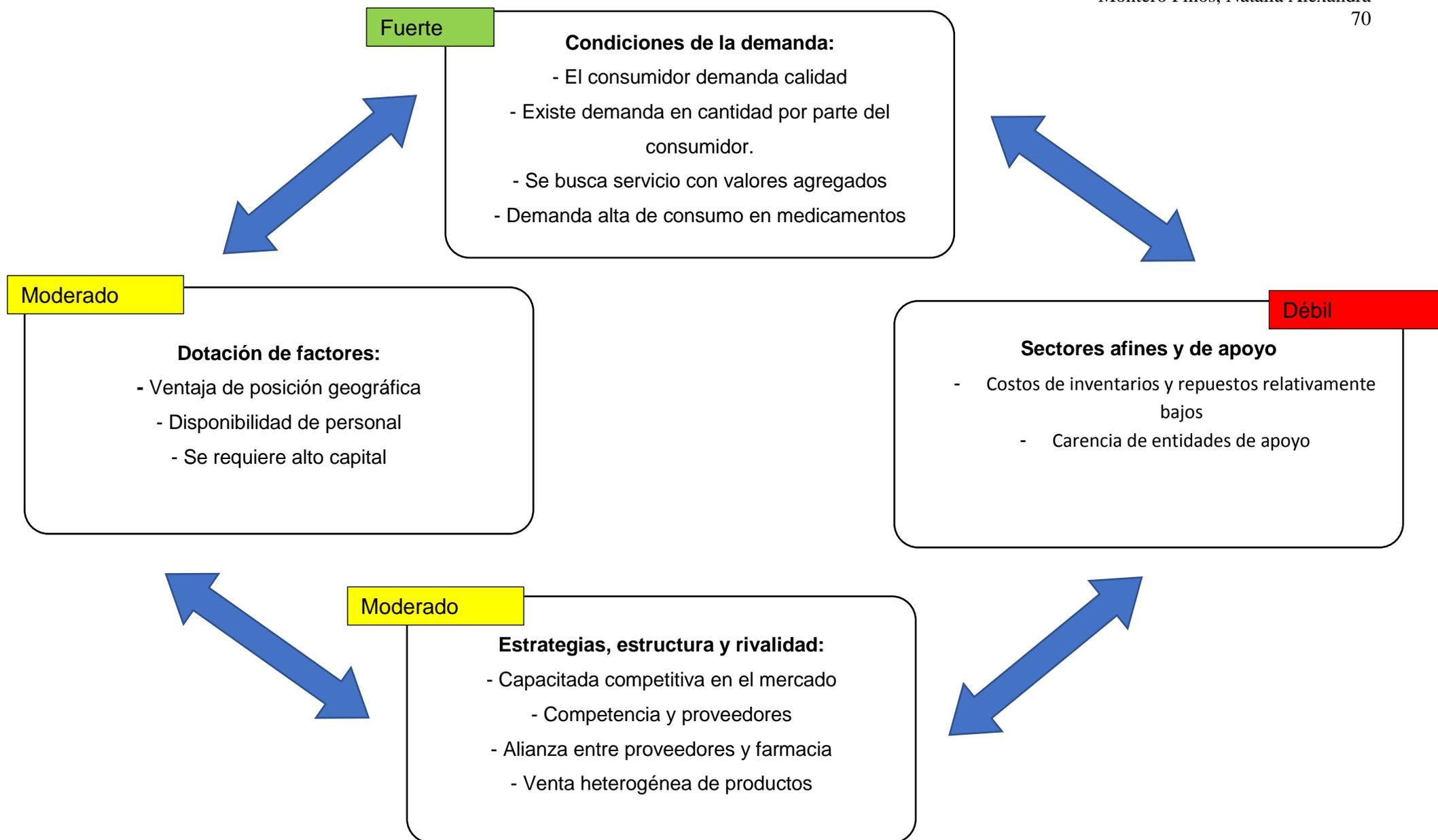


Gráfico 17 Análisis diamante de Porter

2.3.3 Aplicación de un F.O.D.A para la farmacia

La matriz FODA, lleva su nombre por las siglas que lo componen: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Esta matriz ayuda a conocer los factores que afectan tanto de forma interna como externa y resulta una herramienta fundamental para evaluar el desempeño de negocios.

La matriz, para el caso de farmacia “María Belén” se desarrolló en base a los análisis de los instrumentos previos y en concordancia con los datos brindados por la administración del negocio del caso de estudio; obteniéndose los siguientes resultados:

Tabla 4 Matriz FODA farmacia “María Belén”

PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	
La empresa ofrece amplia respuesta ante solicitud de exigencias del cliente, considerando las particularidades del contexto.	El manejo del dinero está condicionado solamente a cobros en efectivo, limitando las opciones de uso de tarjetas de crédito.	
La empresa ofrece una amplia variedad en cuanto a stock de medicamentos de farmacia, artículos de basar, cuidados de la salud, cosméticos y de aseo personal.	Existe limitada disposición de personal capacitado en atención farmacéutica y conocimiento de medicamentos, capaces de brindar un servicio personalizado.	DE ORIGEN INTERNO
Existe alianzas estratégicas con consultorios médicos, laboratorios clínicos, dentistas y centros de imagenología, así como diferentes médicos de la zona, basados en confianza ética que deriva de la experiencia.	Carencia de programación de pedidos de acuerdo a épocas y requerimiento de la farmacia según el stock disponible.	

<p>La empresa está ubicada estratégicamente, de manera que se logra brindar atención a gran parte de la clientela que procede sobre todo de los sectores rurales aledaños a la ciudad.</p>	<p>Limitada capacidad de competencia en relación a precios frente a grandes cadenas farmacéuticas.</p>	
<p>Atención personalizada, y orientación en cuanto al expendio de medicamentos que se oferta.</p>	<p>Carencia de entidades de control en cuanto a costos en expendio de productos farmacéuticos.</p>	
<p>El gerente de la empresa maneja el idioma Quichua, de manera que es posible atender a clientes indígenas, de forma personalizada, servicio que no es prestado en otras farmacias de la localidad.</p>		
<p>OPORTUNIDADES</p>	<p>AMENAZAS</p>	
<p>La empresa tiene la oportunidad de ampliar sus servicios a nuevos mercados similares en referencia al contexto local.</p>	<p>Limitaciones dentro de la empresa en cuanto al manejo y disposición de tecnologías que puedan permitir el desarrollo.</p>	
<p>Existe posibilidad de ampliar la cobertura en cuanto al target al que apunta, sobre todo enfocando la posibilidad de artículos de bazar relativos al desarrollo y cuidado de bebés y niños.</p>	<p>Existencia de grandes cadenas de farmacias en el cantón y en sectores rurales; así como mayores posibilidades de expansión.</p>	<p>DE ORIGEN EXTERNO</p>
<p>Actualmente, existen múltiples canales de comunicación publicitaria, que permiten dar a conocer los beneficios que oferta la empresa; sobre todo si se enfoca en las posibilidades que brinda el internet a través de las redes sociales.</p>	<p>Creación de farmacias solidarias pertenecientes a entidades públicas que promueven la venta de productos genéricos de costos relativamente más bajos.</p>	
<p>Posibilidad de creación de ofertas de acuerdo a distintas temporadas y eventos del calendario.</p>	<p>Posibilidad de cambio de manejo del sistema de gestión de fármacos en hospitales y clínicas que orientan la compra de productos a determinadas empresas específicas.</p>	

Fuente: farmacia “María Balén”

Determinación del peso ponderado del FODA

Una vez determinadas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, fue necesario realizar la determinación del peso ponderado de cada uno de estos factores. El proceso implica asignar un peso relativo (PR) a cada uno de los factores determinados en el análisis FODA de manera que la suma de todos los PR de igual a 1; la asignación se realiza en consideración con la relevancia que cada factor tiene, de acuerdo a la percepción de quien realiza el análisis.

Una vez determinados los pesos relativos, se asigna un valor comprendido entre 1 y 5, en función de la importancia que cada factor tiene.

El peso ponderado es al final, el resultado del producto entre el peso relativo y el valor asignado.

La suma total de todos los pesos ponderados son el indicador de cada uno de los factores analizados. Finalmente, se realiza una diferencia entre los factores Fortaleza – Debilidades; y Oportunidades – Amenazas; operación que da como resultado las coordenadas X y coordenadas Y, respectivamente; que indican la posición de las empresas, pudiendo estar ubicada en cuatro posibles cuadrantes.

- Cuadrante I: cuando las fortalezas son superiores a las debilidades y las oportunidades superiores a las amenazas (ambos valores positivos).
- Cuadrante II: cuando X es negativo y Y positivo, en este caso las fortalezas son inferiores a las debilidades, pero las oportunidades superan a las amenazas.
- Cuadrante III: cuando ambos valores son negativos, esto implica que las debilidades y las amenazas superan a las fortalezas y oportunidades.
- Cuadrante IV: sucede cuando el valor Y es negativo y X positivo; lo que implica que las fortalezas son superiores a las debilidades, pero las amenazas superan a las oportunidades.

El análisis implica también que los cuadrantes superiores (I y II) representan un crecimiento rápido del mercado, y los cuadrantes que se ubican a la derecha, implican una posición competitiva fuerte (Azanza & Bermeo, 2016).

Tabla 5 Determinación del peso ponderado del análisis FODA

Fecha	28 de abril de 2018							
Elaborado por:	Administrador de farmacia "María Belén"							
FORTALEZAS	PR	V	PP		OPORTUNIDADES	PR	V	PP
La empresa ofrece amplia respuesta ante solicitud de exigencias del cliente, considerando las particularidades del contexto.	0.15	3	0.45		La empresa tiene la oportunidad de ampliar sus servicios a nuevos mercados similares en referencia al contexto local.	0.15	2	0.30
La empresa ofrece una amplia variedad en cuanto a stock de medicamentos de farmacia, artículos de bazar, cuidados de la salud, cosméticos y de aseo personal.	0.10	3	0.3		Existe posibilidad de ampliar la cobertura en cuanto al target al que apunta, sobre todo enfocando la posibilidad de artículos de bazar relativos al desarrollo y cuidado de bebés y niños.	0.40	4	1.6
Existe alianzas estratégicas con consultorios médicos, laboratorios clínicos, dentistas y centros de imagenología, así como diferentes médicos de la zona, basados en confianza ética que deriva de la experiencia.	0.15	4	0.6		Actualmente, existen múltiples canales de comunicación publicitaria, que permiten dar a conocer los beneficios que oferta la empresa; sobre todo si se enfoca en las posibilidades que brinda el internet a través de las redes sociales.	0.15	3	0.45
La empresa está ubicada estratégicamente, de manera que se logra brindar atención a gran parte de la clientela que procede sobre todo de los sectores rurales aledaños a la ciudad.	0.15	3	0.45					
Atención personalizada, y orientación en cuanto al expendio de medicamentos que se oferta.	0.20	4	0.8		Posibilidad de creación de ofertas de acuerdo a distintas temporadas y eventos del calendario.	0.30	2	0.6
El gerente de la empresa maneja el idioma Quichua, de manera que es posible atender a clientes indígenas, de forma personalizada, servicio que no es prestado en otras farmacias de la localidad.	0.25	4	1					
TOTAL	1		3,6		TOTAL	1		2.95

DEBILIDADES	PR	V	PP		AMENAZAS	PR	V	PP
-------------	----	---	----	--	----------	----	---	----

El manejo del dinero está condicionado solamente a cobros en efectivo, limitando las opciones de uso de tarjetas de crédito.	0.10	2	0.2	Limitaciones dentro de la empresa en cuanto al manejo y disposición de tecnologías que puedan permitir el desarrollo.	0.20	2	0.40
Existe limitada disposición de personal capacitado en atención farmacéutica y conocimiento de medicamentos, capaces de brindar un servicio personalizado.	0.15	3	0.45	Existencia de grandes cadenas de farmacias en el cantón y en sectores rurales; así como mayores posibilidades de expansión.	0.35	3	1.15
Carencia de programación de pedidos de acuerdo a épocas y requerimiento de la farmacia según el stock disponible.	0.20	3	0.6	Creación de farmacias solidarias pertenecientes a entidades públicas que promueven la venta de productos genéricos de costos relativamente más bajos.	0.30	2	0.6
Limitada capacidad de competencia en relación a precios frente a grandes cadenas farmacéuticas.	0.30	3	0.9	Posibilidad de cambio de manejo del sistema de gestión de fármacos en hospitales y clínicas que orientan la compra de productos a determinadas empresas específicas.	0.15	2	0.3
Carencia de entidades de control en cuanto a costos en expendio de productos farmacéuticos.	0.25	2	0.5				
	1		2.65	TOTAL	1		2.45

Fuente: farmacia “María Balén”

Cálculo coordenadas en “x”

Peso ponderado total de fortalezas	Peso ponderado total de debilidades	Coordenadas en X
3,6	2,65	0.95

Cálculo coordenadas en “y”

Peso ponderado total de oportunidades	Peso ponderado total de Amenazas	Coordenadas en Y
2,95	2,45	0,5

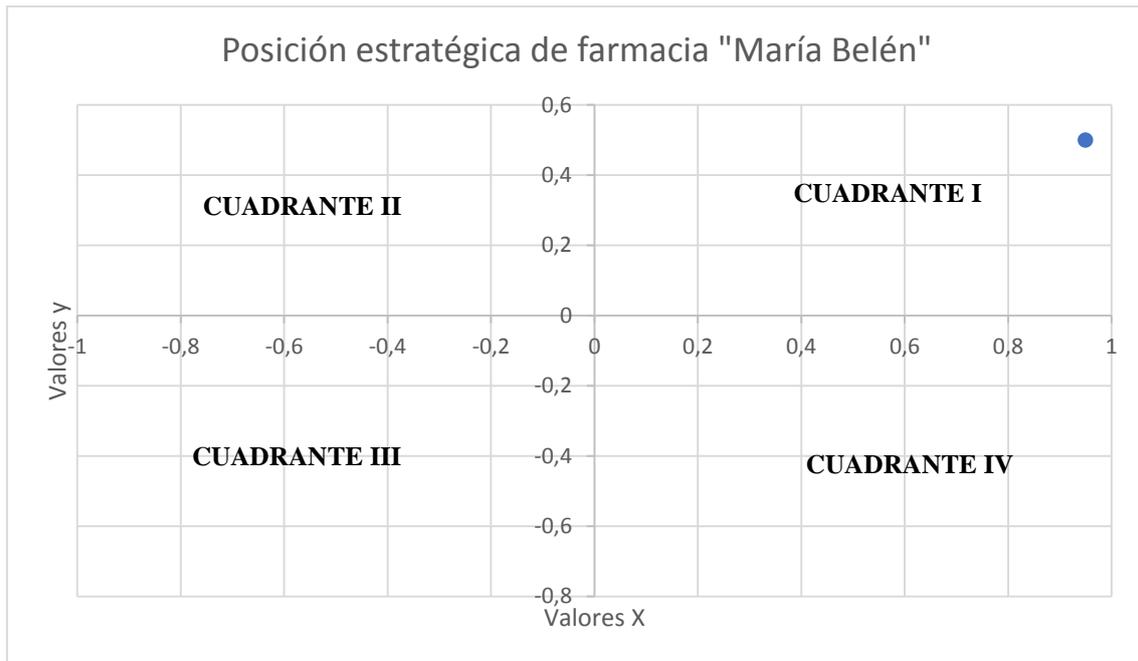


Gráfico 18 Posición estratégica de farmacia "María Belén"

Fuente: farmacia "María Belén"

El análisis de la Posición Estratégica de Evaluación de la Acción basado en el FODA de la farmacia "María Belén", ha dado como resultado la determinación de un crecimiento rápido del mercado, y una posición competitiva fuerte. Lo que le ubica en una estrategia agresiva de acuerdo a Crespo (2015).

El análisis de todos estos factores, lleva al desarrollo de la propuesta estratégica acomodada al caso de estudio farmacia "María Belén".

2.3.4 Propuesta estratégica

El análisis de factores externos permitió conocer la situación en la que se encuentra el sector farmacéutico y específicamente farmacia "María Belén" dentro del sector industrial de venta de productos farmacéuticos.

En primer lugar, partiendo de los resultados del análisis PESTEL, se determinó que la situación de la empresa, considerando el sector, es positiva; esto debido a que existen

factores políticos, sociales, económicos, tecnológicos, legales y ecológicos que regulan la actividad farmacéutica, lo cual brinda una imagen corporativa ética. Por otro lado, en este mismo análisis se determinó que las normas legales que regulan el sector farmacéutico no contemplan las oportunidades a las pequeñas farmacias, con lo cual quedan expuestas frente a la competencia de grandes cadenas de farmacias. Este factor, se busca potenciar a través de servicios que diferencien a farmacia “María Belén” en el mercado, de los servicios ofrecidos por las grandes cadenas de farmacias existentes en la ciudad de El Tambo.

Considerando que farmacia “María Belén” ocupa ya una posición en el mercado; es prioritario potenciar los factores de atención personalizada y la alianza estratégica que se ha conseguido con sectores de salud. Estos servicios pueden ser potenciados a través de publicidad, que oriente a los clientes en el conocimiento de los beneficios de disponer de los servicios y productos ofertados en farmacia “María Belén”. Especialmente, se debe enfocar la posibilidad de atender en idioma Quichua a personas de zonas rurales, lo cual brinda una significativa ventaja competitiva sobre otras farmacias de la localidad. Si bien este servicio se ha venido prestando, no se ha promocionado el nombre de la farmacia bajo un slogan que puede implicar el término “interculturalidad” o relativos.

En orden decreciente de prioridad, se considera como segunda estrategia enfocar nuevos clientes, a través de la oferta de productos orientados a niños y bebés, que sirven para su cuidado y fomentan su desarrollo. Esta ventaja surge de considerar la posibilidad de vender productos de bazar en concordancia con productos farmacéuticos y relativos al cuidado y desarrollo. Así, se pretende ampliar la variedad de productos de manera que se brinde una gama más amplia de servicios.

Como última estrategia, y siendo una propuesta a largo plazo, se considera la posibilidad de ampliar la cobertura de mercado a través de sucursales que podrían localizarse en zonas rurales; para esto, es necesario inicialmente desarrollar una marca reconocible que distinga a la empresa, de manera que se pueda brindar un servicio de calidad en cualquiera de los establecimientos.

2.4 PROCEDIMIENTO PARA DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

2.4.1 Objetivo

Determinar las necesidades del cliente, y el perfil característico en función de establecer estrategias que mantengan el producto ofertado por farmacia “María Belén”.

2.4.2 Alcance

Se busca conocer la posición actual de farmacia “María Belén” en el mercado local para facilitar la comercialización de los productos que se ofertan así como personalizar los servicios en base al conocimiento de las características que poseen los clientes actuales y potenciales clientes.

2.4.3 Responsables

Administrador de farmacia “María Belén”

2.4.4 Pasos

La aplicación del proceso se desarrollará en los siguientes pasos:

- Determinar necesidades del mercado.
- Segmentación del mercado para establecer el perfil del cliente
- Definir el servicio a ofertar
- Delimitar el estado básico en el que se encuentra la farmacia

2.4.5 Necesidades del mercado

La detección de necesidades del mercado se llevó a cabo en base a la consideración de las necesidades específicas del consumidor que prefiere los servicios de farmacia “María Belén”, para lo cual se llevó a cabo un sondeo a la clientela con un método no probabilístico y transversal. El grupo estuvo constituido por quince personas que asistieron a la farmacia entre los días 1 y 6 de abril de 2018, y decidieron voluntariamente colaborar en la entrevista. La guía de la entrevista estuvo determinada por las siguientes preguntas:

Tabla 6 Guía de preguntas para determinar las necesidades del consumidor en farmacia “María Belén”

1. ¿Con qué frecuencia Ud. compra un medicamento?
2. ¿Ud. requiere de asesoría para comprar un medicamento?
3. ¿Qué es lo que puede destacar Ud. de la atención que le brindan en la farmacia “María Belén”?
4. ¿Ud. Confía en los medicamentos que adquiere en farmacia “María Belén”?
5. ¿Considera a la farmacia “María Belén” un lugar seguro?
6. ¿La atención que le brindan es confiable?
7. ¿Para qué miembro de su familia Ud. compra más medicamentos?
8. ¿Ud. confía en los médicos y laboratorios que se encuentran junto a la farmacia?
9. Defina el servicio que se le brinda en la farmacia con una sola palabra
10. Defina en una sola palabra los precios de los medicamentos de la farmacia “María Belén”.
11. ¿Qué producto es el que más requiere de la farmacia? ¿medicamentos, objetos de aseo, artículos de bazar?
12. ¿Tiene dificultades para ser entendido y atendido por las personas que laboran en la farmacia?

Fuente: farmacia “María Balén”

Cabe puntualizar que el formato se presta para ser también una encuesta, la cual resulta recomendable, sobre todo si se pretende abarcar a grupos más grandes. Por otro lado, considerando las variedades socio-culturales del grupo entrevistado, fue factible la aplicación de la encuesta, sobre todo por el manejo del lenguaje, debido a que algunas personas entrevistadas hablan más fluidamente el Quichua; por lo que algunas entrevistas fueron orientadas en este idioma. Es necesario también puntualizar que la valoración de estas respuestas se realizó a través de un análisis dialéctico, por cuanto algunas no fueron de carácter cuantitativo sino de una valoración cualitativa.

La identidad de los clientes se conservó como anónima, previo acuerdo verbal del manejo ético de la recolección de información que los mismos proveerían. Cumplidas todas estas condiciones, se procedió a desarrollar un informe que resume la información obtenida del grupo entrevistado.

Resumen de la información obtenida en la entrevista aplicada a clientes de farmacia “María Belén”

En base a la aplicación de entrevistas desarrolladas entre los días 6 y 12 de mayo de 2018 en distintos horarios se obtuvo la información que se resume a continuación. Los clientes fueron seleccionados de forma aleatoria, y fueron previamente informados de los objetivos de la entrevista a modo de consentimiento informado y acuerdo verbal de la autorización del uso de la información que estaban por proveer. La entrevista fue orientada por las preguntas descritas en la tabla N° 6, por lo que se analiza cada una de ellas.

Con referencia a la frecuencia con la que es adquirido un medicamento, los entrevistados coinciden en que al menos una vez a la semana deben asistir a la farmacia.

Evidentemente, este factor puede cambiar de acuerdo a la circunstancia, pudiendo ser más frecuente la compra de medicamentos. En este punto, los encuestados señalaron que por lo general, asisten a la farmacia no solamente para comprar medicamentos para ellos sino para cualquier miembro de la familia que padece alguna enfermedad.

En cuanto a la asesoría, los entrevistados manifiestan que algunos ya conocen los medicamentos que les calma determinadas afecciones. Sin embargo, cuando se presentan situaciones diferentes a las usuales, acuden a la farmacia para que se les asesore en el medicamento que les resulte mejor, de acuerdo a las necesidades específicas. Muchos manifestaron que asisten a esta farmacia debido a que son asesorados en los medicamentos adecuados, así como la forma de administrarlos. La afirmación “la Doctora sabe ayudar”, fue reiterada sobre todo por personas que proceden de la zona rural.

El tercer punto, estrechamente vinculado con la afirmación anterior, se enfocó en que la atención que brinda la propietaria del local entendida como confianza. Algunos clientes manifestaron que los costos en otras farmacias son más caros en determinados productos y al final, terminan pagando más. Otro punto fue el análisis de la eficacia de los medicamentos que se sugiere; así, algunos de los entrevistados indicaron que en otras farmacias no dan buenos medicamentos y que más confianza les da asistir a farmacia “María Belén”.

En cuanto a la confianza de los medicamentos, la totalidad de los entrevistados manifestó que los medicamentos que se venden en farmacia “María Belén” son medicamentos seguros y confiables. Uno de los entrevistados refirió la diferencia de los medicamentos genéricos que en algunos lugares se venden; y que los mismos resultan no ser eficaces; finalmente, afirmó que en farmacia “María Belén” se da a conocer la

diferencia de costos y medicamentos, previa adquisición del cliente. “Se paga un poco más, pero son medicamentos más seguros”, afirmó.

Referente al aspecto de seguridad, los clientes afirmaron que el lugar, así como el sector en general, han sido siempre lugares seguros.

La atención brindada en farmacia María Belén, es percibida como atención confiable, considerando que gran parte del tiempo, la farmacia es atendida por su propietaria y administradora, quien a su vez guía la atención que es brindada por dos personas contratadas para brindar servicio. En conjunto, se cubren turnos de 24 horas de atención.

En referencia a las personas para quienes están destinados los medicamentos adquiridos, gran parte de las entrevistadas (mujeres) respondieron que por lo general, compran medicamentos para ellas o para sus hijos; sobre todo en determinadas épocas del año, a causa de las condiciones climáticas.

Anteriormente, se puntualizó que parte de las ventajas existentes en el entorno, es la localidad de laboratorios y consultorios junto a la farmacia. Los entrevistados manifestaron que más de una vez, han asistido de consulta médica a la farmacia, para adquirir los medicamentos. Algunos afirman que si bien, no siempre asisten a los consultorios existentes junto a la farmacia y que se atienden en lugares públicos; cuando la receta no existe en el hospital o centro de salud, prefieren acudir a farmacia “María Belén”.

En cuanto a definir el servicio de farmacia “María Belén”, en una sola palabra; las respuestas más frecuentes fueron “bueno” (b= 6), “excelente” = 4, “eficiente” = 2, y tres personas no supieron responder a esta interrogante. Las respuestas dadas sugieren que el servicio en farmacia “María Belén” se considera en una connotación menos subjetiva, adecuado.

En referencia a los precios, se puede afirmar que la consideración estimó que los precios son “justos”; sin embargo, algunos refirieron que no siempre son los más baratos, pero que la diferencia no es excesiva, como en otros lugares. Se evidencia en esta interrogante que los precios en otros lugares, en determinados productos, son más baratos, pero la diferencia no es percibida como significativa. Frente a esta afirmación, se preguntó la razón por la que se asiste a farmacia “María Belén”, cuando existen costos más bajos; las respuestas indicaron que a veces no saben qué medicamentos comprar, y que, en realidad, la diferencia de los precios son “apenas centavos”.

Los productos más solicitados en farmacia “María Belén”, están relacionados con medicamentos, de acuerdo a las respuestas dadas en la entrevista; sin embargo, también se manifestó en alta frecuencia que productos de aseo personal son siempre requeridos. Algunas de las encuestadas indicaron que cuando vienen con alguien, suelen comprar artículos de bazar (sobre todo enfocados en niños o niñas, y productos de línea de cosméticos).

En referencia a esta interrogante, los entrevistados coincidieron que, sobre todo, los días sábados, suelen tener que esperar a ser atendidos, pero que realmente este factor no es una molestia. Esto indica que en los días feriados en la ciudad de El Tambo, en farmacia “María Belén” resultará necesario desarrollar estrategias para brindar atención más rápida y eficaz a sus clientes.

La administradora indica que la farmacia posee una clientela sólida; y que sobre todo tiene preferencia en que sea ella personalmente quien las atienda, por lo que se ha limitado en la contratación de personal. “A veces me llamaban, para ser yo mismo quien venda el medicamento, hasta para una Aspirina”, refiere textualmente la administradora; razón por la que en los últimos años no ha contratado nuevo personal, debido a que no

existe capacitación y no se garantiza la atención adecuada a los clientes; quienes prefieren ser atendidos por la misma propietaria.

En resumen, se evidencia que el factor más importante desde la perspectiva del cliente, es la atención personalizada brindada por el administrador de la farmacia y sus empleados. Se percibe sensación de seguridad y confianza en los medicamentos que son expedidos. Los productos más comercializados, son en primer lugar medicamentos, seguidos de artículos de aseo; y finalmente, los artículos de bazar que son los que se venden en menor frecuencia. Sin embargo, se evidencia que esta variedad de productos resulta atractiva para la clientela, sobre todo cuando se asiste con terceras personas a comprar, que suelen ser quienes piden otros productos de bazar. La frecuencia de compras en farmacia “María Belén”, es de una a dos veces por semana; evidentemente, esta frecuencia puede variar de acuerdo a las circunstancias y necesidades de salud. Entre los factores negativos, destaca que los días sábados la clientela suele tener que esperar más tiempo del normal; si bien, esto no es percibido como una molestia real que afecte a la clientela, la cual está dispuesta a esperar unos minutos más. Es también cierto que es un punto que posiblemente pueda ser mejorado. De los entrevistados, ocho personas fueron Quichua hablantes, provenientes de zonas rurales aledañas al cantón El Tambo, quienes indicaron que prefieren venir a farmacia “María Belén” ya debido a que “la doctora sí entiende lo que quieren”, según palabras textuales de alguno de los entrevistados.

2.4.6 Segmentación del mercado

La segmentación del mercado permite determinar el perfil del cliente que frecuenta determinada empresa. De acuerdo a Kotler y Keller (2012) la meta de las empresas

radica en definir al mercado calificado que se espera atender. Considerando los servicios prestados por farmacia “María Belén”, el conjunto de consumidores particulares es el grupo que tiene interés en consumo de medicamentos, servicios vinculados a la conservación de la salud y artículos de aseo personal.

La segmentación del mercado se da en base al análisis de cuatro variables: demográficas, geográficas, psicográficas y conductuales; para lo cual se propone el análisis de cada una de estas variables en la siguiente tabla.

Tabla 7 Segmentación del mercado

SEGMENTACIÓN DEL MERCADO FARMACIA “MARÍA BELÉN”			
FECHA:		13 de abril de 2018	
RESPONSABLE:		Administrador de farmacia “María Belén”	
TIPO	VARIABLE	DESCRIPCIÓN	JUSTIFICACIÓN
DEMOGRÁFICA	Género	Masculino – femenino	El producto ofertado en farmacia “María Belén” está dirigido a cualquier género, sin embargo, se muestra mayor prevalencia de consumo por parte del género femenino.
	Edad	18 – 65 años	El grupo etario se determina sobre todo en mayores de edad, considerando las implicaciones éticas de la venta de medicamentos tras su conocimiento y responsabilidad en su correcta administración.
	Nivel socio-económico	Bajo – Medio – Medio Alto	El nivel socio económico está enfocado en niveles bajos, medio y medio altos. Grupos características tanto de las zonas rurales como urbanas del cantón El Tambo.

	Calidad de vida	Servicios básicos – servicios adicionales	Considerando las características socio-económicas, la calidad de vida está en gran parte de los casos enmarcada en el consumo de servicios básicos; siendo un grupo más reducido que posee servicios adicionales a los básicos.
GEOGRÁFICA	Unidad geográfica	El Tambo	La farmacia se encuentra en la ciudad de El Tambo.
	Tipo de población	Mixta (urbana y rural)	Los consumidores son de procedencia urbana y rural.
PSICOGRÁFICA	Grupo de referencia	Familia	El motivo de asistencia a la farmacia es por consideración con la salud familiar.
	Personalidad	Todas	No existe discriminación o diferenciación en base a los tipos de personalidad de los clientes.
	Cultura	Tradicional	La cultura se caracteriza por ser tradicional.
CONDUCTUAL	Motivo de compra	Salud – cuidado personal	Las compras están relacionadas con la salud del cliente, y el cuidado estético y de aseo personal.
	Frecuencia de uso	Medio	El uso de medicamentos es de frecuencia media.
	Tipo de usuario	Clientes y clientes potenciales	Los usuarios que enfoca farmacia “María Belén” son los clientes que asisten actualmente, y potenciales clientes que podría abarcar.
	Disposición de compra	Dispuesto	Los clientes asisten directamente a realizar la compra del producto.

Fuente: farmacia “María Balén”

En base a este análisis, se determina que la clientela posee características socio-demográficas específicas: i) una edad superior a los 18 años; y ii) existe prevalencia en el sexo femenino. En cuanto a factores socio-económicos, existe prevalencia de niveles socio-económicos bajos, medio y medio alto, siendo de estos el más relevante el nivel

bajo que es el target en el que se enmarca farmacia “María Belén”. En cuanto a los aspectos culturales, se muestra que la clientela y potencial clientela están caracterizados por ser tradicionales, en costumbres, y el uso del lenguaje; particularmente, quienes proceden de zonas rurales, conservan todavía el uso del Quichua como lengua principal.

2.4.7 Servicio ofertado

Es necesario profundizar el conocimiento del producto y servicio ofertado en farmacia “María Belén”, para lo cual se aplicó el siguiente cuestionario.

Tabla 8 Cuestionario para definir servicio y producto

CUESTIONARIO PARA DEFINIR SERVICIO Y PRODUCTO DE FARMACIA “MARÍA BELÉN”	
Fecha	14 de abril de 2018
Responsable	Administración de farmacia “María Belén”
1. Distinción de los servicios	
1.1 Varían de acuerdo a la entidad que los provee:	
a. Basadas en equipos	
b. Basados en personas	
• Personal no calificado	
• Personal calificado	X
• Profesional	
1.2 Procesos para entregar el servicio	
• En establecimiento	X
• A domicilio	
• Variedad de estilos	
1.3 Presencia del cliente	
• Requerida	X
• No requerida	
1.4 Los servicios pueden satisfacer necesidades	
• Personales	X
• Familiares	X
• Empresariales	X
1.5 Referente al objetivo del establecimiento	

• Lucrativo	
• Sin fines de lucro	
• A su tipo de propiedad	
Privado	X
Público	
2. Tipo de establecimiento	
2.1 De primera clase	
2.2 Especializado en venta de medicamentos	X
2.3 De servicio estandarizado	
2.4 Conveniente y eficiente	X
3. Clasificación	
3.1 Tipo de medicamentos	
• Genéricos	
• Marca	
• Ambos	X
3.2 De acuerdo a la variedad en el servicio	
• Por pedido	
• Autoservicio	
• Ambos	X
4. Considerando los resultados, concluir a qué tipo de cliente se va a enfocar el servicio que se oferta	
• Cliente económico (prefiere precios bajos)	X
• Cliente personalizado (enfocado en la atención y el ambiente)	X
• Cliente apático (busca comodidad)	
• Cliente ético (busca farmacias locales)	
5. Descripción del producto y servicio	
Farmacia “María Belén” es una farmacia privada especializada en la venta de medicamentos tanto genéricos como de marca, en función de abastecer en su totalidad las exigencias de su clientela. La empresa se ha enfocado en el cliente personalizado que busca un tipo específico de atención, sin descartar el aspecto económico. El servicio prestado puede ser autoservicio o por pedido, de acuerdo al tipo de producto que se busca adquirir. Posee personal calificado; el servicio prestado requiere la presencia del cliente en el establecimiento y tiene capacidad de satisfacer necesidades personales, familiares e inclusive empresariales.	

Fuente: farmacia “María Balén”

2.4.8 Delimitación del estado en el que se encuentra la farmacia

La delimitación del estado en el que se encuentra la empresa, es el resultado de los instrumentos utilizados para la elaboración del análisis situacional, los cuales se clasifican en los siguientes aspectos:

- Necesidades del cliente
- Determinación del servicio
- Establecimiento de preferencias
- Determinación de las expectativas del cliente.

Los resultados, se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 9 Pasos para realizar el proceso de servucción en farmacia “María Belén”

Fecha	15 de abril de 2018
Necesidades del cliente:	<ul style="list-style-type: none"> - Atención personalizada. - Diálogo previo al diagnóstico. - Información clara sobre los costos de medicamentos y eficacia esperada de los mismos. - Tiempo estimado de utilización del servicio.
Determinar el servicio:	Farmacia “María Belén” es una farmacia especializada en brindar un servicio personalizado a personas que proceden del área urbana como del área rural del cantón El Tambo y sectores próximos. La atención es brindada tanto en español como en quichua, lo cual es un factor diferenciador entre otras farmacias de la localidad. Además, se ofrece atención personalizada y orientación en referencia a medicamentos. A más de esto, se ofrece variedad en cosméticos, artículos para el cuidado personal en línea masculina y femenina.
Establecer las preferencias:	Los clientes de farmacia “María Belén” prefieren: <ul style="list-style-type: none"> - Precios accesibles. - Productos de calidad. - Ambiente interno amigable. - Atención personalizada.
Expectativas del cliente	Los clientes esperan encontrar en farmacia “María Belén”: <ul style="list-style-type: none"> - Confiabilidad en los productos.

	- Poco tiempo de espera.
--	--------------------------

Fuente: farmacia "María Balén"

En referencia a los agentes internos, fue necesaria la aplicación del análisis de las 7 P's.
Que se detallan a continuación

Tabla 10 Tabla para el análisis de las 7 p's en farmacia "María Belén"

Fecha:	15 de abril de 2018
Responsable:	Administradora de farmacia "María Belén"
Indicaciones:	en base al conocimiento del estado actual de la farmacia, describa cada uno de los ítems que a continuación se presentan.
Producto (product):	El principal producto que se ofrece en la farmacia es la venta de medicamentos tanto genéricos como medicamentos de marca, en función de brindar opciones a los clientes que acuden a farmacia "María Belén". A más de esto, se ofrecen productos de aseo y cuidado personal, y productos de bazar enfocados en cosméticos y productos para niños.
Precio (price):	Los costos de los productos varían, de acuerdo a las preferencias del cliente. Los costos son competitivos en relación a las ofertas existentes en el mercado. De acuerdo a temporadas, se ofrecen promociones y ofertas de productos tanto de bazar como medicamentos.
Lugar (placement):	La ubicación de farmacia "María Belén" es un lugar estratégico, ya que se encuentra próximo al centro de la ciudad, y a la vez está cerca de los puntos de llegada y salida de los buses que brindan el servicio de transporte a las zonas rurales próximas al cantón El Tambo; además, se encuentra próxima a la vía principal que atraviesa el cantón, la Avenida Panamericana, por donde transitan personas que se trasladan desde las distintas ciudades como Cuenca, Guayaquil, Riobamba, Quito, La Troncal, Cañar, etc.; existiendo una clientela "flotante" que ocasionalmente requiere adquirir medicamentos durante su viaje. <i>Consultorio, laboratorio clínico, dentista e imagenología.</i>
Promoción (promotion):	La promoción de la farmacia, considerando su experiencia en el mercado, se da a través de la promoción boca – oído, gracias al renombre adquirido en sus dieciocho años de experiencia. A los clientes, se les han ofrecido ciertas promociones de productos, sin embargo, este tipo de beneficios que se han brindado a la clientela, no han sido dados a conocer a través de medios de comunicación. Durante ciertas épocas también se ha recurrido a la promoción a través de medios radiales, pero estas promociones han sido temporales.
Proceso (process):	El proceso actual que se da en la farmacia es eficiente, excepto los días que existe más concurrencia de personas a causa de la feria que se realiza el día sábado en la ciudad. Se estima que el tiempo de espera de los clientes, es un máximo de diez minutos, considerando que existen personas que atender y a cada una se le brinda un servicio personalizado. Los clientes refieren que no reparan en esperar este tiempo; sin embargo, es necesario mejorar los procesos de servicio de manera que se adquiriera mayor eficacia.
Personal (people)	El personal está regentado por su administradora, quien se encarga de brindar atención personalizada al cliente. El personal que se ha contratado se ha enfocado en brindar ayuda en limpieza y colocación de artículos en la farmacia, pero no se ha conseguido adquirir personal capacitado para la venta orientada de fármacos, de manera que se brinde información al cliente. Se dispone también de la ayuda ocasional de familiares, quienes por experiencia también han desarrollado

conocimientos en la venta de medicamentos, pero que no cuentan como personal que se establece con horarios fijos en la atención de la farmacia.

Entorno físico (physical enviroment):

La infraestructura de farmacia “María Belén” es adecuada, y con el tiempo se ha ido mejorando en base a la experiencia de su administradora, de manera que se permita brindar mayor comodidad tanto al cliente, como al personal que labora en la farmacia y brinda los servicios. Considerando el tipo de productos que se ofrecen, el ambiente tiene que ser limpio, sólido y libre de colores que llamen demasiado la atención, de manera que se brinde sensaciones de seguridad, limpieza, tranquilidad y confianza en el cliente.

Fuente: farmacia “María Balén”

Nota: Este análisis está basado en los procesos realizados anteriormente, que permitieron conocer todos los factores aquí descritos.

2.5 ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

El proceso de análisis interno de la empresa se desarrolla en base a los siguientes indicadores:

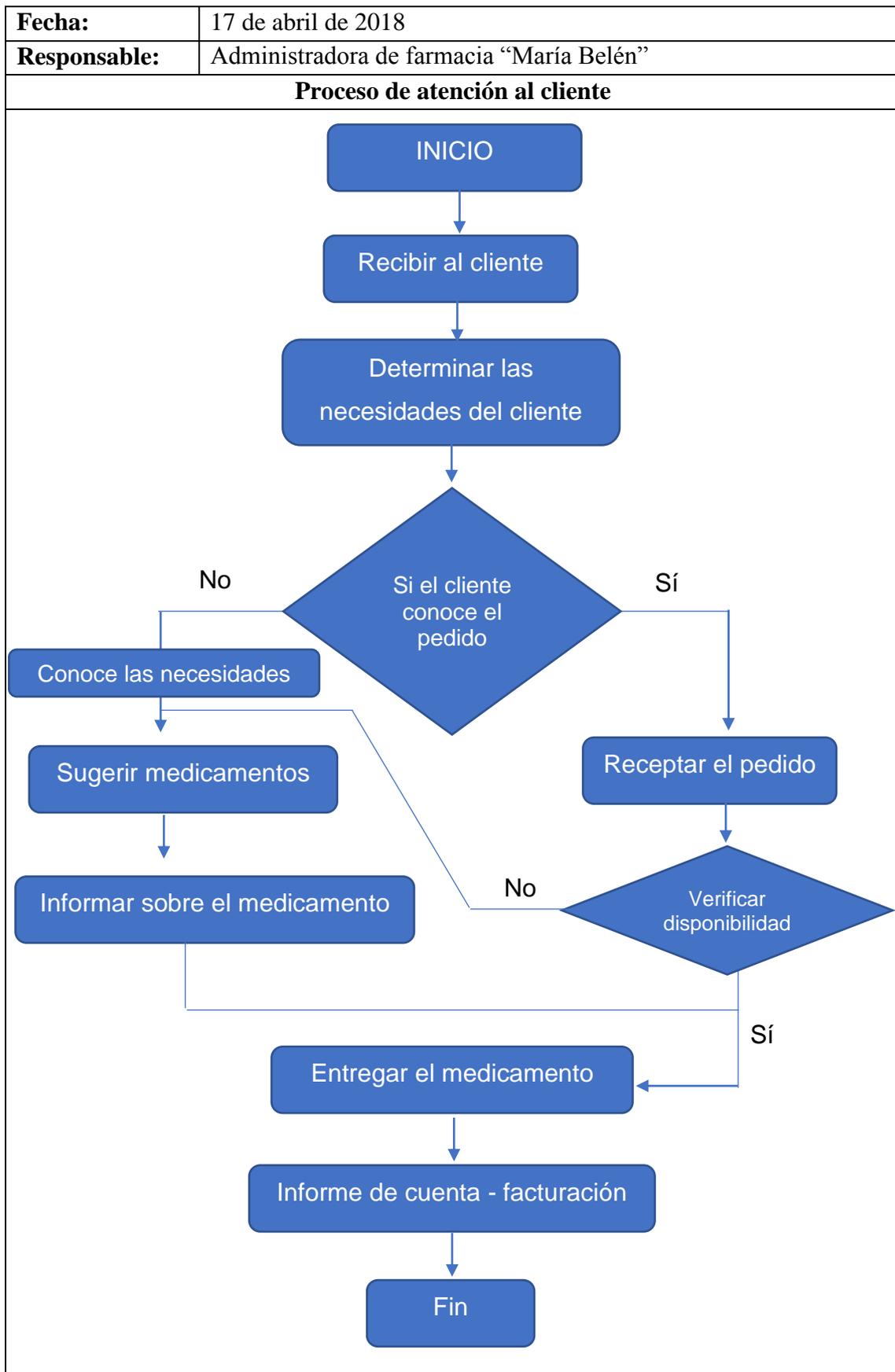
- Análisis del proceso del servicio.
- Determinar las metas a alcanzar
- Cadena de valor de Porter
- Análisis de las 7 M's del Marketing.
- Análisis de las 7's de McKinsey.
- Análisis de la teoría de las constelaciones.

2.5.1 Definición del proceso

Partiendo de considerar que al estudiar la servucción, se busca tener conocimientos que permitan gestionar los procesos de manera que se brinde mejores servicios para alcanzar la satisfacción del consumidor; para lo que es pertinente empezar por determinar la logística de trabajo existente en farmacia “María Belén”.

En conversaciones mantenidas con el administrador, y en base a la observación del proceso de atención al cliente, se determinó que los procesos siguen la lógica que se muestra en el siguiente gráfico:

Tabla 11 Mapa de procesos de venta de fármacos en farmacia “María Belén”



Fuente: farmacia “María Balén”

El diagrama de flujo describe el proceso de atención al cliente; en donde posterior a recibir al cliente, pueden darse dos casos: el primero, cuando el cliente conoce el producto que va a adquirir; en tal caso, se verifica la disponibilidad del medicamento y se procede a entregar el medicamento y hacer el cobro. En caso de no disponer del medicamento, se puede sugerir un medicamento alternativo y brindar información sobre el mismo para proceder a la entrega, informe de cuenta, facturación y cobro, terminando el proceso. En el caso de que el cliente no conoce el medicamento a adquirir, se realiza una pequeña consulta a través del diálogo, de la finalidad del medicamento, y se procede a sugerir medicamentos con la información respectiva; si el cliente accede, se entrega el medicamento y el proceso continúa hasta su final.

En el proceso de observación, se pudo documentar a través de fichas de observación de manera que se obtuvieron los siguientes datos del sistema de administración y operaciones de farmacia “María Belén”, que se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 12 Datos del sistema de administración de operaciones en farmacia “María Belén”

Fecha:	18 de abril de 2018
Responsable:	Administradora de farmacia “María Belén”
Indicaciones	
Describir en cada uno de los apartados de la siguiente tabla los datos que se solicitan en referencia a cada uno de los indicadores.	
Operaciones	
<ul style="list-style-type: none"> a. Servicio al cliente. b. Recepción de pedidos c. Sugerencias en medicamentos. d. Información sobre medicamentos y costos e. Cobro 	
Insumos	
<ul style="list-style-type: none"> 1. Gerente 2. Personal 3. Artículos de oficina 4. Medicamentos 5. Bazar 	
Productos	

1. Servicio al cliente.
2. Información sobre medicamentos
3. Sugerencias extras acerca de la eficacia de los medicamentos y pedidos.

Fuente: farmacia “María Belén”

2.5.2 Metas establecidas para farmacia “María Belén”

En base al estudio de los instrumentos aplicados, se determina las metas a alcanzar en farmacia “María Belén” de manera que se pueda orientar su constante mejoría en calidad de servicios, y que posteriormente, estos brinden recursos para el crecimiento empresarial.

En este marco, el objetivo principal es alcanzar la excelente satisfacción del cliente.

Mediante diálogo con el personal de farmacia “María Belén”, se permitió el desarrollo del siguiente plan de actividades que permitan alcanzar el objetivo de mejorar la percepción de servicio por parte de los clientes en farmacia “María Belén”; el cual se describe a continuación.

Tabla 13 Definición de metas para farmacia “María Belén”

RESUMEN DE METAS PARA FARMACIA “MARÍA BELÉN”				
OPERACIONES	ACTIVIDADES	IMPLICADOS	PLAN DE TRABAJO	RESULTADOS
Servicio al cliente	Recepción	Personal de atención al cliente	Contratar nuevo personal, capacitarlo oportunamente y brindar capacitación continua a través del acompañamiento.	Cliente satisfecho. Tiempo adecuado en el despacho de pedidos.
	Atención			
	Sugerencia			
	Entrega			
Verificar disposición	Búsqueda en el sistema	Personal de atención al cliente	Brindar capacitación al personal. Optimizar el sistema. Trabajo logístico en distribución de medicamentos.	Inmediata verificación de disponibilidad de medicamentos y rápida entrega.
	Determinar la ubicación del medicamento			
	Despachar el medicamento			

Fuente: farmacia “María Belén”

Para esto, se requiere en primera instancia contratar personal con conocimientos previos que cuenten también con básicos conocimientos del idioma Quichua. El personal deberá ser calificado previo a su contratación. Posteriormente, el administrador deberá brindar asistencia continua al personal en función de orientar la forma en que se debe brindar atención al cliente. Para esto, se debe elaborar un plan progresivo de actividades, que partan desde el conocimiento de la farmacia y su distribución, hasta alcanzar a la atención al cliente. De esta manera, se puede brindar mejor atención y garantizar la satisfacción de la clientela de farmacia “María Belén”.

2.5.3 Cadena de valor de Porter

A través de este análisis, se busca determinar las características de farmacia “María Belén” en función de buscar formas de maximizar actividades primarias y de apoyo de manera que resulten ser factores diferenciadores frente a la competencia.

Tabla 14 Cadena de valor de Porter

<p>Actividades primarias</p> <p>Logística interna</p> <ul style="list-style-type: none"> - La recepción de medicamentos se efectúa bajo estándares estrictos de calidad, tanto en el estado de los medicamentos como en las fechas aptas de consumo; actividad realizada por el administrador. - Los productos que se ofertan en farmacia “María Belén” son productos de calidad, con registro sanitario y garantizados. - El almacenamiento de productos se da de acuerdo a las indicaciones para los mismos, de acuerdo al tipo de medicamento (algunos requieren refrigeración para su conservación). <p>Operaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> - Atención al cliente - Constatar disposición de medicamentos - Sugerencias en cuanto al uso del medicamento. - Facturación - Entrega de medicamentos - Cobros <p>Logística externa</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se brinda atención personalizada. - Existen instalaciones cómodas que permiten el flujo de clientes. - El aseo es primordial, y el lugar está siempre limpio, cumple con las normas

exigidas para locales farmacéuticos.

Actividades de mercadeo y ventas

- La publicidad de farmacia “María Belén” se realiza mediante boca-oído.
- Venta directa de productos.

Actividades de servicio

- El personal está capacitado y dispuesto a la resolución de conflictos y quejas de los clientes.
- Se evalúa constantemente a través de la entrevista a clientes y su experiencia con determinados medicamentos

Actividades de apoyo

Infraestructura

- La farmacia cuenta con una infraestructura de 80m², dispone de todos los servicios básicos y servicios complementarios como internet y calefacción. Se distribuye en cuatro compartimientos: administración, bodega, área de servicio y baño.

Administración del talento humano

- Actualmente no se ha contratado personal en farmacia “María Belén” a más de quienes trabajan en la limpieza del local.
- La remuneración de la persona encargada de limpieza está dada bajo las exigencias del Ministerio de Trabajo.

Desarrollo de tecnología

- La farmacia cuenta con ofertas de nuevos productos farmacéuticos que salen constantemente al mercado.
- Los equipos tecnológicos son los adecuados para los servicios que la farmacia oferta.
- La farmacia cuenta con un sistema informático de facturación y control de los productos.

Abastecimiento

- Existen convenios con proveedores de medicamentos.
- Bajo las normas de legalidad, la adquisición de medicamentos se debe hacer en plazos pre-establecidos y bajo constatación de la seguridad de los mismos.

Fuente: farmacia “María Balén”

En base a los datos obtenidos, se desarrolla la cadena de valor para farmacia “María Belén”.

Tabla 15 Cadena de valor de farmacia “María Belén”

Infraestructura organizacional	Cuenta con una infraestructura de 80 m ² con todos los servicios básicos y otros servicios como internet. Está distribuido en cuatro áreas: administración, bodega, área de servicios y baño.					UTILIDAD
Administración del talento humano	<ul style="list-style-type: none"> - Personal limitado en cuanto a disponibilidad de contratación. - Servicios de limpieza semanales. - Remuneración laboral acomodada al puesto de trabajo. 					
Desarrollo tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> - Innovación de productos ofertados. - Tecnología acomodada a las necesidades. - Sistema informático de facturación y control de inventario. - Mantenimiento frecuente de los equipamientos técnicos. 					
Abastecimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Adquisición periódica de medicamentos. - Convenios con proveedores de medicamentos. 					
	<i>Logística interna</i>	<i>Operaciones</i>	<i>Logística externa</i>	<i>Mercadeo y ventas</i>	<i>Servicios post ventas</i>	
	Inspección de productos. Adquisición periódica de medicamentos y artículos de bazar. Inventario a través de sistemas informáticos. Uso estricto de normas sanitarias.	Oferta de servicios de acuerdo a la demanda. Atención personalizada. Normas de regulación de productos. Logística de distribución de medicamentos.	Rápida atención en el área de servicios. Seguimiento de satisfacción del cliente. Instalaciones adecuadas y agradables. Aseo constante.	Publicidad boca – oído. Venta directa al consumidor.	- Seguimiento al cliente para determinar grados de satisfacción. Sugerencias recibidas personalmente.	

Fuente: farmacia “María Balén”

El análisis de valor de Porter, permitió determinar las actividades que generan valor a farmacia “María Belén”, las cuales son:

- Constatación constante del estado de medicamentos adquiridos.
- Atención personalizada en idioma Quichua a personas de las zonas rurales.
- Atención personalizada y seguimiento de la satisfacción del cliente en cada nueva consulta.

2.5.4 Comercialización específica de farmacia “María Belén”

La comercialización es un factor fundamental, sobre todo cuando se intenta generar ventajas competitivas; consecuentemente, se plantea el uso de las 7M’s del marketing integrado enfocado en la comercialización, aplicadas al caso de la farmacia “María Belén”. Los instrumentos de análisis realizados anteriormente, permiten el análisis de las 7M’s, que se resume en la siguiente tabla.

Tabla 16 Análisis de las 7 M's de farmacia “María Belén”

TABLA PARA EL ANÁLISIS DE LAS 7 M’S DEL MARKETING	
Fecha	18 de abril de 2018
Responsable	Administradora de farmacia “María Belén”
1. Market	
<p>El perfil de consumidores de farmacia “María Belén” se encuentra en la ciudad de El Tambo y en las zonas rurales aledañas a la ciudad, no existe diferenciación en cuanto a género y la edad de consumidores se estima entre 18 y 65 años de edad. En referencia a factores socio económicos y culturales, se determinó que poseen niveles económicos bajos, medios y medio altos. Culturalmente son tradicionales, y algunos de quienes proceden de zonas rurales manejan más le idioma quichua que el español. Las personas acuden a farmacia “María Belén” gracias al servicio personalizado que se brinda relativo a la información de medicamentos que se provee y las sugerencias dadas por el personal que aquí labora.</p>	
2. Message (Mensaje)	
<p>Se busca transmitir el mensaje de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Servicio personalizado - Atención oportuna - Garantía en cuanto a calidad de medicamentos. - Normas sanitarias estrictamente adecuadas. - Instalaciones cómodas. - Venta de artículos de bazar y relativos al aseo y cuidado personal. - Atención bilingüe. 	

3. Misión Incrementar las ventas en farmacia “María Belén” y alcanzar posicionamiento de marca basados en el servicio personalizado, profesional y ético.
4. Diseño del mensaje El mensaje contiene el siguiente logo: 
5. Estrategia de medios Se busca sobre todo potenciar la promoción a través de vallas publicitarias, mensajes radiales y promover el uso de redes sociales y páginas web que den a conocer las ventajas de adquirir medicamentos en farmacia “María Belén.” La publicidad actual está limitada a “boca - oído”
6. Dinero Farmacia “María Belén” destinará 10% de las utilidades a actividades de comercialización. Preferentemente, se buscará un asesor publicitario.
7. Medición La medición estará a cargo del asesor publicitario. Fuente: farmacia “María Balén”

Este análisis permite conocer el proceso en el que farmacia “María Belén” deberá enmarcarse para definir la comercialización que se requiere, sobre todo en referencia al enfoque de publicidad que es necesario para abarcar más clientela.

2.5.6 Modelo de las 7's.

Como se ha referido en el marco teórico, el modelo de las 7 S de McKinsey permite definir la situación de la empresa y brindar pautas para mejorar el desempeño desde el ámbito interno.

El modelo de la encuesta fue aplicado al personal de farmacia “María Belén”.

Tabla 17 Encuesta de las 7's de McKinsey aplicada en farmacia "María Belén"

<p>Marque con una "X" la respuesta que más se acerque a la realidad de su empresa.</p>
<p>1. Strategy (Estrategia)</p> <p>¿Utiliza la farmacia un instrumento ideal para incentivar al personal en el logro de los objetivos como empresa?</p> <p><input type="checkbox"/> Muy positivo <input type="checkbox"/> Positivo <input type="checkbox"/> Más positivo que negativo <input type="checkbox"/> Neutral <input type="checkbox"/> Más negativo que positivo <input type="checkbox"/> Negativo <input type="checkbox"/> Muy negativo</p>
<p>2. Structure (estructura):</p> <p>¿Considera que dentro de la farmacia en sus diferentes jerarquías cada integrante cumple con sus deberes, responsabilidades y obligaciones?</p> <p><input type="checkbox"/> Muy positivo <input type="checkbox"/> Positivo <input type="checkbox"/> Más positivo que negativo <input type="checkbox"/> Neutral <input type="checkbox"/> Más negativo que positivo <input type="checkbox"/> Negativo <input type="checkbox"/> Muy negativo</p>
<p>3. Systems (Sistemas):</p> <p>¿Considera que las herramientas utilizadas por la empresa permiten evaluar el rendimiento laboral y el producto final?</p> <p><input type="checkbox"/> Muy positivo <input type="checkbox"/> Positivo <input type="checkbox"/> Más positivo que negativo <input type="checkbox"/> Neutral <input type="checkbox"/> Más negativo que positivo <input type="checkbox"/> Negativo <input type="checkbox"/> Muy negativo</p>
<p>4. Skills (Habilidades):</p> <p>¿Considera que dentro de la farmacia el personal está correctamente asignado para el cumplimiento de sus labores de acuerdo a su grado de profesionalismo?</p> <p><input type="checkbox"/> Muy positivo <input type="checkbox"/> Positivo <input type="checkbox"/> Más positivo que negativo <input type="checkbox"/> Neutral <input type="checkbox"/> Más negativo que positivo <input type="checkbox"/> Negativo <input type="checkbox"/> Muy negativo</p>
<p>5. Staff (Personal):</p> <p>¿Considera que cada uno de los integrantes llena las expectativas en los cargos para los cuales fueron designados?</p> <p><input type="checkbox"/> Muy positivo <input type="checkbox"/> Positivo <input type="checkbox"/> Más positivo que negativo</p>

<input type="checkbox"/> Neutral <input type="checkbox"/> Más negativo que positivo <input type="checkbox"/> Negativo <input type="checkbox"/> Muy negativo
6. Style (Estilo): ¿El bienestar del personal representa en la organización una prioridad para el perfeccionamiento de la farmacia? <input type="checkbox"/> Muy positivo <input type="checkbox"/> Positivo <input type="checkbox"/> Más positivo que negativo <input type="checkbox"/> Neutral <input type="checkbox"/> Más negativo que positivo <input type="checkbox"/> Negativo <input type="checkbox"/> Muy negativo
7. Shared values (Valores compartidos): ¿Considera que dentro de la organización todo el personal comparte la misma visión, misión y función? <input type="checkbox"/> Muy positivo <input type="checkbox"/> Positivo <input type="checkbox"/> Más positivo que negativo <input type="checkbox"/> Neutral <input type="checkbox"/> Más negativo que positivo <input type="checkbox"/> Negativo <input type="checkbox"/> Muy negativo

Fuente: farmacia “María Balén”

Este instrumento fue aplicado a la administración y el personal de farmacia “María Belén”, constituido por cuatro personas. Los resultados se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 18 Tabulación de datos: las 7's.

La valoración se realizó en función de considerar aquellas respuestas en donde se muestra prevalencia en indicadores superiores a 4 considerando la siguiente valoración: <input type="checkbox"/> Muy positivo 1 <input type="checkbox"/> Positivo 2 <input type="checkbox"/> Más positivo que negativo 3 <input type="checkbox"/> Neutral 4 <input type="checkbox"/> Más negativo que positivo 5 <input type="checkbox"/> Negativo 6 <input type="checkbox"/> Muy negativo 7 Los indicadores que muestren mayor frecuencia al 40%, se consideran prioridad.										
Elementos	1	2	3	4	5	6	7	Frecuencias (mayores a 4)	%	Prioridad
Strategy		2	1	1				1	25%	

Structure			2	2				2	50%	1
System	2	2								
Skills	1	3								
Staff		2	1	1				1	25%	
Style		2	2							
Shred values		2	1	1				1	25%	

Fuente: farmacia “María Balén”

El análisis permitió destacar que las prioridades en la empresa son la estructura. Para lo que se ofrece un análisis que oriente a mejorar este factor.

Tabla 19 Elementos que requieren mejorar

Jerarquía	Elemento	Mejora
1	Estructura	En el proceso se permitió determinar que la carencia de contratación de nuevo personal en farmacia “María Belén” era una de las problemáticas. Para esto, se sugirió la búsqueda de personal calificado, al cual se le debe someter a un período de preparación y progresivo ascenso en cuanto a responsabilidades, de manera que se permita ofrecer un servicio adecuado. Este factor incidirá en la mejora estructural en la organización de farmacia “María Belén”.

Fuente: farmacia “María Balén”

2.6 ANÁLISIS DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

El análisis de calidad del servicio busca determinar la calidad del servicio que los clientes perciben, por parte de farmacia “María Belén”.

El proceso que permitió determinar la calidad de servicio es el que se describe a continuación:

- Examinar la percepción del servipanorama de la farmacia.
- Análisis de calidad del servicio.

2.6.1 Percepción del servipanorama

El servipanorama es la percepción del entorno físico que se presenta en la empresa por parte de los clientes y el personal. El diseño de las instalaciones debe cumplir las expectativas tanto de los clientes, como del personal que opera, de manera que provea las garantías a los empleados para que estos puedan brindar un adecuado servicio.

Entre las encuestas aplicadas a los clientes de farmacia “María Belén” fue aplicado también el instrumento de medición de servipanorama; el cual se detalla a continuación:

Tabla 20 Encuesta para el análisis de Servipanorama

Señalar la respuesta que considera más adecuada para farmacia “María Belén” de acuerdo a la siguiente escala: 1 = mala 2 = buena 3 = excelente			
1. En referencia al exterior del local			
1.1 La fachada del establecimiento se encuentra en condición	1	2	3
1.2 El estado de los letreros externos es:	1	2	3
1.3 El establecimiento en la parte exterior cuenta con señalización	1	2	3
1.4 Cuenta con parqueadero	1	2	3
1.5 El establecimiento cuenta con jardines	1	2	3
1.6 En una visión general del establecimiento, considera que este es:	1	2	3
2. En referencia al interior de las instalaciones			
2.1 Considera que el mobiliario se encuentra en condiciones:	1	2	3

2.2 El diseño decorativo es:	1	2	3
2.3 EL equipo que utiliza para ofertar el servicio se encuentra en condiciones:	1	2	3
2.4 El estado de letreros y señalización interior es:	1	2	3
2.5 La distribución física del establecimiento es:	1	2	3
2.6 La temperatura del establecimiento es adecuada:	1	2	3
3. En referencia a otros tangibles			
3.1 La presentación del personal es:	1	2	3
3.2 El aspecto que tiene el personal se ajusta al servicio que brinda el establecimiento:	1	2	3
4. Alicientes para la vista			
4.1 El tamaño de la infraestructura es adecuado para el servicio:	1	2	3
4.2 Los colores del establecimiento brindan tranquilidad y confianza:	1	2	3
4.3 La ubicación del establecimiento es adecuada:	1	2	3
4.4 Los precios de productos que se ofertan y exhiben son adecuados:	1	2	3
4.5 El letrero del establecimiento llama la atención:	1	2	3
4.6 La entrada invita a pasar al establecimiento:	1	2	3
4.7 La iluminación del establecimiento es:	1	2	3
5. Alicientes para el oído			
5.1 Se siente a gusto con la música del establecimiento	1	2	3
5.2 El local permite filtrar los ruidos exteriores:	1	2	3
5.3 La comunicación y avisos entre el personal brinda comodidad:	1	2	3
6. Alicientes para el olfato			
6.1 El aroma del establecimiento es adecuado en relación al servicio:	1	2	3
7. Alicientes para el tacto			
7.1 El personal brinda suficiente confianza para preguntar sobre el servicio	1	2	3

Fuente: farmacia "María Balén"

La encuesta fue aplicada a 40 clientes de farmacia "María Belén" bajo la consideración del flujo de clientes que frecuentan la farmacia en un lapso de tiempo comprendido en una semana, y a su vez, también fue aplicada la encuesta al personal de la farmacia, obteniéndose los siguientes resultados:

Tabla 21 Tabulación de respuestas de encuesta de servipanorama.

Fecha		20 de abril de 2018									
Responsable		Administradora de farmacia “María Belén”									
<p>Indicaciones: colocar la sumatoria de respuestas dadas a cada ítem en la valoración de 1, 2 o 3 según corresponde a mala, buena o excelente.</p> <p>Considerar la cantidad de respuestas malas encontradas.</p>											
Resultados clientes						Resultados evaluación al personal					
1. En referencia al exterior de las instalaciones											
Preguntas	Frecuencia de respuestas			Suma	Porcentaje malas	Preguntas	Frecuencia de respuestas			Suma	Porcentaje malas
	1	2	3				1	2	3		
1.1	0	11	29	40	0	1.1	0	1	3	4	0
1.2	0	2	38	40	0	1.2	0	2	2	4	0
1.3	1	25	14	40	2.5	1.3	0	3	1	4	0
1.4	6	23	11	40	15	1.4	1	2	1	4	25
1.5	8	31	1	40	20	1.5	2	1	1	4	50
1.6	2	27	11	40	5	1.6	0	1	3	4	0
2. Preguntas referentes al interior de las instalaciones											
Preguntas	Frecuencia de respuestas			Suma	Porcentaje malas	Preguntas	Frecuencia de respuestas			Suma	Frecuencia Malas
	1	2	3				1	2	3		
2.1	3	32	5	40	7,5%	2.1	0	2	2	4	0%
2.2	3	22	15	40	7,5%	2.2	0	3	1	4	0%
2.3	1	16	23	40	2,5%	2.3	0	1	3	4	0%
2.4	0	24	16	40	0%	2.4	0	2	2	4	0%
2.5	1	25	14	40	2,5%	2.5	0	3	1	4	0%

2.6	5	28	7	40	12,5%	2.6	1	2	1	4	25%
3. Otros tangibles											
Preguntas	Frecuencia de respuestas			Suma	Porcentaje malas	Preguntas	Frecuencia de respuestas			Suma	Frecuencia Malas
	1	2	3				1	2	3		
3.1	0	35	5	40	0%	3.1	0	1	3	4	0%
3.2	0	14	26	40	0%	3.2	0	2	2	4	0%
4. Alicientes para la vista											
Preguntas	Frecuencia de respuestas			Suma	Porcentaje malas	Preguntas	Frecuencia de respuestas			Suma	Frecuencia Malas
	1	2	3				1	2	3		
4.1	0	28	12	40	0%	4.1	0	2	2	4	0%
4.2	2	25	13	40	5%	4.2	0	1	3	4	0%
4.3	0	12	28	40	0%	4.3	0	3	1	4	0%
4.4	1	32	7	40	2.5%	4.4	0	3	1	4	0%
4.5	5	25	10	40	12,5%	4.5	0	2	2	4	0%
4.6	2	38	0	40	5%	4.6	0	2	2	4	0%
4.7	7	32	1	40	17,5%	4.7	0	1	3	4	0%
5. Alicientes para el oído											
Preguntas	Frecuencia de respuestas			Suma	Porcentaje malas	Preguntas	Frecuencia de respuestas			Suma	Frecuencia Malas
	1	2	3				1	2	3		
5.1	0	17	23	40	0%	5.1	0	3	1	4	0%
5.2	8	25	7	40	20%	5.2	1	3	0	4	25%
5.3	2	37	1	40	5%	5.3	0	4	0	4	0%
6. Alicientes para el olfato											

Preguntas	Frecuencia de respuestas			Suma	Porcentaje malas	Preguntas	Frecuencia de respuestas			Suma	Frecuencia Malas
	1	2	3				1	2	3		
6.1	0	38	2	40	0%	6.1	0	0	4	4	0%
7. Alicientes para el tacto											
Preguntas	Frecuencia de respuestas			Suma	Porcentaje malas	Preguntas	Frecuencia de respuestas			Suma	Frecuencia Malas
	1	2	3				1	2	3		
7.1	0	34	6	40	0%	7.1	0	1	3	4	0%

Fuente: farmacia "María Balén"

Una vez aplicada la encuesta, se determinaron los factores negativos cuyos porcentajes se consideren relevantes; en este caso se obtuvieron los siguientes puntos:

1.4 Cuenta con parqueadero

1.5 El establecimiento cuenta con jardines

4.7 Iluminación del establecimiento

5.2 El local permite filtrar los ruidos exteriores.

De este análisis, se desprende que, por un lado, es necesario priorizar como visión a futuro el brindar un espacio de parqueo para los clientes.

En referencia a las áreas verdes como jardines, el tipo de empresa no permite la involucración de espacios como jardines, por normas de bio-seguridad. Sin embargo, se puede considerar el espacio exterior como potencial para jardines.

En referencia a la iluminación, es necesario llevar a cabo un estudio técnico con profesionales especializados que permitan mejorar la iluminación, de forma tal que se tenga una cobertura total del local, enfocando los espacios más importantes para el cliente.

En referencia al filtro de ruidos del exterior, el diseño deberá también ser acomodado de tal manera que la distribución de los espacios por parte de los elementos que conforman la farmacia, permita filtrar en el mayor grado posible los ruidos exteriores, sin comprometer otros factores de interés y mayor relevancia.

2.6.2 Análisis de la calidad de servicio que ofrece farmacia “María Belén”

El cumplimiento de este objetivo se lleva a cabo en base a la aplicación del modelo SERVQUAL para evaluar la calidad de servicio percibida por los clientes. El test aplicado se ilustra en la siguiente tabla:

Tabla 22 Cuestionario SERVQUAL caso de estudio farmacia “María Belén”

Cuestionario SERVQUAL de medición de nivel de percepciones de servicio en farmacia “María Belén”			
Farmacias María Belén está en un proceso de mejora. Es por ello que valoramos mucho su participación en este proceso. Con la siguiente encuesta, planteamos identificar aspectos de servicio que no satisfaga sus expectativas y que nosotros podemos mejorarlo. Desde ya, agradecemos su participación en completar la misma.			
INDICACIONES: Piense en la manera en que farmacia “María Belén” brinda el servicio al cliente e indique su percepción en cada pregunta del cuestionario. Señale los aspectos que posee la farmacia considerados en la siguiente escala; donde 1 = malo, 2 = medio y 3 = excelente.			
1. La apariencia de los equipos es moderna	1	2	3
2. Las instalaciones físicas son visualmente atractivas	1	2	3
3. La presentación del personal de farmacia “María Belén” es:	1	2	3
4. Los materiales asociados con el servicio (tarjetas de presentación, señalización, etc.) son visualmente atractivos:	1	2	3
5. Los horarios de actividades de la farmacia son convenientes	1	2	3
6. Cuando el cliente tiene problemas, el personal muestra sincero interés en solucionar los problemas.	1	2	3
7. El personal de farmacia “María Belén” desempeña el servicio de una manera correcta y a la primera vez	1	2	3
8. El personal de la farmacia concluye el servicio en el tiempo prometido:	1	2	3
9. El personal genera información que contiene errores para el consumidor (tiempos o servicios)	1	2	3
10. En farmacia “María Belén” el personal comunica a los clientes cuando concluirá la prestación del servicio	1	2	3
11. En farmacia “María Belén” el personal ofrece un servicio rápido a sus clientes:	1	2	3
12. En farmacia “María Belén” el personal siempre está dispuesto a ayudar a los clientes	1	2	3
13. En farmacia “María Belén” el personal nunca está	1	2	3

demasiado ocupado para responder a las preguntas de los clientes:			
14. El comportamiento del personal de farmacia “María Belén” transmite confianza a sus clientes	1	2	3
15. Usted como cliente se siente seguro en sus transacciones en farmacia “María Belén”	1	2	3
16. En farmacia “María Belén”, el personal es siempre amable con los clientes:	1	2	3
17. En farmacia “María Belén” el personal tiene suficientes conocimientos para responder a las preguntas de los clientes:	1	2	3
18. Farmacia “María Belén” brinda atención personalizada a sus clientes:	1	2	3
19. Farmacia “María Belén” se preocupa por los intereses de sus clientes	1	2	3
20. El personal de farmacia “María Belén” comprende las necesidades específicas de sus clientes:	1	2	3

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

La población a la cual fue aplicada la encuesta, fue una muestra no probabilística de clientes que asisten a farmacia “María Belén”, la cual estuvo constituida por 40 personas, las cuales fueron encuestadas previo consentimiento voluntario del uso de colaboración y uso de la información. Los resultados obtenidos fueron:

Tabla 23 Análisis SERVQUAL para farmacia “María Belén”

ANÁLISIS SERVQUAL EN FARMACIA “MARÍA BELÉN”						
Pregunta	1 (Malas)		2 (Buenas)		3 (Excelente)	
	N	%	N	%	N	%
1	2	5,00%	25	62,50%	13	32,50%
2	1	2,50%	35	87,50%	4	10,00%
3	2	5,00%	12	30,00%	26	65,00%
4	0	0,00%	38	95,00%	2	5,00%
5	0	0,00%	2	5,00%	38	95,00%
6	1	2,50%	15	37,50%	25	62,50%
7	0	0,00%	13	32,50%	27	67,50%
8	5	12,50%	18	45,00%	17	42,50%
9	0	0,00%	10	25,00%	30	75,00%
10	2	5,00%	9	22,50%	29	72,50%
11	8	20,00%	28	70,00%	4	10,00%
12	0	0,00%	23	57,50%	17	42,50%
13	9	22,50%	24	60,00%	7	17,50%
14	0	0,00%	11	27,50%	29	72,50%
15	0	0,00%	9	22,50%	31	77,50%
16	0	0,00%	6	15,00%	34	85,00%

17	1	2,50%	19	47,50%	20	50,00%
18	0	0,00%	12	30,00%	28	70,00%
19	0	0,00%	7	17,50%	33	82,50%
20	0	0,00%	18	45,00%	22	55,00%

Fuente: farmacia "María Belén"

El análisis SERVQUAL permitió determinar aquellos factores que se pueden mejorar en farmacia "María Belén", siendo estos:

- La rapidez del servicio (pregunta 11), interrogante que tuvo un 20% de indicadores de "malas", por lo que es necesario mejorar la eficiencia de atención por parte del personal sobre todo en los días sábados, en donde se requiere el apoyo de personal extra para satisfacer con excelencia las necesidades del cliente.
- El personal suele estar demasiado ocupado (pregunta 13): esta interrogante coincide con la interrogante número once; a la vez, permite determinar que existe carencia de personal para lograr atender de forma más eficiente en determinados días de la semana, cuando existe mayor afluencia de clientela en la farmacia.

2.6.3 Resumen general

El resumen general está basado en los resultados de la aplicación de todos los instrumentos utilizados en este proceso. Se plantea una estructura basada en las 4 C's del servicio. Los resultados se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 24 Análisis de las 4 C's para farmacia "María Belén"

Fecha	20 de abril de 2018
Responsable	Administradora

CLIENTE	<p>Perfil del cliente</p> <p>En referencia al perfil del cliente, está caracterizado por personas que viven en la ciudad de El Tambo y en las zonas rurales aledañas a la ciudad; no existe discriminación por sexo y se estima que la edad de los clientes oscila entre los 18 y 65 años de edad. El nivel socio-económico de los clientes es bajo, medio y medio alto, considerando que los productos buscan ser accesibles. En cuanto a la definición étnica, se brinda servicios enfocado a personas indígenas de habla Quichua, preferentemente. La cultura de los consumidores es tradicional y la frecuencia de consumo es media. Los productos son adquiridos en función de la necesidad del cliente, en cuanto a medicamentos, pero también se ofertan productos de bazar.</p>
COMODIDAD	<p>De acuerdo a la aplicación del cuestionario SERVQUAL se obtuvo que los clientes se encuentran cómodos en casi todos los aspectos, existiendo carencia en cuanto a parqueaderos y áreas verdes en el local. Estos proyectos requieren una modificación significativa en la infraestructura y en cuanto a las áreas verdes, es necesario estimar lugares estratégicos, ya que establecimientos como farmacias no pueden tener en su interior áreas verdes, considerando la bioseguridad de los medicamentos. Los indicadores de atención personalizada al cliente recibieron en gran parte calificaciones de excelente y se determinó también que el tiempo de espera debe reducirse.</p>
COMUNICACIÓN	<p>Estrategias de comunicación</p> <p>En base a la experiencia de farmacia “María Belén” en el mercado, se determinó que la mayor publicidad se realiza “boca-oído” y ocasionalmente se ha puesto publicidad en la radio; no se han usado medios como redes sociales para publicitar los servicios de farmacia “María Belén” y tampoco se ha enfocado el servicio personalizado ni la atención que se brinda a personas quichua-hablantes, por lo que es necesario promocionar a través de medios como redes sociales generando páginas web que brinden constante información acerca de las ventajas ofrecidas a clientes y abrir canales de comunicación para una atención más personalizada y recepción de sugerencias.</p> <p>Así, la publicidad para farmacia “María Belén” estaría enfocada en dar a conocer los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ética profesional. - Productos económicos. - Atención personalizada en español y quichua. - Artículos de bazar y cuidado personal.

COSTO	Los costos en farmacia “María Belén” varían de acuerdo a los productos. Pensando en la economía del consumidor, se brindan productos económicos (genéricos) o de mayor costo (medicamentos de marca). Se brinda además información específica acerca de cada uno de los productos, y sus características, así como formas de usarlos.
--------------	---

Fuente: farmacia “María Balén”

2.6.4 Conclusiones

El análisis de los factores internos y de mercado, ha permitido obtener las siguientes conclusiones, en referencia a farmacia “María Belén” en la ciudad de El Tambo.

Los resultados del análisis PESTEL permitieron conocer que, en el contexto nacional, uno de los mercados más rentables es la industria farmacéutica. La regulación de las actividades farmacéuticas están regidas por aspectos legales específicos, que a su vez, controlan la distribución de farmacias a nivel nacional y en relación a la distribución demográfica; lo que implica que la competencia está limitada hasta cierto punto por estos organismos de control. Por otro lado, se constata que no existen entidades que regulen la oferta y demanda de medicamentos, por lo que son las grandes farmacias que, a través de focalizar la distribución, han obtenido mayores beneficios en este aspecto.

En relación a la ubicación en el mercado, se determinó que la ubicación de la farmacia y su trayectoria en el mercado local le han brindado una clientela sólida, sin embargo, se ha limitado su perspectiva de crecimiento.

En referencia a los factores más fuertes que posee la farmacia, se encuentran servicios personalizados en cuanto a la atención al cliente. Estos servicios se han dado de forma espontánea y han surgido de la experiencia del administrador, pero no han sido sometidos a un estudio más profundo que permita determinar pautas que puedan

mejorarlo. Este factor es el que brinda identidad a la empresa y la diferencia de otras empresas.

Una de las limitaciones existentes en la empresa es la dificultad de contratar personal y de reproducir la confianza existente con el administrador y gerente que se encarga del negocio, en los empleados. De lograrse determinar los factores claves que generan esta confianza, es posible pensar en una identidad comercial, y expansión de la empresa a través de sucursales sobre todo en las zonas rurales. El manejo del idioma Quichua resulta un factor fundamental para la identidad empresarial.

Las limitaciones de la empresa radican en que, por un lado, no se ha podido competir en precios con las grandes cadenas de farmacias; por lo que es necesario mejorar la relación entre proveedores y establecer planes estratégicos que permitan obtener mejores compras de productos. A más de esto, se encontró también que una de las limitantes es la falta de personal sobre todo en días de feria, como son los días sábados en la ciudad de El Tambo, aspecto que es percibido por la clientela, misma que manifiesta que en estos días se requiere un poco más de tiempo para realizar las compras.

Existe un mercado potencial, tanto en la zona urbana como la zona rural. El enfoque de la zona urbana está enmarcado en productos de bazar dirigidos a niños, niñas y adolescentes sobre todo pertenecientes al sexo femenino que son las “terceras personas” que motivan la compra de artículos de bazar. En referencia a la clientela potencial de las zonas rurales, se enfoca sobre todo la atención personalizada, que es apreciada y el manejo del idioma resulta un factor diferenciador de la empresa.

CAPÍTULO III

MODELO DE PROPUESTA

3.1 Introducción

La propuesta de análisis de servicios, percepción de calidad de servicio y orientaciones que permitan mejorar el servicio en una farmacia, está dado por un diagnóstico situacional previo. Considerando el estudio de caso de farmacia “María Belén”, se desarrolla la propuesta para su aplicación en farmacias. Si bien se procurará enfocar todos los factores que se perciben e inciden en la calidad de servicio y la percepción que los clientes tienen de la misma, es también cierto que los factores podrán diferir en su grado de relevancia, de acuerdo al lugar en donde se desarrollan las actividades comerciales y las características socio-culturales del entorno, por lo que la puntuación o la ponderación de los factores que inciden, serán efectuados de acuerdo al análisis de los factores previos. Es también recomendable que la investigación contextual se realice a través del uso de múltiples instrumentos, tanto observación por parte de quien aplica el estudio, así como entrevistas y encuestas destinadas a la clientela o potencial clientela, en función de determinar sus necesidades.

3.2 Contenido

3.2.1 Antecedentes de la empresa

Previa aplicación de esta propuesta, es recomendable desarrollar un análisis de la empresa en cuanto a sus factores externos, análisis situacional y factores internos, debido a que estos factores inciden en la calidad de servicio ofertado.

3.2.2 Estructura interna y administración

La estructura interna de la farmacia, así como la administración, son factores que también deben considerarse desde el inicio de la aplicación de este manual, en función

de enfocar los encargados de producir el servicio y las relaciones internas del entorno empresarial.

Estos factores, en conjunto con la experiencia, son ejes transversales que condicionarán la forma en que esta guía será aplicada.

3.2.3 Objetivo

Ofrecer una guía de modelo de gestión para su aplicación en farmacias en el contexto nacional.

3.2.4 Alcance del proceso

Este proceso busca generar beneficios en cuanto a la producción de servicios en el ámbito farmacéutico. A más de esto, el análisis de los múltiples instrumentos permitirá orientar objetivos y metas a largo plazo para el establecimiento que lo aplique.

3.2.5 Responsables

La responsabilidad de la aplicación de este instrumento recae en el administrador.

3.2.6 Clientes y proveedores

Clientes: toda persona que consume los productos de la farmacia y lo hace con cierta frecuencia.

Proveedores del proceso: es el personal encargado de proveer el servicio en la farmacia.

3.2.7 Metodología para el diagnóstico

El diagnóstico de la situación de la farmacia se llevará a cabo a través de la investigación descriptiva. Los instrumentos a utilizarse variarán entre encuestas y

análisis internos de tipo observacional realizados por la administración y personal, así como instrumentos que partan de un diagnóstico documental – bibliográfico, según los datos que correspondan a la realidad de la localidad en donde se oferta el servicio.

3.2.8 Áreas abarcadas

El proceso de servucción abarca la totalidad de áreas de la farmacia, debido a que la convergencia de todas estas da lugar a la calidad de servicio que se oferta.

3.2.9 Procedimientos

Los procedimientos descritos han sido divididos en tres aspectos principales que serán evaluados en base a la aplicación de distintos instrumentos e investigaciones de campo como bibliográficas, buscando obtener resultados que describan:

- Factores externos
- Análisis situacional
- Factores internos
- Calidad del servicio

Una vez descritos estos instrumentos, se orientará el análisis de los mismos y de estos se obtendrán las guías que permitan determinar la manera de mejorar la calidad de servicio que se ofrece en la farmacia.

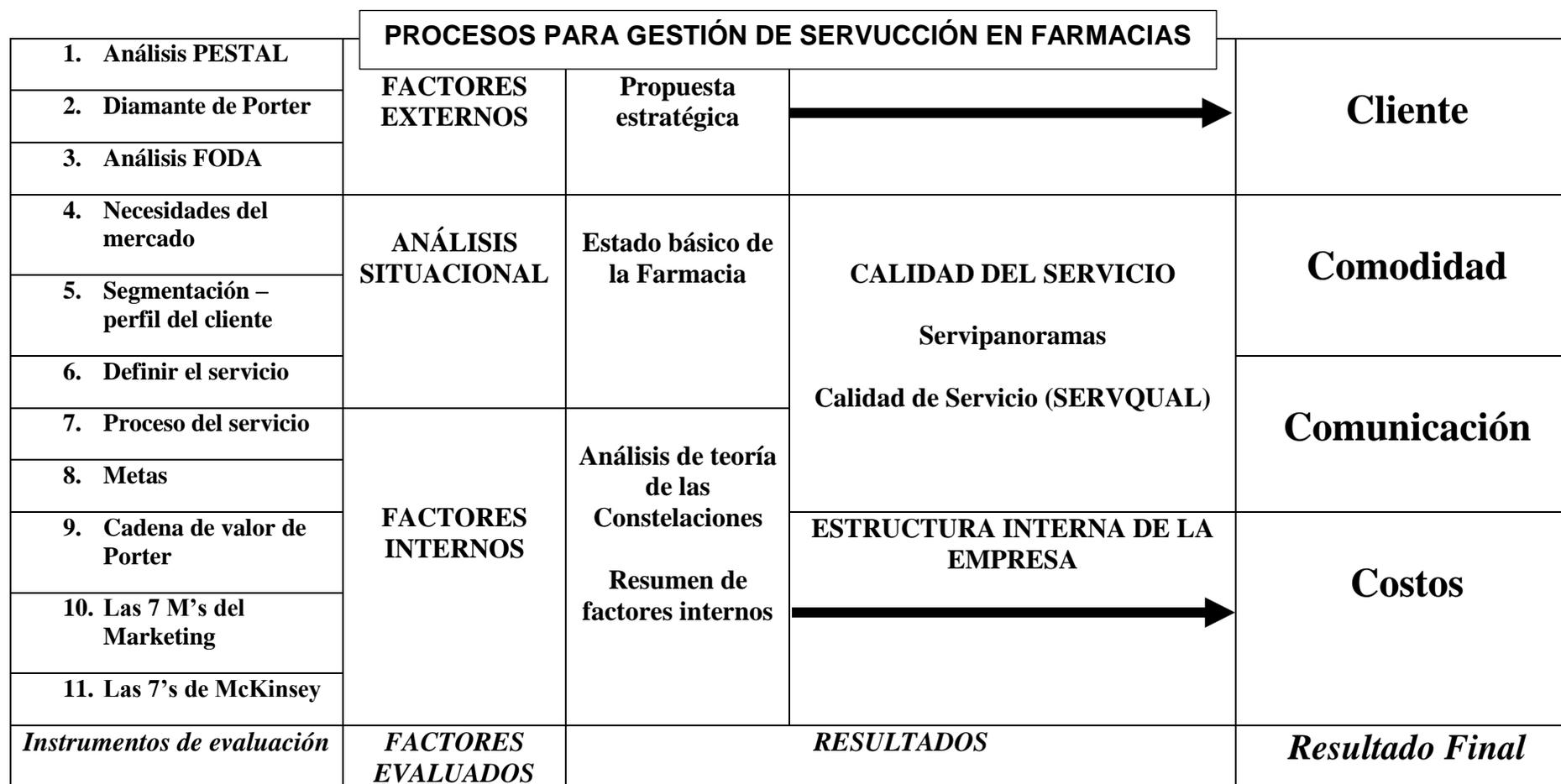


Gráfico 19 PROCESOS PARA GESTIÓN DE SERVICIO EN FARMACIAS



1. Análisis PESTEL

El análisis PESTEL abarca un estudio de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que inciden en el desempeño de la empresa así como en las proyecciones futuras que la misma tenga. Dichos factores son cambiantes de acuerdo a la época, por lo que es necesario hacer un estudio siempre actualizado; mismo que será diagnosticado en la siguiente tabla:

Tabla 25 Análisis PESTEL para farmacia “_____”

ANÁLISIS PESTEL PARA FARMACIA “_____”				
Fecha				
Elaborado por	Administrador de “Farmacia _____”			
FACTOR	DESCRIPCIÓN	CONDICIÓN		
		Oportunidad	Amenaza	P
POLÍTICO	Deficiente capacidad de gobierno que estimule el crecimiento empresarial	O	A	
ECONÓMICO	Estancamiento económico del país	O	A	
	Incremento en tasa de desempleo	O	A	
	Disminución en el PIB en el año 2017	O	A	
	La farmacéutica se encuentra entre las industrias priorizadas del país	O	A	
	Las microempresas ocupan aproximadamente un 30% de las empresas del país.	O	A	
SOCIAL	El nivel económico medio corresponde al 22,8%	O	A	
	El gasto en salud corresponde al 7,5%	O	A	
	El consumo de medicamentos se da en todos los grupos etarios.	O	A	

TECNOLÓGICO	El uso de tecnologías ha incrementado significativamente en las últimas décadas	O	A	
	La capacidad de innovación empresarial es relativamente baja.	O	A	
ECOLÓGICO	Existen convenios internacionales con el país para el trato de sustancias químicas y desechos peligrosos.	O	A	
	El país ha establecido normas ecológicas para regular la actividad empresarial y su impacto ecológico.	O	A	
LEGAL	Existen leyes aplicables al sector farmacéutico y relacionados con seguridad laboral, ambiental y sanitaria.	O	A	
	Se cuenta con requisitos de funcionamiento.	O	A	
SIMBOLOGÍA: P= Prioridad; O= OPORTUNIDAD; A= AMENAZA				

Fuente: Investigador

2. Diamante de Porter

Los atributos analizados en el diamante de Porter enfocan la competencia con la que cuenta farmacia _____ en el mercado local. En base a estos indicadores, se busca generar ventajas competitivas.

Los factores a analizar serán los siguientes:

- Condiciones de la demanda
- Sectores afines y de apoyo
- Estrategias, estructura y rivalidad de la empresa.

Éstos, son analizados en el siguiente cuestionario.

Tabla 26 Cuestionario para el análisis del Diamante de Porter – Farmacia “_____”

CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS DEL DIAMANTE DE PORTER			
FARMACIA “_____”			
Fecha de inicio		Fecha de fin	
Autor:	Administración Farmacia “_____”		
Categoría	Segunda Clase		
Variedad en servicio	Venta de medicamentos e información		
Giro de Negocio	Farmacia “_____” es una farmacia de segunda clase que ofrece venta de medicamentos, a más de información oportuna acerca de los mismos.		
Mercado local	Ciudad de El Tambo		
Lectura	Los siguientes indicadores descritos, deberán ser tomados en cuenta en relación a lo observado en el mercado local, y clasificados en la siguiente escala: 1. bajo; 2, medio y 3 alto.		
1. Dotación de factores:			
1.1 Ventaja de posición geográfica en el mercado local	1	2	3
1.2 Disponibilidad de personal para trabajo en el local	1	2	3
1.3 La disponibilidad de recursos para farmacéutica en el mercado local	1	2	3
1.4 El clima en la ciudad es un factor que genera ventajas para la industria	1	2	3
1.5 Se cuenta con recursos energéticos renovables que marquen diferencia y ventaja en el mercado local	1	2	3

1.6 La facilidad para obtención del capital para el desarrollo de la farmacia es:	1	2	3
1.7 El capital necesario para mejorar los servicios en el ámbito farmacéutico es:	1	2	3
1.8 La experiencia del personal disponible para trabajar en el ámbito farmacéutico es:	1	2	3
1.9 La facilidad de que una farmacia se pueda desenvolver de la misma manera que la propuesta de farmacia “ _____ ” es:	1	2	3
1.10 La disponibilidad de productos sustitutos en el mercado local es:	1	2	3
Subtotal			21
2. Condiciones de la demanda			
2.1 La demanda en el mercado local para productos farmacéuticos es:	1	2	3
2.2 La calidad que exige el consumidor en cuanto a medicamentos y servicio es:	1	2	3
2.3 La cantidad de productos que demanda el consumidor es:	1	2	3
2.4 El valor agregado que busca el consumidor al comprar productos farmacéuticos es:	1	2	3
2.5 La demanda de consumo es:	1	2	3
2.6 La demanda de farmacias con el mismo giro de negocios que farmacia “ _____ ” es:	1	2	3
2.7 La cantidad de productos importados por farmacia “ _____ ” es:	1	2	3
2.8 La importación realizada por farmacias en el mercado local es:	1	2	3
2.9 Se considera la posibilidad de expansión de farmacia “ _____ ” a nuevos mercados:	1	2	3
Subtotal			22
3. Sectores afines y de apoyo			
3.1 La concentración local de distribuidores y materia prima para la farmacia es:	1	2	3
3.2 La existencia de farmacias con el mismo giro de negocios que farmacia “ _____ ” es:	1	2	3
3.3 La existencia de entidades capaces de brindar apoyo a farmacias, en el mercado local es:	1	2	3
3.4 El apoyo tecnológico en el mercado local es:	1	2	3
3.5 El abastecimiento de insumos para farmacias y productos afines, en el mercado local es:	1	2	3

3.6 La existencia de gremios y asociaciones para farmacias con el mismo giro de negocios que farmacia “ _____ ” es:	1	2	3
3.7 La existencia de sectores afines que colaboren con farmacia “ _____ ” es:	1	2	3
3.8 El grado de dependencia de maquinaria y utensilios en farmacia “ _____ ” es:	1	2	3
3.9 La existencia de recursos técnicos para el mantenimiento de maquinaria y utensilios es:	1	2	3
3.10 El costo del nivel de inventario para farmacia “ _____ ” es:	1	2	3
3.11 La frecuencia de cambio de políticas en farmacia “ _____ ” es:	1	2	3
3.12 El grado de dependencia para farmacia “ _____ ” es:	1	2	3
3.13 El grado en el que el mercado extranjero afecta a farmacia “ _____ ” es:	1	2	3
3.14 El apoyo por parte de organizaciones locales y nacionales para farmacia “ _____ ” es:	1	2	3
Subtotal			19
4. Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa			
4.1 La capacidad competitiva de farmacia “ _____ ” es:	1	2	3
4.2 La cantidad aproximada de farmacias con el mismo giro de negocios que farmacia “ _____ ” es:	1	2	3
4.3 Las farmacias existentes, con el mismo giro de negocios que farmacia “ _____ ”, capaces de satisfacer la demanda local es:	1	2	3
4.4 El enfoque en atraer nuevos tipos de consumidores en farmacia “ _____ ” es:	1	2	3
4.5 La competencia debido a costos ofertados por otras farmacias con el mismo giro de negocios es:	1	2	3
4.6 El grado de estrategias de corto plazo, en farmacia “ _____ ” es:	1	2	3
4.7 El grado de estrategias a largo plazo, en farmacia “ _____ ” es:	1	2	3
4.8 ¿En qué nivel la rivalidad entre farmacias con el mismo giro de negocios, se considera una ventaja?	1	2	3
4.9 En qué nivel compiten las farmacias con el mismo giro de negocios por la adquisición de insumos y productos	1	2	3
4.10 Si se cuenta con alianzas entre proveedores, ¿cuál es el nivel de esta	1	2	3

alianza?			
4.11 Si existen estrategias de respaldo, ¿cuál es el nivel?	1	2	3
4.12 ¿Existe heterogeneidad en la venta y servicio en farmacia “ _____ ”?	1	2	3
Subtotal			24

Fuente: Administración, Farmacia _____ (2018)

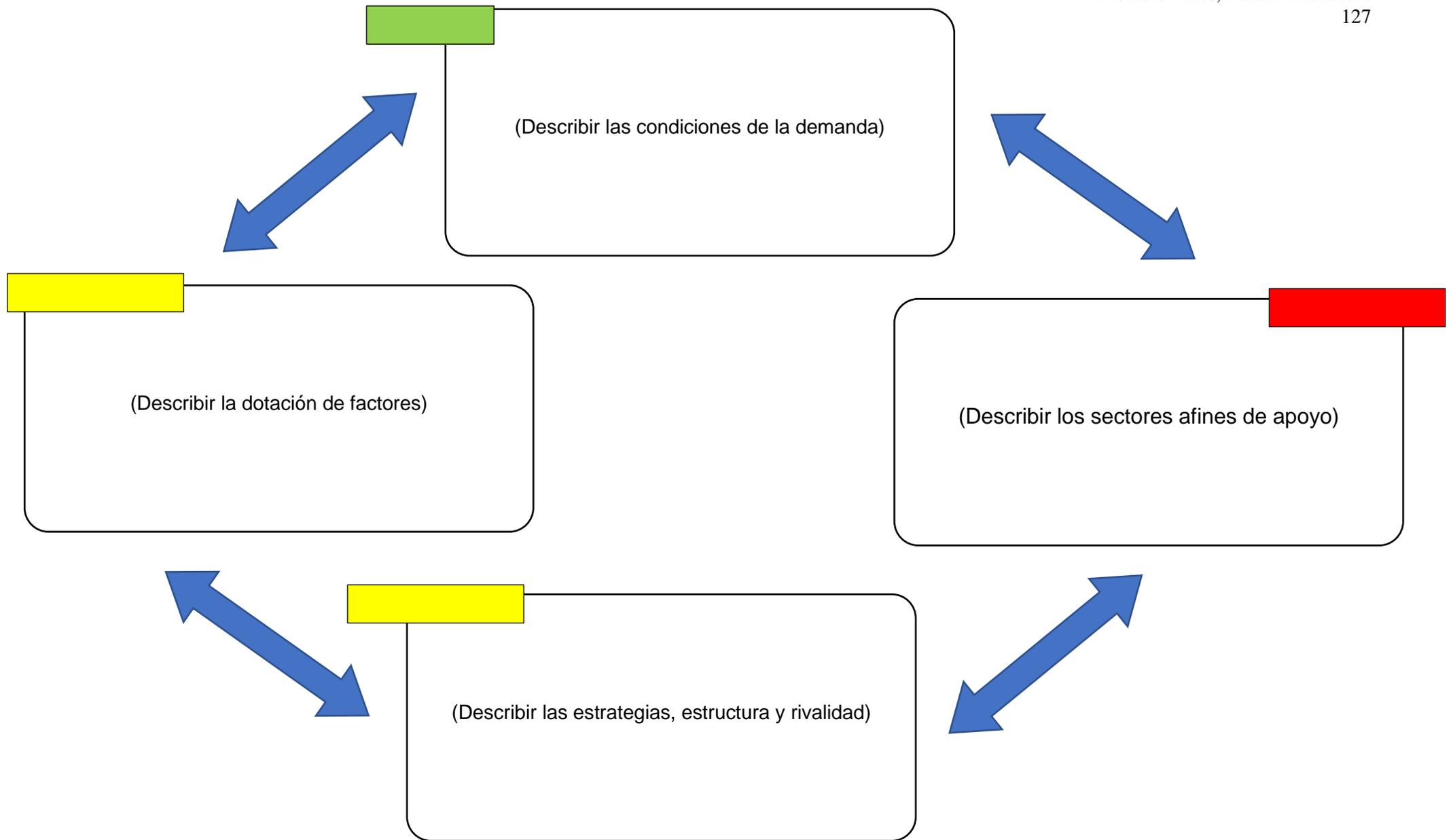
Los resultados son analizados en el siguiente mapa que describe el diamante de Porter para el caso de estudio de farmacia “ _____ ”

Los resultados obtenidos del análisis de cada uno de los atributos, fueron los que se describen en la siguiente tabla:

Tabla 27 Resultados diamante de Porter caso farmacia “ _____ ”

FACTORES	PUNTAJE	INDICADOR
Dotación de factores		
Condiciones de la demanda		
Sectores afines y de apoyo		
Estrategia, estructura y rivalidad de empresas		

Fuente: Autoría propia



3. Aplicación de un F.O.D.A para la farmacia

La matriz FODA, lleva su nombre por las siglas que lo componen: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Esta matriz ayuda a conocer los factores que afectan tanto de forma intena como externa y resulta una herramienta fundamental para evaluar el desempeño de negocios.

La matriz, para el caso de farmacia “_____” se desarrolló en base a los análisis de los instrumentos previos y en concordancia con los datos brindados por la administración del negocio del caso de estudio, obteniéndose los siguientes resultados:

Tabla 28 Matris FODA farmacia “_____”

PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	
		DE ORIGEN INTERNO
OPORTUNIDADES	AMENAZAS	DE ORIGEN EXTERNO

Fuente: Autoría propia

Determinación del peso ponderado del FODA

Una vez determinadas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, es necesario realizar la determinación del peso ponderado de cada uno de estos factores. El proceso implica asignar un peso relativo (PR) a cada uno de los factores determinados en el análisis FODA de manera que la suma de todos los PR de igual a 1; la asignación se realiza en consideración con la relevancia que cada factor tiene, de acuerdo a la percepción de quien realiza el análisis.

Una vez determinados los pesos relativos, se asigna un valor comprendido entre 1 y 5, en función de la importancia que cada factor tiene.

El peso ponderado es al final, el resultado del producto entre el peso relativo y el valor asignado.

La suma total de todos los pesos ponderados son el indicador de cada uno de los factores analizados. Finalmente, se realiza una diferencia entre los factores Fortaleza – Debilidades; y Oportunidades – Amenazas; operación que da como resultado las coordenadas X y coordenadas Y, respectivamente; que indican la posición de las empresas, pudiendo estar ubicada en cuatro posibles cuadrantes.

- Cuadrante I: cuando las fortalezas son superiores a las debilidades y las oportunidades superiores a las amenazas (ambos valores positivos).
- Cuadrante II: cuando X es negativo y Y positivo, en este caso las fortalezas son inferiores a las debilidades, pero las oportunidades superan a las amenazas.
- Cuadrante III: cuando ambos valores son negativos, esto implica que las debilidades y las amenazas superan a las fortalezas y oportunidades.

- Cuadrante IV: sucede cuando el valor Y es negativo y X positivo; lo que implica que las fortalezas son superiores a las debilidades, pero las amenazas superan a las oportunidades.

El análisis implica también que los cuadrantes superiores (I y II) representan un crecimiento rápido del mercado, y los cuadrantes que se ubican a la derecha, implican una posición competitiva fuerte (Azanza & Bermeo, 2016).

Tabla 29 Determinación del peso ponderado del análisis FODA

Fecha								
Elaborado por:	Administrador de farmacia “ _____ ”							
FORTALEZAS	PR	V	PP		OPORTUNIDADES	PR	V	PP
TOTAL	1				TOTAL	1		

DEBILIDADES	PR	V	PP		AMENAZAS	PR	V	PP
	1		2.65		TOTAL	1		2.45

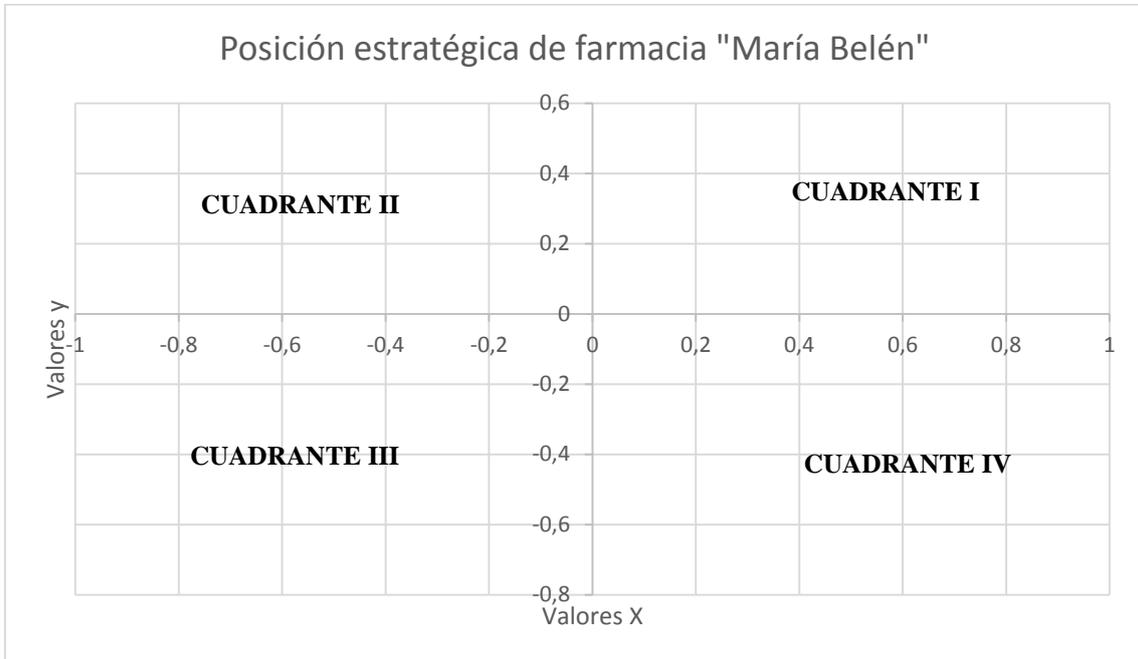
Fuente: Autoría propia

Cálculo coordenadas en “x”

Peso ponderado total de fortalezas	Peso ponderado total de debilidades	Coordenadas en X

Cálculo coordenadas en “y”

Peso ponderado total de oportunidades	Peso ponderado total de Amenazas	Coordenadas en Y



Resultados Análisis Externo

Tabla 30 Propuesta estratégica

RESULTADOS PESTEL	
DIAMANTE DE PORTER	
FODA	

Fuente: Autoría propia

PROCEDIMIENTO PARA DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

Objetivo

Determinar las necesidades del cliente, y el perfil característico en función de establecer estrategias que mantengan el producto ofertado por farmacia “_____”.

Alcance

Se busca conocer la posición actual de farmacia “_____” en el mercado local para facilitar la comercialización de los productos que se ofertan así como personalizar los servicios en base al conocimiento de las características que poseen los clientes actuales y potenciales clientes.

Responsables

Administrador de farmacia “_____”

Pasos

La aplicación del proceso se desarrollará en los siguientes pasos:

- Determinar necesidades del mercado.
- Segmentación del mercado para establecer el perfil del cliente
- Definir el servicio a ofertar
- Delimitar el estado básico en el que se encuentra la farmacia

4. Necesidades del mercado

La detección de necesidades del mercado se llevó a cabo en base a considerar las necesidades específicas del consumidor que prefiere los servicios de farmacia

“ _____ ”, para lo cual se llevará a cabo un estudio muestral en la clientela.

Tabla 31 Guía de preguntas para determinar las necesidades del consumidor en farmacia
“ _____ ”

13. Con qué frecuencia Ud. Requiere comprar un medicamento
14. Ud. Para comprar un medicamento necesita asesoría
15. Qué es lo que puede destacar Ud. De la atención que le brindan en la farmacia _____.
16. Ud. Confía en los medicamentos que adquiere en la farmacia
17. Considera a la farmacia _____ un lugar seguro.
18. La atención que le brindan es confiable
19. Para qué miembro de su familia Ud. compra más medicamentos
20. Ud. Confía en los médicos y laboratorios que se encuentran junto a la farmacia
21. Defina el servicio que se le brinda en la farmacia con una sola palabra
22. Defina en una sola palabra los precios de los medicamentos de la farmacia _____.
23. Qué producto es el que más requiere de la farmacia, medicamentos, objetos de aseo, artículos de bazar.
24. Tiene dificultades para ser entendido y atendido por las personas que atienden la farmacia

El formato presentado puede ajustarse a las necesidades específicas de la farmacia que se busque analizar y a las características de la clientela. Es factible aplicar el mismo en forma de encuesta u otros medios que permitan obtener información, enfocados en los aspectos descritos.

Tabla 32 Resumen de la información obtenida en la entrevista aplicada a clientes de farmacia
“ _____ ”

Frecuencia de compra	
Asesoría	
Atención brindada	
Confianza con los productos	
Seguridad	
Personas a quienes se destina el producto	
Precios	
Atención	
Estado de la clientela	

Fuente: Autoría propia

5. Segmentación del mercado

La segmentación del mercado permite determinar el perfil del cliente que frecuenta determinada empresa. De acuerdo con Kotler y Keller (2012), la meta de las empresas radica en definir al mercado calificado que se espera atender. Considerando los servicios prestados por farmacia “ _____ ”, el conjunto de consumidores particulares es el grupo que tiene interés en consumo de medicamentos, servicios vinculados a la conservación de la salud y artículos de aseo personal.

La segmentación del mercado se da en base al análisis de cuatro variables: demográficas, geográficas, psicográficas y conductuales; para lo cual se propone el análisis de cada una de estas variables en la siguiente tabla.

Tabla 33 Segmentación del mercado

SEGMENTACIÓN DEL MERCADO FARMACIA “ _____ ”			
FECHA:			
RESPONSABLE:		Administrador de farmacia “ _____ ”	
TIPO	VARIABLE	DESCRIPCIÓN	JUSTIFICACIÓN
DEMOGRÁFICA	Género		
	Edad		
	Nivel socio-económico		
	Calidad de vida		
GEOGRÁFICA	Unidad geográfica		
	Tipo de población		
PSICOGRÁFICA	Grupo de referencia		
	Personalidad		
	Cultura		
CONDUCTUAL	Motivo de compra		
	Frecuencia de uso		
	Tipo de usuario		
	Disposición de compra		

Fuente: Autoría propia

6. Servicio ofertado

Es necesario profundizar el conocimiento del producto y servicio ofertado en farmacia “ _____ ”, para lo cual se aplicó el siguiente cuestionario.

Tabla 34 Definición de servicio y producto

CUESTIONARIO PARA DEFINIR SERVICIO Y PRODUCTO DE FARMACIA “ _____ ”	
Fecha	13 de mayo de 2018
Responsable	Administración de farmacia “ _____ ”
1. Distinción de los servicios	
1.1 Varían de acuerdo a la entidad que los provee:	
a. Basadas en equipos	
b. Basados en personas	
• Personal no calificado	
• Personal calificado	
• Profesional	
1.2 Procesos para entregar el servicio	
• En establecimiento	
• A domicilio	
• Variedad de estilos	
1.3 Presencia del cliente	
• Requerida	
• No requerida	
1.4 Los servicios pueden satisfacer necesidades	
• Personales	
• Familiares	
• Empresariales	
1.5 Referente al objetivo del establecimiento	
• Lucrativo	
• Sin fines de lucro	
• A su tipo de propiedad	

Privado	
Público	
2. Tipo de establecimiento	
2.1 De primera clase	
2.2 Especializado en venta de medicamentos	
2.3 De servicio estandarizado	
2.4 Conveniente y eficiente	
3. Clasificación	
3.1 Tipo de medicamentos	
<ul style="list-style-type: none"> • Genéricos 	
<ul style="list-style-type: none"> • Marca 	
<ul style="list-style-type: none"> • Ambos 	
<ul style="list-style-type: none"> • Por pedido 	
<ul style="list-style-type: none"> • Autoservicio 	
<ul style="list-style-type: none"> • Ambos 	
4. Considerando los resultados, concluir a qué tipo de cliente se va a enfocar el servicio que se oferta	
<ul style="list-style-type: none"> • Cliente económico (prefiere precios bajos) 	
<ul style="list-style-type: none"> • Cliente personalizado (enfocado en la atención y el ambiente) 	
<ul style="list-style-type: none"> • Cliente apático (busca comodidad) 	
<ul style="list-style-type: none"> • Cliente ético (busca farmacias locales) 	
5. Descripción del producto y servicio	

Fuente: Autoría propia

Delimitación del estado en el que se encuentra la farmacia

La delimitación del estado en el que se encuentra la empresa es el resultado de los instrumentos utilizados para la elaboración del análisis situacional. Estos se clasifican en los siguientes aspectos:

- Necesidades del cliente

- Determinación del servicio
- Establecimiento de preferencias
- Determinación de las expectativas del cliente.

Los resultados del diagnóstico obtenido deben registrarse en la tabla 35.

Tabla 35 Pasos para realizar el proceso de servucción en farmacia “ _____ ”

Necesidades del cliente:	
Determinar el servicio:	
Establecer las preferencias:	
Expectativas del cliente	

Fuente: Autoría propia

Tabla 36 Tabla para el análisis de las 7 P's en farmacia “ _____ ”

Fecha:	
Responsable:	Administradora de farmacia “ _____ ”
Indicaciones: en base al conocimiento del estado actual de la farmacia, describa cada uno de los ítems que a continuación se presentan.	
Producto (product):	
Precio (price):	
Lugar (placement):	
Promoción (promotion):	
Proceso (process):	
Personal (people)	
Entorno físico (physical enviroment):	

Nota: Este análisis está basado en los procesos realizados anteriormente, que permitirán conocer los factores aquí descritos al momento de su aplicación.

ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

El proceso de análisis interno de la empresa se desarrolla en base a los siguientes indicadores:

- Análisis del proceso del servicio.
- Determinar las metas a alcanzar
- Cadena de valor de Porter
- Análisis de las 7 M's del Marketing.
- Análisis de las 7's de McKinsey.
- Análisis de la teoría de las constelaciones.

7. Definición del proceso

Partiendo de considerar que el estudiar la servucción, se busca tener conocimientos que permitan gestionar los procesos de manera que se brinde mejores servicios de manera que se alcance la satisfacción del consumidor, es pertinente para esto, empezar por determinar la logística de trabajo existente en farmacia “_____”.

Tabla 37 Mapa de procesos de venta de fármacos en farmacia “_____”

Fecha:	
Responsable:	Administradora de farmacia “_____”
Proceso de atención al cliente	

En el proceso de observación, se pudo documentar a través de fichas de observación de manera que se obtuvieron los siguientes datos del sistema de administración y operaciones de farmacia “_____”, que se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 38 Datos del sistema de administración de operaciones en farmacia “_____”

Fecha:	18 de mayo de 2018
Responsable:	Administradora de farmacia “_____”
Indicaciones Describir en cada uno de los apartados de la siguiente tabla los datos que se solicitan en referencia a cada uno de los indicadores.	
Operaciones	
Insumos	
Productos	

Fuente: Autoría propia

8. Metas establecidas para farmacia “_____”

Las metas establecidas estarán en función de los aspectos analizados anteriormente, y se pueden organizar en la siguiente tabla, que enfoca las operaciones y las formas de mejorarlas, así como los resultados esperados.

Tabla 39 Definición de metas

DEFINICIÓN DE METAS				
OPERACIONES	ACTIVIDADES	IMPLICADOS	PLAN DE TRABAJO	RESULTADOS

--	--	--	--	--

Para esto, se requiere en primera instancia contratar personal con conocimientos previos que cuenten también con básicos conocimientos del idioma Quichua. El personal deberá ser calificado previo a su contratación. Posteriormente, el administrador deberá brindar asistencia continua al personal en función de orientar la forma en que se debe brindar atención al cliente. Para esto, se debe elaborar un plan progresivo de actividades, que partan desde el conocimiento de la farmacia y su distribución, hasta alcanzar a la atención al cliente. De esta manera, se puede brindar mejor atención y garantizar la satisfacción de la clientela de farmacia “_____”.

9. Cadena de valor de Porter

A través de este análisis, se busca determinar las características de farmacia “_____” en función de encontrar formas de maximizar actividades primarias y de apoyo de manera que resulten ser factores diferenciadores frente a la competencia.

Tabla 40 Cadena de valor de Porter

Actividades primarias
Logística interna
Operaciones
Logística externa
Actividades de mercadeo y ventas

Actividades de servicio
Actividades de apoyo
Infraestructura
Administración del talento humano
Desarrollo de tecnología
Abastecimiento

En base a los datos obtenidos, se desarrolla la cadena de valor para farmacia

“ _____ ”.

Tabla 41 Cadena de valor de farmacia “ _____ ”

Infraestructura organizacional						UTILIDAD
Administración del talento humano	-					
Desarrollo tecnológico	-					
Abastecimiento	-					
	<i>Logística interna</i>	<i>Operaciones</i>	<i>Logística externa</i>	<i>Mercadeo y ventas</i>	<i>Servicios post ventas</i>	

Fuente: Autoría propia

10. Comercialización específica de farmacia “ _____ ”

La comercialización es un factor fundamental, sobre todo cuando se intenta generar ventajas competitivas; consecuentemente, se plantea el uso de las 7M’s del marketing integrado enfocado en la comercialización, aplicadas al caso de la farmacia

“ _____ ”. Los instrumentos de análisis realizados anteriormente, permiten el análisis de las 7M’s, que deben ser registrados en la tabla 42.

Tabla 42 Análisis de las 7 M’s de farmacia “ _____ ”

TABLA PARA EL ANÁLISIS DE LAS 7 M’S DEL MARKETING	
Fecha	19 de mayo de 2018
Responsable	Administradora de farmacia “ _____ ”
8. Market	
9. Message (Mensaje)	
10. Misión	
11. Diseño del mensaje	
12. Estrategia de medios	

13. Dinero
14. Medición

Fuente: Autoría propia

Este análisis permite conocer el proceso en el que farmacia “ _____ ”
deberá enmarcarse para definir la comercialización que se requiere.

11. Modelo de las 7's.

El modelo de las siete S de McKinsey permite definir la situación de la empresa y
brinda pautas para mejorar el desempeño desde el ámbito interno.

Aplique, para ello, la encuesta de las 7'S de McKinsey, detallada en la tabla 43.

Tabla 43 Encuesta de las 7's de McKinsey aplicada en farmacia “ _____ ”

Marque con una “X” la respuesta que más se acerque a la realidad de su empresa.
1. Strategy (Estrategia) ¿Utiliza la farmacia un instrumento ideal para incentivar al personal en el logro de los objetivos como empresa? <input type="checkbox"/> Muy positivo <input type="checkbox"/> Positivo <input type="checkbox"/> Más positivo que negativo <input type="checkbox"/> Neutral <input type="checkbox"/> Más negativo que positivo <input type="checkbox"/> Negativo <input type="checkbox"/> Muy negativo
2. Structure (estructura): ¿Considera que dentro de la farmacia en sus diferentes jerarquías cada integrante cumple con sus deberes, responsabilidades y obligaciones? <input type="checkbox"/> Muy positivo <input type="checkbox"/> Positivo <input type="checkbox"/> Más positivo que negativo <input type="checkbox"/> Neutral <input type="checkbox"/> Más negativo que positivo <input type="checkbox"/> Negativo

<input type="checkbox"/> Muy negativo
<p>3. Systems (Sistemas):</p> <p>¿Considera que las herramientas utilizadas por la empresa permiten evaluar el rendimiento laboral y el producto final?</p> <p><input type="checkbox"/> Muy positivo</p> <p><input type="checkbox"/> Positivo</p> <p><input type="checkbox"/> Más positivo que negativo</p> <p><input type="checkbox"/> Neutral</p> <p><input type="checkbox"/> Más negativo que positivo</p> <p><input type="checkbox"/> Negativo</p> <p><input type="checkbox"/> Muy negativo</p>
<p>4. Skills (Habilidades):</p> <p>¿Considera que dentro de la farmacia el personal está correctamente asignado para el cumplimiento de sus labores de acuerdo a su grado de profesionalismo?</p> <p><input type="checkbox"/> Muy positivo</p> <p><input type="checkbox"/> Positivo</p> <p><input type="checkbox"/> Más positivo que negativo</p> <p><input type="checkbox"/> Neutral</p> <p><input type="checkbox"/> Más negativo que positivo</p> <p><input type="checkbox"/> Negativo</p> <p><input type="checkbox"/> Muy negativo</p>
<p>5. Staff (Personal):</p> <p>¿Considera que cada uno de los integrantes llena las expectativas en los cargos para los cuales fueron designados?</p> <p><input type="checkbox"/> Muy positivo</p> <p><input type="checkbox"/> Positivo</p> <p><input type="checkbox"/> Más positivo que negativo</p> <p><input type="checkbox"/> Neutral</p> <p><input type="checkbox"/> Más negativo que positivo</p> <p><input type="checkbox"/> Negativo</p> <p><input type="checkbox"/> Muy negativo</p>
<p>6. Style (Estilo):</p> <p>¿El bienestar del personal representa en la organización una prioridad para el perfeccionamiento de la farmacia?</p> <p><input type="checkbox"/> Muy positivo</p> <p><input type="checkbox"/> Positivo</p> <p><input type="checkbox"/> Neutral</p> <p><input type="checkbox"/> Más negativo que positivo</p> <p><input type="checkbox"/> Negativo</p> <p><input type="checkbox"/> Muy negativo</p>
<p>7. Shared values (Valores compartidos):</p> <p>¿Considera que dentro de la organización todo el personal comparte la misma visión, misión y función?</p> <p><input type="checkbox"/> Muy positivo</p> <p><input type="checkbox"/> Positivo</p> <p><input type="checkbox"/> Más positivo que negativo</p> <p><input type="checkbox"/> Neutral</p> <p><input type="checkbox"/> Más negativo que positivo</p> <p><input type="checkbox"/> Negativo</p>

Muy negativo

Fuente: Autoría propia

Este instrumento fue aplicado a la administración y el personal de farmacia “_____”, constituido por ___ personas. Los resultados se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 44 Tabulación de datos: las 7's.

La valoración se realizó en función de considerar aquellas respuestas en donde se muestra prevalencia en indicadores superiores a 4 considerando la siguiente valoración:

<input type="checkbox"/> Muy positivo	1
<input type="checkbox"/> Positivo	2
<input type="checkbox"/> Más positivo que negativo	3
<input type="checkbox"/> Neutral	4
<input type="checkbox"/> Más negativo que positivo	5
<input type="checkbox"/> Negativo	6
<input type="checkbox"/> Muy negativo	7

Los indicadores que muestren mayor frecuencia al 40%, se consideran prioridad.

Elementos	1	2	3	4	5	6	7	Frecuencias (mayores a 4)	%	Prioridad
Strategy										
Structure										
System										
Skills										
Staff										
Style										
Shred values										

Fuente: Autoría propia

Posterior al análisis, jerarquizar los elementos que obtuvieron frecuencias superiores al 40% y se consideran prioritarios:

Tabla 45 Elementos que requieren mejorar

Jerarquía	Elemento	Mejora

Fuente: Autoría propia

SEGUNDA PARTE DE APLICACIÓN DEL MANUAL ANÁLISIS DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

El análisis de la calidad del servicio busca determinar la calidad del servicio que los clientes perciben, por parte de farmacia “_____”.

El proceso que permitió determinar la calidad de servicio es el que se describe a continuación:

- Examinar la percepción del servipanorama de la farmacia.
- Análisis de calidad del servicio.

Percepción del servipanorama

El servipanorama es la percepción del entorno físico que se presenta en la empresa por parte de los clientes y el personal. El diseño de las instalaciones debe cumplir las expectativas tanto de los clientes, como del personal que opera, de manera que provea las garantías a los empleados para que estos puedan brindar un adecuado servicio.

Entre las encuestas aplicadas a los clientes de farmacia “_____” fue aplicado también el instrumento de medición de servipanorama; el cual se detalla a continuación:

Tabla 46 Encuesta para el análisis de Servipanorama

Señalar la respuesta que considera más adecuada para farmacia “_____” de acuerdo a la siguiente escala: 1 = mala 2 = buena 3 = excelente			
1. En referencia al exterior del local			
1.1 La fachada del establecimiento se encuentra en condición	1	2	3
1.2 El estado de los letreros externos es:	1	2	3
1.3 El establecimiento en la parte exterior cuenta con señalización	1	2	3
1.4 Cuenta con parqueadero	1	2	3
1.5 El establecimiento cuenta con jardines	1	2	3
1.6 En una visión general del establecimiento, considera que este	1	2	3

es:			
2. En referencia al interior de las instalaciones			
2.1 Considera que el mobiliario se encuentra en condiciones:	1	2	3
2.2 El diseño decorativo es:	1	2	3
2.3 EL equipo que utiliza para ofertar el servicio se encuentra en condiciones:	1	2	3
2.4 El estado de letreros y señalización interior es:	1	2	3
2.5 La distribución física del establecimiento es:	1	2	3
2.6 La temperatura del establecimiento es adecuada:	1	2	3
3. En referencia a otros tangibles			
3.1 La presentación del personal es:	1	2	3
3.2 El aspecto que tiene el personal se ajusta al servicio que brinda el establecimiento:	1	2	3
4. Alicientes para la vista			
4.1 El tamaño de la infraestructura es adecuado para el servicio:	1	2	3
4.2 Los colores del establecimiento brindan tranquilidad y confianza:	1	2	3
4.3 La ubicación del establecimiento es adecuada:	1	2	3
4.4 Los precios de productos que se ofertan y exhiben son adecuados:	1	2	3
4.5 El letrero del establecimiento llama la atención:	1	2	3
4.6 La entrada invita a pasar al establecimiento:	1	2	3
4.7 La iluminación del establecimiento es:	1	2	3
5. Alicientes para el oído			
5.1 Se siente a gusto con la música del establecimiento	1	2	3
5.2 El local permite filtrar los ruidos exteriores:	1	2	3
5.3 La comunicación y avisos entre el personal brinda comodidad:	1	2	3
6. Alicientes para el olfato			
6.1 El aroma del establecimiento es adecuado en relación al servicio:	1	2	3
7. Alicientes para el tacto			
7.1 El personal brinda suficiente confianza para preguntar sobre el servicio	1	2	3

Fuente: Autoría propia

La encuesta fue aplicada a ___ clientes de farmacia “_____”, y a su vez, también fue aplicada la encuesta al personal de la farmacia, obteniéndose los siguientes resultados:

Tabla 47 Tabulación de respuestas de encuesta de servipanorama.

Fecha											
Responsable Administradora de farmacia “ _____ ”											
<p>Indicaciones: colocar la sumatoria de respuestas dadas a cada ítem en la valoración de 1, 2 o 3 según corresponde a mala, buena o excelente.</p> <p>Considerar la cantidad de respuestas malas encontradas.</p>											
Resultados clientes						Resultados evaluación al personal					
1. En referencia al exterior de las instalaciones											
Preguntas	Frecuencia de respuestas			Suma	Porcentaje malas	Preguntas	Frecuencia de respuestas			Suma	Porcentaje malas
	1	2	3				1	2	3		
1.1						1.1					
1.2						1.2					
1.3						1.3					
1.4						1.4					
1.5						1.5					
1.6						1.6					
2. Preguntas referentes al interior de las instalaciones											
Preguntas	Frecuencia de respuestas			Suma	Porcentaje malas	Preguntas	Frecuencia de respuestas			Suma	Frecuencia Malas
	1	2	3				1	2	3		
2.1						2.1					
2.2						2.2					
2.3						2.3					
2.4						2.4					
2.5						2.5					

2.6						2.6					
3. Otros tangibles											
Preguntas	Frecuencia de respuestas			Suma	Porcentaje malas	Preguntas	Frecuencia de respuestas			Suma	Frecuencia Malas
	1	2	3				1	2	3		
3.1						3.1					
3.2						3.2					
4. Alicientes para la vista											
Preguntas	Frecuencia de respuestas			Suma	Porcentaje malas	Preguntas	Frecuencia de respuestas			Suma	Frecuencia Malas
	1	2	3				1	2	3		
4.1						4.1					
4.2						4.2					
4.3						4.3					
4.4						4.4					
4.5						4.5					
4.6						4.6					
4.7						4.7					
5. Alicientes para el oído											
Preguntas	Frecuencia de respuestas			Suma	Porcentaje malas	Preguntas	Frecuencia de respuestas			Suma	Frecuencia Malas
	1	2	3				1	2	3		
5.1						5.1					
5.2						5.2					
5.3						5.3					
6. Alicientes para el olfato											

Preguntas	Frecuencia de respuestas			Suma	Porcentaje malas	Preguntas	Frecuencia de respuestas			Suma	Frecuencia Malas
	1	2	3				1	2	3		
6.1						6.1					
7. Alicientes para el tacto											
Preguntas	Frecuencia de respuestas			Suma	Porcentaje malas	Preguntas	Frecuencia de respuestas			Suma	Frecuencia Malas
	1	2	3				1	2	3		
7.1						7.1					

Fuente: Autoría propia

Una vez aplicada la encuesta, determinar los factores negativos que obtuvieron porcentajes relevantes, siendo estos los que se busca trabajar:

Resumen percepción que se requiere mejorar desde el análisis de Servipanoramas

Fuente: Autoría propia

Análisis de la calidad de servicio que ofrece farmacia “_____”

El cumplimiento de este objetivo se lleva a cabo en base a la aplicación del modelo SERVQUAL para evaluar la calidad de servicio percibida por los clientes. El test aplicado se ilustra en la siguiente tabla:

Tabla 48 Cuestionario SERVQUAL caso de estudio farmacia “ _____ ”

Cuestionario SERVQUAL de medición de nivel de percepciones de servicio en farmacia “ _____ ”			
INDICACIONES: Piense en la manera en que farmacia “ _____ ” brinda el servicio al cliente e indique su percepción en cada pregunta del cuestionario. Señale los aspectos que posee la farmacia considerados en la siguiente escala; donde 1 = malo, 2 = medio y 3 = excelente.			
21. La apariencia de los equipos es moderna	1	2	3
22. Las instalaciones físicas son visualmente atractivas	1	2	3
23. La presentación del personal de farmacia “ _____ ” es:	1	2	3
24. Los materiales asociados con el servicio (tarjetas de presentación, señalización, etc.) son visualmente atractivos:	1	2	3
25. Los horarios de actividades de la farmacia son convenientes	1	2	3
26. Cuando el cliente tiene problemas, el personal muestra sincero interés en solucionar los problemas.	1	2	3
27. El personal de farmacia “ _____ ” desempeña el servicio de una manera correcta y a la primera vez	1	2	3
28. EL personal de la farmacia concluye el servicio en el tiempo prometido:	1	2	3
29. EL personal genera información que contiene errores para el consumidor (tiempos o servicios)	1	2	3
30. En farmacia “ _____ ” el personal comunica a los clientes cuando concluirá la prestación del servicio	1	2	3
31. En farmacia “ _____ ” el personal ofrece un servicio rápido a sus clientes:	1	2	3
32. En farmacia “ _____ ” el personal siempre está dispuesto a ayudar a los clientes	1	2	3
33. En farmacia “ _____ ” el personal nunca está demasiado ocupado para responder a las preguntas de los clientes:	1	2	3
34. El comportamiento del personal de farmacia “ _____ ” transmite confianza a sus clientes	1	2	3
35. Usted como cliente se siente seguro en sus transacciones en farmacia “ _____ ”	1	2	3
36. En farmacia “ _____ ”, el personal es siempre amable con los clientes:	1	2	3
37. En farmacia “ _____ ” el personal tiene suficientes conocimientos para responder a las preguntas de los clientes:	1	2	3
38. Farmacia “ _____ ” brinda atención personalizada a sus clientes:	1	2	3
39. Farmacia “ _____ ” se preocupa por los intereses de sus clientes	1	2	3
40. EL personal de farmacia “ _____ ” comprende las necesidades específicas de sus clientes:	1	2	3

Fuente: Autoría propia

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

La población a la cual fue aplicada la encuesta, fue una muestra no probabilística de clientes que asisten a farmacia “ _____”, la cual estuvo constituida por _____ personas, las cuales fueron encuestadas previo consentimiento voluntario del uso de colaboración y uso de la información. Los resultados obtenidos fueron:

Tabla 49 Análisis SERVQUAL

ANÁLISIS SERVQUAL						
Pregunta	1 (Malas)		2 (Buenas)		3 (Excelente)	
	N	%	N	%	N	%
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						

Fuente: Autoría propia

El análisis SERVQUAL permitió determinar aquellos factores que se pueden mejorar en farmacia “ _____”, siendo estos:

Resumen factores que requieren ser mejorados

Fuente: Autoría propia

Resumen general

El resumen general está basado en los resultados de la aplicación de todos los instrumentos utilizados en este proceso. Se plantea una estructura basada en las 4 C's del servicio. Los resultados se registran en la tabla 49.

Tabla 50 Análisis de las 4 C's para farmacia " _____ "

Fecha	
Responsable	
CLIENTE	
COMODIDAD	

COMUNICACIÓN	
COSTO	

Fuente: Autoría propia

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LA PROPUESTA IMPLEMENTADA EN FARMACIA “MARÍA BELÉN”

4.1 Introducción

La presente investigación parte de la motivación de generar ventajas competitivas frente a las grandes cadenas de farmacias que han abarcado el mercado de la venta de medicamentos a nivel nacional, proponiéndose como principal estrategia el análisis de los procesos de servucción.

El desarrollo de este trabajo permitió verificar que el servicio que se ofrece, es la convergencia de múltiples factores que inciden en la empresa ya sea de forma directa o indirecta; y que fueron clasificados en cuatro aspectos: externos, situacionales de la empresa, internos y la calidad de servicio propiamente dicha. El análisis de estos factores se llevó a cabo bajo la aplicación de múltiples herramientas, cuestionarios e instrumentos para el marketing.

Finalmente, se considera pertinente evaluar los resultados de la aplicación de estos instrumentos y cómo han incidido en la percepción del servicio que tienen los clientes de farmacia “María Belén”, luego de su aplicación.

4.2 Objetivo

Evaluar la aplicación de procesos de servucción en farmacia “María Belén” luego de haber determinado los factores que se requieren cambiar.

4.3 Indicadores de evaluación

Considerando que los procesos de servucción apuntan a mejorar la calidad del servicio, se ha considerado pertinente evaluar en base a la re-aplicación de los cuestionarios de

Servipanorama y SERVQUAL y plantear un análisis comparativo entre los resultados previos y resultados actuales.

La encuesta fue aplicada a una muestra no probabilística controlada de clientes, constituidos por 25 personas cada grupo, quienes fueron encuestados posterior a la aplicación de procesos de servucción a la farmacia. Se buscó clientes asiduos para la encuesta, de manera que sean susceptibles a los cambios generados en el entorno de la farmacia.

4.4 Resultados del análisis

El enfoque del análisis fue comparativo. Tanto en el cuestionario de servipanoramas como SERVQUAL se planteó el análisis del número de respuestas excelentes y posteriormente este se comparó con los resultados obtenidos en el proceso de diagnóstico. Los resultados se muestran en las siguientes tablas.

Tabla 51 Resultados comparativos Servipanoramas

Resultados servipanoramas proceso diagnóstico					Resultados de evaluación				
Preguntas	Frecuencia de respuestas			Porcentaje	Preguntas	Frecuencia de respuestas			Porcentaje excelente
	1	2	3			1	2	3	
1.1	0	11	29		1.1	0	2	23	
1.2	0	2	38		1.2	0	0	25	
1.3	1	25	14		1.3	0	5	20	
1.4	6	23	11		1.4	2	7	16	
1.5	8	31	1		1.5	1	11	13	
1.6	2	27	11		1.6	0	10	15	
Promedio			17,33	43,33%	PROMEDIO			18,66	74,67%

Preguntas	Frecuencia de respuestas			Porcentaje
	1	2	3	
2.1	3	32	5	
2.2	3	22	15	
2.3	1	16	23	
2.4	0	24	16	
2.5	1	25	14	
2.6	5	28	7	
Promedio		13,33		33,33%
Preguntas	Frecuencia de respuestas			Porcentaje
	1	2	3	
3.1	0	35	5	
3.2	0	14	26	
Promedio		15,5		38,75%
Preguntas	Frecuencia de respuestas			Porcentaje
	1	2	3	
4.1	0	28	12	
4.2	2	25	13	
4.3	0	12	28	
4.4	1	32	7	
4.5	5	25	10	
4.6	2	38	0	
4.7	7	32	1	
Promedio		10,14		25,36
Preguntas	Frecuencia de respuestas			Porcentaje
	1	2	3	
PROMEDIO		16		64%
Preguntas	Frecuencia de respuestas			Porcentaje excelente
	1	2	3	
2.1	1	9	15	
2.2	1	12	12	
2.3	0	11	14	
2.4	0	8	17	
2.5	1	4	20	
2.6	1	6	18	
PROMEDIO		20		80%
Preguntas	Frecuencia de respuestas			Porcentaje excelente
	1	2	3	
3.1	0	2	23	
3.2	0	8	17	
PROMEDIO		18		72%
Preguntas	Frecuencia de respuestas			Porcentaje excelente
	1	2	3	
4.1	0	4	21	
4.2	0	7	18	
4.3	1	11	13	
4.4	0	2	23	
4.5	2	4	19	
4.6	0	6	19	
4.7	3	9	13	

5.1	0	17	23	
5.2	8	25	7	
5.3	2	37	1	
Promedio		10,33		25,83%
Preguntas	Frecuencia de respuestas			Porcentaje
	1	2	3	
6.1	0	38	2	0%
Promedio		2		5%
Preguntas	Frecuencia de respuestas			Porcentaje
	1	2	3	
7.1	0	34	6	0%
Promedio		4,5		11,25%

	1	2	3	
5.1	0	4	21	
5.2	1	11	13	
5.3	1	15	9	
PROMEDIO		14,33		57,33%
Preguntas	Frecuencia de respuestas			Porcentaje excelente
	1	2	3	
6.1	0	8	17	
PROMEDIO		17		68%
Preguntas	Frecuencia de respuestas			Porcentaje excelente
	1	2	3	
7.1	0	4	21	
PROMEDIO		21		84%

Fuente: Autoría propia

Bajo la misma concepción, se analizaron los cuestionarios SERVQUAL; obteniéndose los siguientes resultados:

Tabla 52 Comparación análisis SERVQUAL

RESULTADOS SERVQUAL - DIAGNÓSTICO							Resultados SERVQUAL - EVALUACIÓN						
Pregunta	1 (Malas)		2 (Buenas)		3 (Excelente)		Pregunta	1 (Malas)		2 (Buenas)		3 (Excelente)	
	N	%	N	%	N	%		N	%	N	%	N	%
1	2	5,00%	25	62,50%	13		1		5		19		
2	1	2,50%	35	87,50%	4		0		7		18		
3	2	5,00%	12	30,00%	26		0		7		18		
4	0	0,00%	38	95,00%	2		0		8		17		
5	0	0,00%	2	5,00%	38		0		1		24		
6	1	2,50%	15	37,50%	25		1		6		18		
7	0	0,00%	13	32,50%	27		0		4		21		
8	5	12,50%	18	45,00%	17		2		9		14		
9	0	0,00%	10	25,00%	30		0		9		16		
10	2	5,00%	9	22,50%	29		0		4		21		
11	8	20,00%	28	70,00%	4		2		12		11		
12	0	0,00%	23	57,50%	17		0		8		17		
13	9	22,50%	24	60,00%	7		3		10		12		
14	0	0,00%	11	27,50%	29		0		10		15		
15	0	0,00%	9	22,50%	31		0		7		18		
16	0	0,00%	6	15,00%	34		0		2		23		
17	1	2,50%	19	47,50%	20		0		10		15		
18	0	0,00%	12	30,00%	28		0		11		14		
19	0	0,00%	7	17,50%	33		0		4		21		
20	0	0,00%	18	45,00%	22		0		12		13		
PROMEDIO						54,50%	PROMEDIO				17,25	69%	

Los resultados se analizan en los siguientes gráficos comparativos.

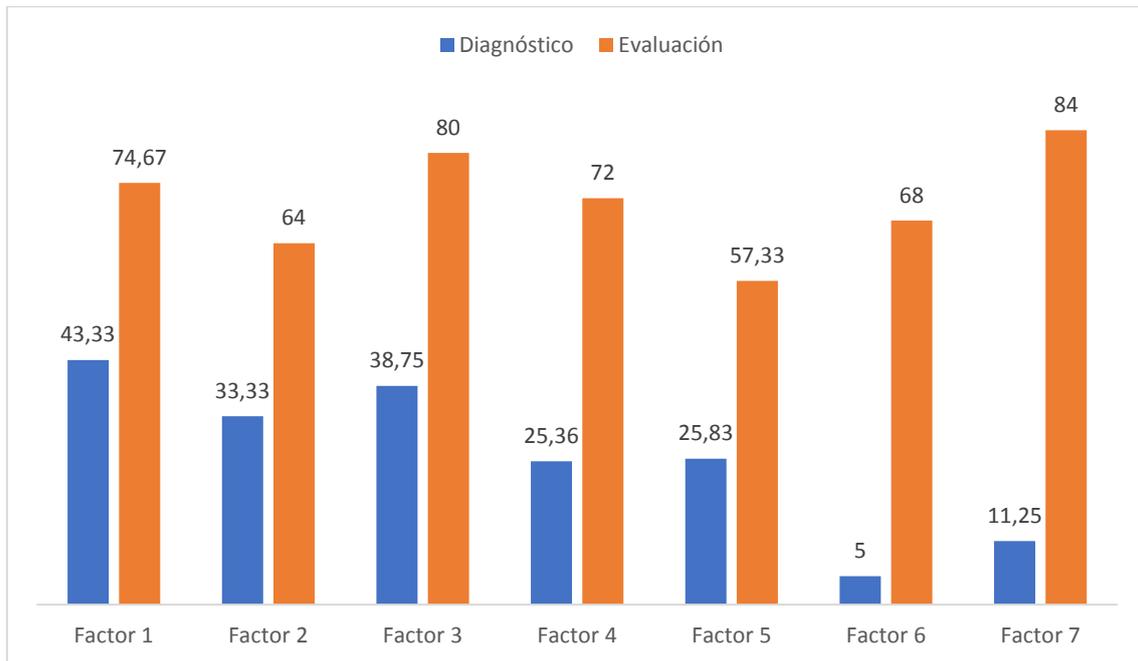


Gráfico 20 Comparación análisis Servipanoramas

Fuente: Farmacia "María Belén"

El gráfico evidencia que todos los factores fueron percibidos con una tendencia a excelencia, en comparación con el análisis durante el diagnóstico de la empresa.

Los resultados del análisis SERVQUAL, mostraron la siguiente relación

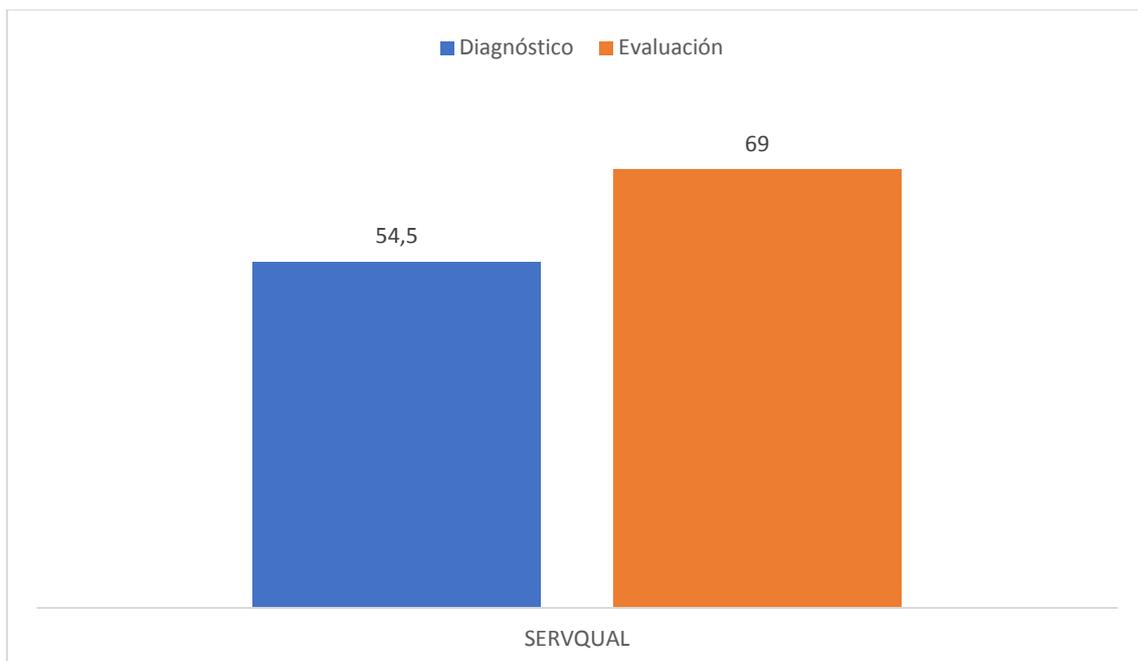


Gráfico 21 Comparación análisis SERVQUAL

De igual manera, el análisis comparativo de la aplicación del cuestionario SERVQUAL, demuestra que existe un incremento en la percepción del servicio considerado bajo la calificación de Excelente, en farmacia “María Belén”.

4.5. Conclusiones

El análisis comparativo de los instrumentos aplicados, permitió determinar que existieron mejoras significativas en la percepción que tiene la clientela del servicio y los servipanoramas de farmacia “María Belén”.

Es posible que existan factores que se puedan seguir mejorando; cabe considerar que la evaluación fue realizada a clientes que asiste frecuentemente a farmacia “María Belén”, de manera que fueron más susceptibles a los cambios realizados y la tendencia de mejorar el servicio; lo que pudo haber condicionado que exista una percepción de excelencia mayor; lo que deja abierta la posibilidad a que la potencial clientela tenga una percepción más reducida de excelencia en cuanto al servicio.

CONCLUSIONES

La investigación realizada permitió llegar a las siguientes conclusiones:

Se determinó en el análisis de factores externos que el sector farmacéutico presenta ciertas ventajas en relación a otras empresas en el mercado nacional e internacional; sobre todo considerando que los productos son de primera necesidad al estar enfocados en la salud. Por otro lado, una de las principales limitantes radica en que la producción nacional de fármacos es limitada, por lo que muchos productos deben ser importados; factor que limita el mercado a los cambios ocurridos en el contexto internacional.

En cuanto a análisis de los procesos de servucción, se determinó que múltiples factores inciden en la percepción de la calidad del servicio, de esta manera el análisis es relativamente extenso y contribuye no solamente a mejorar la calidad del servicio, sino que tras esto se busca que todos los factores que convergen para el adecuado funcionamiento de la empresa mejoren, por lo que el análisis de procesos de servucción permite tener una visión general del estado de las empresas y orienta a un objetivo específico que es mejorar la percepción de calidad del servicio.

Los factores del contexto inciden en la percepción de la calidad del servicio. En este trabajo se concluyó que uno de los puntos que destacan en cuanto al servicio que se ofrece en farmacia “María Belén” es la atención personalizada a grupos específicos, en este caso, a personas indígenas de la zona rural de El Tambo y Cañar. La atención personalizada en este caso está enfocada en el uso del idioma Quichua para la atención al cliente, lo que representa un factor diferenciador que permite a la empresa apuntar a un tipo específico de cliente y buscar expandir y mejorar los servicios que se ofertan.

Se pudo percibir en la aplicación de los procesos de servucción, que existen factores que deben clasificarse en largo y corto plazo, de manera que se establezca una organización de los trabajos a ejecutar para mejorar la percepción de calidad de servicio. Así también, se determinó que ciertos factores que permitirán mejorar la calidad de servicio están limitados y en algunos casos no pueden ser ejecutados; en este caso, se analizó el servicio de estacionamiento para clientes; lo cual no puede ser concretado considerando la estructura física de la edificación sobre la cual se instala la farmacia. Por su parte, los objetivos de largo plazo esperan continuarse concretando paulatinamente y en una escala de logros planteada por el gerente de la institución.

La aplicación de las acciones a corto plazo brindó resultados satisfactorios en la clientela que acude a farmacia “María Belén”, lo que sugiere que la percepción de la calidad del servicio está acomodada a múltiples factores tanto objetivos como subjetivos, y que cuando los cambios se van dando en el entorno empresarial, la clientela está en la capacidad de percibir cualquier cambio positivo, por ínfimo que pueda resultar, y esto genera un sentido de satisfacción, mejorando la imagen de la empresa.

RECOMENDACIONES

Considerando que en el ámbito farmacéutico los factores externos inciden también desde el contexto internacional, es recomendable expandir el estudio de estos factores sobre todo si se quiere profundizar en las ventajas y desventajas del mercado en el que se desea desenvolver; de manera que se tenga una perspectiva clara de la incursión en el negocio.

Es recomendable aplicar todos los instrumentos aquí descritos así como también no limitarse a éstos sino profundizar la investigación en caso de ser necesario y posible ya que la evolución en cuanto a marketing así como servicios es evidente en las últimas décadas y continua en construcción, por lo que cada vez son más complejas y precisas las herramientas que permiten diagnosticar, así como las que orientan las formas de afrontar problemáticas o de buscar objetivos.

Los factores contextuales están implícitos en el entorno, frente a estos es recomendable confiar en la experiencia que tenga la empresa trabajando en el entorno; en el caso de carecer de experiencia, es recomendable hacer estudios en tiempos pertinentes que permitan descifrar los factores socio-culturales que inciden en la percepción de la calidad de servicio en determinado contexto y por ende incidirán en la forma en que los servicios serán producidos.

Es recomendable organizar las acciones una vez detectadas. El gerente empresarial está en la potestad de decidir cuáles son prioritarias y factibles, de manera que el cambio

en función de generar mejora en la calidad de servicio se oriente en un lapso de tiempo que resulte factible para la empresa.

Los objetivos de largo plazo resultarán siempre más costosos, pero es recomendable verlos como factores capaces de potenciar enormemente la producción de la empresa, partiendo de considerar que la satisfacción excelente del cliente, significa también el incremento paulatino de la clientela.

BIBLIOGRAFÍA

- Alacreu, J. (2012). *Planificación y dirección de servicios y eventos en restauración*. Madrid: SINTESIS.
- Alcázar, P. (22 de marzo de 2013). *El cliente*. Obtenido de edebe.com:
https://www.edebe.com/ciclosformativos/zona-publica/UT09_830030_LA_CEyAC_CAS.pdf
- Aon Risk Solutions. (2017). Encuesta global en Gestión de Riesgo. *AON Empower Results*, 1-19.
- Argoty, A., & Villarruel, D. (2010). Boletín mensual de análisis sectorial de MIPYMES. *Flacso - Mipro*, 1-13.
- Azanza, M., & Bermeo, I. (2016). *Manual de procedimientos para la gestión del proceso de Servucción dentro de la industria ecuatoriana de restauración*. Cuenca: Universidad del Azuay.
- Banco Central del Ecuador. (25 de abril de 2018). *Información económica*. Obtenido de bce.fin.ec: <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/788>
- Climente, M., & Jiménez, V. (2005). *Manual para la atención farmacéutica*. Valencia: IVADIS CEE.
- Diario El Expreso. (24 de Julio de 2017). Innovacion en Ecuador. *Expreso*, págs. 18-19.
- Díez, L., & González, M. (2011). El cliente del siglo XXI: importancia de su conocimiento. *d-farmacia*, 27-31.
- Diz, M., & Rodríguez, N. (2011). La participación del cliente como co-creador de valor en la prestación del servicio. *Marketing*, 159-168.

Duque, O., & Edison, J. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *Revista INNOVAR*, 64-80.

El Universo. (7 de marzo de 2018). Advierte riesgo político en Ecuador. *La Hora*, pág. 1.

FAO. (8 de enero de 2010). *Establecimientos: diseño, instalaciones y equipo*. Obtenido de fao.org: <http://www.fao.org/tempref/docrep/fao/010/y5454s/y5454s13.pdf>

Gárate, J. (2017). *Elaboración del Cuadro de Mando Integral para el "Manual de servicción de la industria ecuatoriana de restauración"*. Cuenca: Universidad del Azuay.

Jarrín, P. (2013). *El sector farmacéutico mundial y ecuatoriano: Un análisis de las implicaciones del otorgamiento de licencias obligatorias de patentes*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

Lombardi, M. (7 de Agosto de 2012). *Claves para la comunicación de servicios*. Obtenido de www.palermo.edu: http://www.palermo.edu/Archivos_content/economicas/pdf/Claves%20para%20a%20comunicacion%20de%20servicios%20-%20MBA%20Mariano%20Lombardi.pdf

López, P. (11 de julio de 2008). *El modelo de las 7 S de McKinsey*. Obtenido de blogspot: <http://www.pacolopez.biz/wp-content/uploads/2008/07/elmodelodelas7sdemckinsey.pdf>

Marchione, J. (2011). Las 7p y 5c del Marketin empiezan por los costos o terminan con ellos? *Congreso del Instituto Argentino de Profesores Universitarios de Costos*, 1-20.

Martínez, E. (2012). Las 7 P de la percadotecnia de servicios. *UVEG*, 1-4.

- Monterroso, E. (8 de junio de 2015). *Tipología de servicios*. Obtenido de ope.unlu.edu.ar: <http://www.ope20156.unlu.edu.ar/pdf/servicios.pdf>
- Montes, O. (2015). *Determinantes de la evolución de las cadenas de farmacias en detrimento de las farmacias independientes, en el sector farmacéutico del Ecuador*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Municipio Comunitario El Tambo. (2014). *Plano de desarrollo y Ordenamiento Territorial del cantón El Tambo*. El Tambo: Municipio Comunitario El Tambo.
- Nin, A. (2010). Constelaciones organizacionales. *FUndación Factor Hum*, 1-9.
- Olivera, R. (15 de 09 de 2014). *El nuevo marketing mix de 33p, casualidad o causalidad?* Obtenido de puromarketing.com: <https://www.puromarketing.com/27/22879/nuevo-marketing-mix-casualidad-causalidad.html>
- Ordóñez, J. (2012). *Actividad constructora en el Ecaudor: enfoque del diamante de competitividad de M. Porter*. Quito: Pontificia Universida Católica del Ecuador.
- Puente, R. (12 de noviembre de 2001). *Servicios: las nuevas armas del mercadeo*. Obtenido de scielo.org: <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v16n75/v16n75a04.pdf>
- Quintero, J. (2002). Teoría de las necesidades de Maslow. *Paradigmas educativos*, 1-6.
- Scvetlichinch. (2010). Herramientas sistémicas: constelaciones y configuraciones organizacionales. *Aries*, 1-25.
- UNAM. (2012). Métodos de investigación. *Psicol*, 16-40.
- UTE. (11 de diciembre de 2012). *Instalaciones en locales de características especiales*. Obtenido de ute.com: <https://portal.ute.com.uy/sites/default/files/clientes/C-12.pdf>
- Valero, M. (2010). *Impacto de los sistemas de planificación de recursos empresariales en empresas grandes*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Vásquez, M. (21 de agosto de 2009). *La pirámide de necesidades de Abraham Maslow*.

Obtenido de infonegociacion: <http://www.infonegociacion.net/pdf/piramide-necesidades-maslow.pdf>

Vistazo. (2014). Farmacéuticas: impulso a la producción nacional. *Vistazo*, 1-16.

Vivias, G. (9 de febrero de 2014). *Satisfacción de los clientes*. Obtenido de

americaeconomia.com:

https://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/clase1_clientes.pdf