

**UNIVERSIDAD POLITECNICA SALKESIANA**

**SEDE CUENCA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Trabajo Final previa a la  
Obtención del Título de  
Ingeniero Comercial**

**Tema**

“Propuesta de un Análisis Comparativo en Farmacia Corazón Ubicado en la  
Ciudad de Azogues mediante Benchmarking”

**Autores:**

Carlos Florencio Acero Guallpa  
Graciela Marilú Lozano Sanango

**Director:**

Ing. Juan Fernando Castillo

**Cuenca, Enero de 2010**

## **Declaratoria de Responsabilidad**

Los conceptos desarrollados, análisis realizados, y las conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de Carlos Florencio Acero Guallpa y Graciela Marilú Lozano Sanango.

Carlos Florencio Acero Guallpa

CI 0301544136

Graciela Marilú Lozano Sanango

CI 0302098348

Cuenca, Enero de 2010

Ing. Juan Fernando Castillo

**CERTIFICA:**

Haber dirigido y revisado prolijamente cada uno de los capítulos del informe de tesina, realizada por los estudiantes Carlos Florencio Acero Guallpa y Graciela Marilú Lozano Sanango, y por cumplir los requisitos, autorizo su presentación.

Cuenca, Enero de 2010

Ing. Juan Fernando Castillo

**DIRECTOR DE TESINA**

## AGRADECIMIENTO

Este trabajo, si bien ha requerido de esfuerzo y mucha dedicación, no hubiese sido posible su finalización sin la cooperación desinteresada de todas y cada una de las personas que nos brindaron su apoyo a lo largo de nuestra carrera

Primero y antes que nada, dar gracias a Dios, por estar con nosotros en cada paso que damos, por fortalecer nuestros corazones e iluminar nuestras mentes y por haber puesto en nuestro camino aquellas personas que han sido soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

Agradecer hoy y siempre a nuestra familia por procurar nuestro bienestar y está claro que si no fuese por el esfuerzo realizado por ellos, no hubiera sido posible culminar nuestra etapa académica

De igual manera el más sincero agradecimiento a cada uno de los profesores que participaron en el desarrollo profesional durante toda la carrera, de manera especial al Ing. Juan Fernando Castillo quién nos guió durante todo este proyecto

No nos queda más que agradecer a todas y cada una de las personas que han vivido con nosotros en la realización de este curso de graduación, con sus altos y bajos el habernos brindado todo el apoyo, colaboración, y sobre todo cariño y amistad.

No podemos irnos sin antes decirles que sin ustedes a nuestro lado no lo hubiéramos logrado, tantas desveladas sirvieron de algo y aquí está el fruto

## DEDICATORIA

Dedico este proyecto y toda mi carrera universitaria a Dios por ser quien ha estado a mi lado en todo momento dándome las fuerzas necesarias para continuar luchando día tras día y seguir adelante rompiendo todas las barreras que se me presenten.

Le agradezco a mis padres ya que gracias a ellos soy quien soy hoy en día, fueron los que me dieron ese cariño y calor humano necesario, son los que han velado por mi salud, mis estudios, mi educación alimentación entre otros, son a ellos a quien les debo todo, horas de consejos , de regaños, de reprimendas de tristezas y de alegrías de las cuales estoy muy seguro que las han hecho con todo el amor del mundo para formarme como un ser integral y de las cuales me siento extremadamente orgulloso.

A mis hermanos los cuales han estado a mi lado, han compartido todos esos secretos y aventuras que solo se pueden vivir entre hermanos y que han estado siempre alerta ante cualquier problema que se me pueda presentar.

**Carlos**

## Dedicatoría

Durante todo este tiempo de lucha constante, de gratas vivencias, de momentos de éxitos y también de momentos difíciles para poder alcanzar uno de mis grandes anhelos, culminar mi carrera, los deseos de superarme y de conseguir mi meta lograron vencer todos los obstáculos y es por ello que debo dedicar este triunfo principalmente a Dios, por permitirme llegar hasta este momento tan importante de mi vida, por guiar mis pasos día tras día, y a quienes en todo momento me llenaron de amor, consejos y apoyo.

A mis padres Rafael y Estela, quienes han sido pilares fundamentales en mi vida, dignos de ejemplo de trabajo, de esfuerzo y constancia, quienes me han brindado todo el apoyo necesario para alcanzar mis metas y sueños, por todo el tiempo que me dedicaron, por estar allí cada día de mi vida compartiendo los buenos y malos momentos, por los valores que me supieron inculcar, los que hicieron de mí una persona leal.

A mi hermana Lorena, por ser una persona maravillosa, que siempre estuvo conmigo, apoyándome en todo cuanto podía por todo el tiempo que compartimos juntas, nuestras alegrías, y tristeza, porque además de ser una buena hermana eras también una buena amiga.

Para mi hermano que no se encuentran conmigo, pero que vive en mi corazón, segura estoy que desde el cielo siempre me apoyaste y cuidaste de mí.

Marilú

## INDICE

<b>INTRODUCCION</b>	1
<b>CAPITULO I</b>	
<b>DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA</b>	
1.1 Empresa	3
1.2 Razón Social	4
1.3 Misión	4
1.4 Visión	4
1.5 Reseña Histórica	5
1.6 FODA	6
1.7 Matriz de Perfil Competitivo	10
1.8 Matriz Oportunidades Amenazas	12
1.9 Matriz Debilidades Fortalezas	14
<b>CAPITULO II</b>	
<b>FUNDAMENTOS TEORICOS</b>	
2.1 Benchmarking	16
2.1.1 Concepto	16
2.1.2 Tipos de Benchmarking	17
Benchmarking Interno	17
Benchmarking Competitivo	17

Benchmarking Funcional	18
2.1.3 Importancia del benchmarking	19
2.1.4 Ventajas del benchmarking	19
2.2 Estrategia Genérico de negocio	22
2.2.1 Importancia de la estrategia	24
2.2.2 Ventaja de la estrategia	25
2.2.3 Marco de Análisis Ambiental Estratégico	26

### **CAPITULO III**

#### **APLICACIÓN DE BENCHMARKING ESTRATEGICO**

3.1 Identificación de empresas comparables	31
3.2 Recopilación de datos (Aplicación de encuestas)	33
3.3 Resumen de los datos encontrados en el proceso	34
3.4 Establecer las diferencias entre nuestra organización y las investigadas	41

### **CAPITULO IV**

#### **MEJORAMIENTO DE LA GESTION EN BASE A LOS HALLAZGOS DEL BENCHMARKING ESTRATEGICO**

4.1 Objetivos de Mejoramiento de la Gestión en Farmacia Corazón	43
4.2 Formulación de estrategias	44



Matriz de Objetivos Estratégicos	45
A. Ventajas Competitivas	47
B. Creación de Valor	56
C. Incremento de la Rentabilidad	57
D. Empresas Flexibles al Cambio	59
E. Sinergia Organizacional	60
4.3 Control	62
Conclusiones	66
Recomendaciones	68

## **Introducción.**

En un entorno cada vez más globalizado y en una economía cada vez más internacionalizada, cualquier empresa independientemente del sector en que opere, se encuentra con una competencia cada vez mayor. En este contexto, la formulación de estrategias sólo puede hacerse con un conocimiento profundo de los mejores competidores

La estrategia empresarial constituye siempre un camino para alcanzar los objetivos, así como también una filosofía para la mejora en la eficacia y competitividad dentro de las empresas. Este conocimiento es aún más necesario en la actualidad dado que tanto los diferentes factores que afectan el comportamiento de los negocios como son la internacionalización de los mercados, la aceleración del cambio tecnológico, la dinamización del ciclo de vida de los productos y el cambio en los hábitos de consumo de la demanda, pueden originar un relativo desconcierto en las empresas, es por eso que las organizaciones y la sociedad pueden establecer nuevos compromisos y seguir políticas de adaptación flexibles a entornos cambiantes.

En el futuro, los productos tendrán que ser desarrollados y producidos de forma más rápida, así como el nivel de calidad deberá ser más alto. Por eso, que se debe tener en cuenta factores como coste, tiempos, flexibilidad, seguridad de entrega, conocimiento de los procesos, innovación y calidad total.

Debido a la alta competitividad es necesario analizar a nuestros más cercanos competidores, es donde el uso del benchmarking nos ayudará a recopilar información relevante que nos ayudará a mejorar

Benchmarking es el proceso de obtener información útil que ayude a una organización a mejorar sus procesos. Está enfocada a conseguir la máxima eficacia en aprender de los mejores, y ayudar a moverse desde el escenario actual, hacia donde la empresa quiere estar o llegar

El objetivo en el proceso de Benchmarking es aportar conocimientos a las empresas que les permita identificar cuáles son los mejores ejemplos que conduzcan a la optimización de sus estrategias y de sus procesos productos.

## **CAPITULO I**

### **DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA**

#### **1.1 Empresa**

Se entiende por empresa al organismo social integrado por elementos humanos, técnicos y materiales cuyo objetivo principal es la obtención de utilidades, o bien, la prestación de servicios, coordinados por un administrador que toma decisiones en forma de manera oportuna para la consecución de los objetivos para los que fueron creadas.

Nuestra empresa es una farmacia llamada Corazón su objetivo principal es mejorar la calidad de vida de nuestros clientes, y procurar que una mayor cantidad de personas pueda acceder a medicamentos y a una buena salud, para lo cual ofrecemos productos con la más alta calidad, proporcionamos un servicio superior a los clientes, una buena ubicación geográfica.

Para cumplir este rol dentro de la comunidad, Farmacia Corazón ha desarrollado una oferta de productos y servicios que entregue alternativas más económicas y de calidad para los consumidores, la cual está compuesta básicamente por:

- Medicamentos
- Productos Naturales
- Suplementos Nutricionales
- Artículos de belleza, higiene y cuidado personal

Esta empresa está enfocada a la satisfacción del cliente, pues siempre busca cubrir sus necesidades y deseos para tratar de superar a la competencia y así obtener una ventaja competitiva.

## **1.2 Razón Social**

La elección de la razón social es una decisión solo de la empresa con el fin de darle credibilidad y estructurarla legalmente.

La descripción de la razón social es un planteamiento importante y cuando hacemos la redacción, se debe ser precisos y ver un poco más lejos que el primer año de operación. Las palabras que definen globalmente los servicios y productos aportaran un extenso campo de desarrollo futuro.

Razón Social.- Venta al por menor de productos farmacéuticos, medicinales y de aseo

Nombre Comercial “Farmacia Corazón”

## **1.3 Misión**

### **Misión**

Mejorar el nivel de vida de la sociedad ofreciendo productos y servicios de salud con calidad al alcance de todos, que satisfagan las necesidades de nuestros clientes, cumpliendo con sus expectativas y siendo merecedores de su confianza y lealtad.

## **1.4 Visión**

### **Visión**

Ser la primera opción de venta en la mente del cliente en el año 2013, proyectando una imagen de confianza y profesionalismo, buscando la excelencia en un clima laboral agradable que genere bienestar y orgullo de pertenencia, comprometidos a mantener una actitud responsable hacia el entorno social en el que participamos.

## **1.5 Reseña Histórica**

En el año 1990 y en vista de que en la ciudad de Azogues existían un pequeño grupo de librerías y papelerías y viendo en este sector una oportunidad de negocio, empeñados en desarrollar nuevos proyectos, y confiando en el futuro del país, se propone incorporar en el mercado una nueva librería y papelería con el nombre de “LIBRERÍA Y PAPELERIA 10 DE AGOSTO” nombre escogido por encontrarse en la calle del mismo nombre; local caracterizado por un estilo tradicional y con ciertas ventajas sobre sus competidores, como la variedad de productos que ofrecía.

Con esa premisa y luego de 2 años en el mercado se llegó a convertir en una de las librerías más importantes de la ciudad, con el paso del tiempo el sector comenzó a tener un declive debido al gran incremento de librerías y papelerías.

Gracias a sus 10 años de conocerse en el mercado y a la fidelidad de sus clientes logra salir adelante. Desde comienzos del año 2000, la compañía detectó una importante oportunidad de negocio en otro sector, ahora en la línea de bazar, una sección de mercado poco explotado, logra también llegar a consolidarse en el mercado obteniendo una buena respuesta por parte de sus clientes.

En el año 2008 el sector farmacéutico estaba explotado en la ciudad, y los permisos de funcionamiento por parte de la dirección de salud estaban restringidos y ya no se emitían permisos para el funcionamiento de nuevas farmacias, pero se encuentra una farmacia en venta, y se llega a comprar, la misma que se llega a convertir en un multiservicios, dado que es una farmacia, librería y bazar, para llegar a captar nuevos clientes se decide cambiar el nombre, el mismo que pasa de “LIBRERÍA Y PAPELERIA 10 DE AGOSTO” a “FARMACIA CORAZON”

### **PORQUE SE LLAMA FARMACIA CORAZON**

Farmacia corazón lleva su nombre debido a que incrementa en su negocio el área de farmacia, y para darle un mayor impulso y darse a conocer en el mercado utiliza el

nombre de una parte muy importante del cuerpo como es el corazón, para que las personas lo asocien con amor, buen servicio, etc.

## 1.6 FODA CUALITATIVO

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ubicación estratégica</b></li> <li>• <b>Capital de trabajo propio</b></li> <li>• <b>Infraestructura propia</b></li> <li>• <b>Personal capacitado</b></li> <li>• <b>Variedad de productos</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Publicidad</b></li> <li>• <b>Riesgos al momento de realizar préstamos bancario</b></li> <li>• <b>Mala toma de decisiones en inversiones</b></li> <li>• <b>Precio</b></li> <li>• <b>Mala comunicación entre empleados y jefes</b></li> <li>• <b>Falta de tarjetas de descuento y de crédito</b></li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Expansión</b></li> <li>• <b>Productos tienen demanda en el mercado</b></li> <li>• <b>Nueva propuesta de negocio</b></li> <li>• <b>Crédito por parte de proveedores</b></li> <li>• <b>Nuevos proveedores</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Desempleo</b></li> <li>• <b>Incremento de Productos sustitutos</b></li> <li>• <b>Nuevos competidores</b></li> <li>• <b>Incremento de la Inflación</b></li> <li>• <b>Falta de promociones</b></li> </ul>

Fuente: Farmacia Corazón

Elaborado por: Los Autores

### **Fortalezas:**

- **Ubicación estratégica:**- Farmacia Corazón se encuentra en una zona de alto tráfico, cercana a escuelas, colegios, clínicas e instituciones públicas
- **Capital de trabajo propio:**- Farmacia corazón cuenta con capital propio, no se encuentra con préstamos ni se encuentra endeudada ante ningún banco o terceras personas
- **Infraestructura propia:**- posee su propio local lo que hace que los propietarios no gasten en arriendo, lo que hace que el local se pueda readecuar para una mejor ubicación y distribución de los productos
- **Personal capacitado:**- las personas que laboran en el local, son personas que tienen conocimiento en medicina, y en las demás áreas del local
- **Variedad de productos:**- Cuenta con una amplia variedad de productos y servicios (medicamentos, productos naturales, artículos de belleza, higiene y cuidado personal, artículos de bazar y oficina), complementado con una atención individualizada a cada cliente que requiere un trato especial.

### **Oportunidades:**

- **Expansión:**- Oportunidad de expandirse, gracias a la disminución de farmacias independientes, que están dispuestas a vender sus negocios abandonando definitivamente el mercado.
- **Productos tienen demanda en el mercado:**- al ser productos



necesarios para las personas, estos nunca dejarán de venderse

- **Nueva propuesta de negocio:-** El mejoramiento de las expectativas de vida de las personas, provocan que los clientes requieran de productos más avanzados y desarrollados para mejorar su calidad de vida, logrando que el mercado sea aun más interesante encontrando una oportunidad de negocio debido a que la ciudad va creciendo día tras día y las personas constantemente necesitan de una amplia variedad de productos en un solo lugar.
- **Crédito por parte de proveedores:-** no se necesita realizar créditos para realizar la compra de productos ya que los proveedores facilitan al local con cómodas formas de pago.

#### **Debilidades:**

- **Publicidad:-** La inversión en publicidad no es lo que prima a la hora de llamar la atención de los clientes a diferencia de la competencia como Farmacias Suiza que desarrolla publicidad de forma permanente y hasta más agresiva que la de Farmacia Corazón
- **Riesgos al momento de realizar préstamos bancario:-** al momento de realizar nuevos proyectos se va a necesitar de un incremento de capital por lo que se tendrá que realizar créditos bancarios, los que se pueden volver en un riesgo para la empresa.
- **Mala toma de decisiones en inversiones:-** el no contar con proyectos, puede llevar a cometer errores en cuanto a donde invertir o en que debe o no endeudarse la empresa
- **Precio:-** en farmacia corazón algunos productos tienen un precio igual al de la competencia, pero en otros productos la competencia ofrece un mejor precio.

- **Mala comunicación entre empleados y jefes:-** el no saber llegar a explicar correctamente hacia donde esta alineada la empresa y que es lo que quiere, puede provocar desinterés por parte de los empleados.
- **Falta de tarjetas de descuento y de crédito:-** La falta de una tarjeta propia de crédito para la compra de medicamentos, tampoco cuenta con la posibilidad de crédito que les brinda a los clientes que poseen tarjetas de crédito bancarias.

#### **Amenazas:**

- **Desempleo:-** el desempleo puede llegar a generar que las personas dejen de adquirir productos y servicios, en el caso de productos para la salud, se complica cada vez mas su compra.
- **Incremento de Productos sustitutos:-** la inmensa variedad de productos que diariamente salen al mercado obliga a incrementar la variedad de productos
- **Nuevos competidores:-** En los últimos 2 años ha existido un crecimiento de una de las cadenas farmacéuticas (Farmacias Suiza) en la ciudad, generando un incremento en el nivel de
- Últimamente en la ciudad han ingresado cadenas como sana sana y cruz azul, las mismas que están en una etapa de penetración pero poco a poco se van convirtiendo en una amenaza.
- **Incremento de la Inflación:-** la inflación, aunque si bien no es elevada en el país en un futuro puede llegar a incidir en los proyectos que la empresa desee invertir

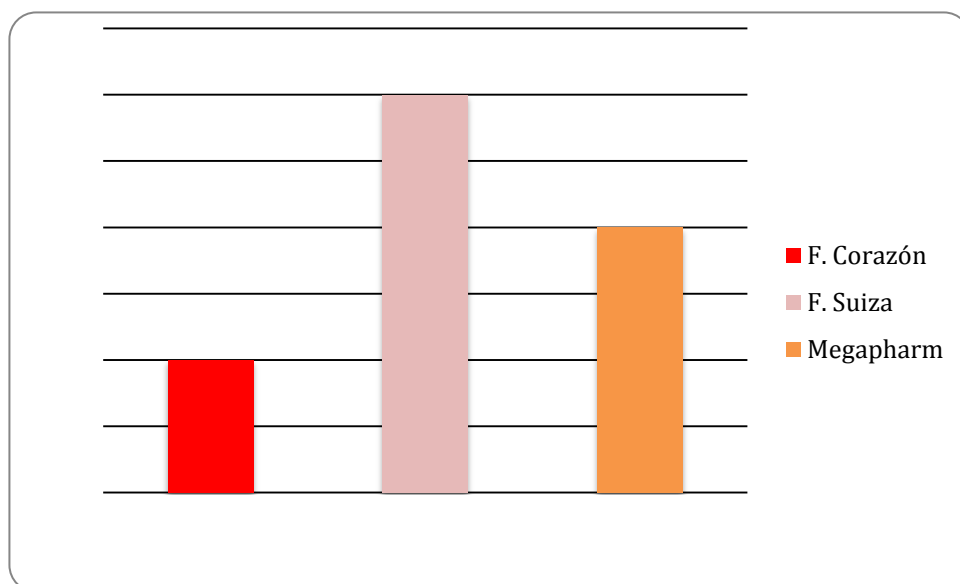
- **Falta de promociones:**- Farmacia Corazón no posee promociones como las de sus competidores que realizan descuentos por cantidades específicas de compra, pero la competencia se maneja con promociones ficticias cegando con esto al cliente, ya que este no se da cuenta de lo que realmente ocurre, debido a que el competidor aumenta los precios para luego aplicarle el porcentaje de descuento y así el precio final del producto es similar al de “Farmacia Corazón”, o en otros casos se le vende un producto que no es el original por otro de menor calidad.

### MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

PESO	FACTORES DE ÉXITO	FARMACIA CORAZON		SUIZA		MEGAPHAR M	
		C	P	C	P	C	P
20%	<b>Capital de trabajo</b>	3	0,6	4	0,8	3	0,6
10%	<b>Ubicación estratégica</b>	3	0,3	4	0,4	4	0,4
15%	<b>Precio</b>	2	0,3	3	0,45	3	0,45
15%	<b>Personal capacitado</b>	3	0,45	2	0,3	3	0,45
15%	<b>Variedad de productos</b>	3	0,45	3	0,45	4	0,6
15%	<b>Infraestructura propia</b>	4	0,6	4	0,6	2	0,3
10%	<b>Promoción</b>	2	0,2	3	0,3	3	0,3
100%			<b>2,9</b>		<b>3,3</b>		<b>3,1</b>

Los factores de éxito son los que creemos que son los mas importantes en el mercado farmacéutico en la ciudad de Azogues, estos están dados según su peso, es decir en un porcentaje estimado, los mismos que sumados deben darnos un total del 100%, luego a cada factor de éxito le damos una calificación por cada una de las empresas de la competencia y a la nuestra, la calificación (C) es del uno al cuatro siendo 1 menos importante y 4 muy importante, luego multiplicamos el peso por la

calificación, todos estos valores obtenidos se suman entre si para obtener un único valor que nos indica como se encuentra nuestra empresa con relación a la competencia.



**Cuadro 1 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO**

Fuente: Farmacia Corazón

Elaborado por: Los Autores

## **FACTORES DE ÉXITO A MEJORAR**

- **PRECIO:-** los precios de los productos que ofrece Farmacia Corazón, en algunos casos son bajos y en otros tienen un valor mas alto con respecto al de la competencia, se puede mejorar este aspecto realizando alianzas estratégicas con nuestros proveedores.
- **VARIEDAD DE PRODUCTOS:-** A pesar que Farmacia Corazón posee una amplia variedad de productos tiene que seguir incrementando mas productos para no quedarse a tras de su competencia.

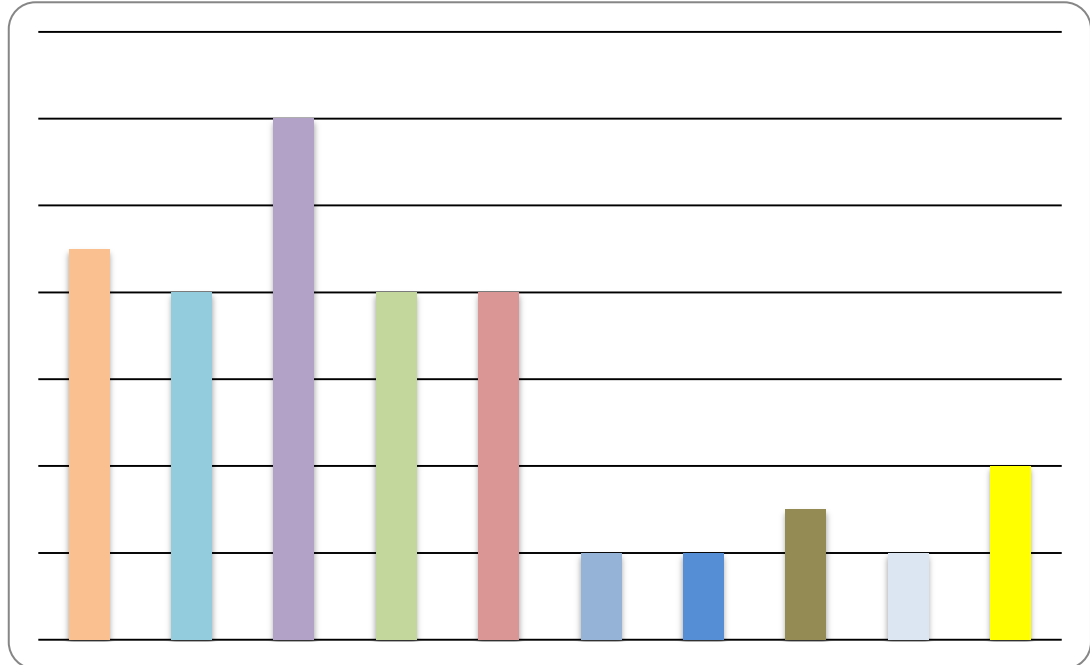
- **PROMOCIÓN:**- Al no realizar promociones en su local la competencia realiza promociones llamativas al público; Farmacia corazón debe de establecer una política de promociones para sus clientes como 2 X 1 o y así poder llegar a captar una mayor parte del mercado.

### **MATRIZ OPORTUNIDADES AMENAZAS**

<b>PESO</b>	<b>OPORTUNIDADES/ AMENAZAS</b>	<b>FARMACIA CORAZON</b>	
		<b>C</b>	<b>P</b>
15%	<b>Expansión de F. Corazón</b>	3	0,45
10%	<b>Los productos tienen demanda en el mercado</b>	4	0,4
15%	<b>Nueva propuesta de negocio</b>	4	0,6
10%	<b>Crédito por parte de los proveedores</b>	4	0,4
10%	<b>Encontrar nuevos proveedores</b>	4	0,4
5%	<b>Desempleo</b>	2	0,1
5%	<b>Incremento de Productos sustitutos</b>	2	0,1
15%	<b>Nuevos Competidores</b>	1	0,15
5%	<b>Incremento de la Inflación</b>	2	0,1
10%	<b>Falta de promociones</b>	2	0,2
100%			<b>2,9</b>

En el cuadro de oportunidades y amenaza únicamente de la farmacia, el peso lo establecimos de acuerdo a la importancia que le dan sus propietarios, la calificación de igual manera esta dada según la importancia de las oportunidades y amenazas,

esto se multiplica por el peso y obtenemos un resultado por cada variable, a su vez sumados todo esto nos da un valor entre 1 y 4 siendo uno menos importante y 4 muy importante



## Cuadro 2 MATRIZ OPORTUNIDADES AMENAZAS

Fuente: Farmacia Corazón

Elaborado por: Los Autores

### FACTORES A MEJORAR

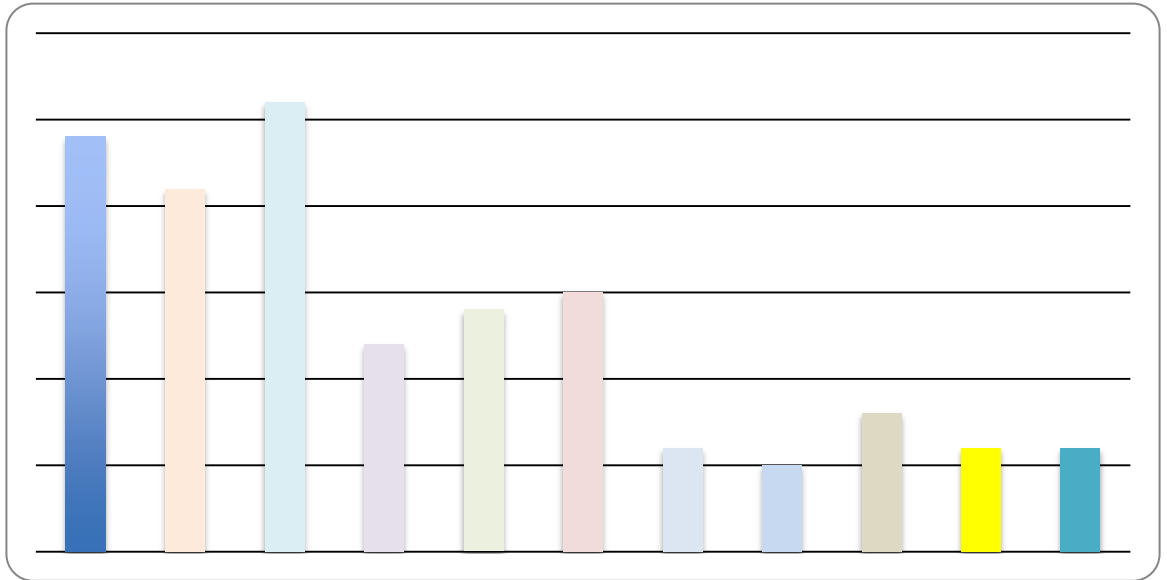
- Existen factores que nos son esquivo y no podemos hacer nada por cambiar o mejorar, como es el caso del desempleo, el ingreso al mercado de nuevos competidores o el incremento de la inflación, o el lanzamiento de productos sustitutos.
- Algo que si reencuentra en nuestras manos y podemos mejorar son la promociones y podemos llevarlas a cabo con políticas nuevas y diferentes que nuestros competidores no posean, así también se puede

ofrecer nuevos servicios como el de servicio a domicilio o compras por Internet.

### MATRIZ DEBILIDADES/FORTALEZAS

PESO	DEBILIDADES/FORTALEZAS	FARMACIA CORAZON	
		C	P
12%	Ubicación estratégica	4	0,48
14%	Capital de trabajo propio	3	0,42
13%	Infraestructura propia	4	0,52
8%	Contar con personal capacitado	3	0,24
7%	Contar con una amplia variedad de productos	4	0,28
10%	Falta de publicidad	3	0,3
6%	Riesgo al momento de realizar prestamos	2	0,12
10%	Mala toma de decisiones al realizar inversiones	1	0,1
8%	Diferencia de precios con nuestros competidores	2	0,16
6%	Mala comunicación entre jefes y empleados	2	0,12
6%	Falta de tarjetas de crédito y descuento	2	0,12
100%			<b>2,86</b>

El proceso es el mismo que la matriz de oportunidades amenazas, con la diferencia que en esta matriz se encuentran los factores de debilidades y fortalezas, de igual manera los valores son 1 y 4 siendo 1 menos importante y 4 muy importante.



### Cuadro 3 MATRIZ DEBILIDADES FORTALEZAS

Fuente: Farmacia Corazón

Elaborado por: Los Autores

### FACTORES A MEJORAR

- **RIESGO AL MOMENTO DE REALIZAR PRESTAMOS:-** antes de obtener un préstamo, se debe realizar un análisis de la nueva inversión o de los factores y riesgos que van a aparecer durante este transcurso
- **MALA COMUNICACIÓN ENTRE JEFES Y EMPLEADOS:-** tratar de construir una relación cordial con las personas que laboran en la institución para brindarles confianza y lograr una mayor productividad dentro del local
- **FALTA DE TARJETAS DE CREDITO Y DESCUENTO:-** establecer montos de crédito de acuerdo a los distintos tipos de clientes que se tenga



## CAPITULO II

### FUNDAMENTOS TEORICOS

#### 2.1 Benchmarking

El término inglés benchmarking traducido al español significa: las bench (banquillo, mesa) y Mark (marca, señal). Sin embargo muchos autores los traducen en conjunto como medida de calidad.

La utilización del benchmarking se ha dado tradicionalmente en las organizaciones empresariales pero actualmente se ha extendido a diferentes ámbitos; ahora también es utilizada por administraciones públicas y agencias gubernamentales para mejorar sus procesos y sistemas de gestión y evaluar la implementación de las actuaciones políticas, la gestión estratégica de una ciudad, etc.

El benchmarking es un concepto que empezó a utilizarse hace más de veinte años, se ha utilizado de forma más teórica que práctica. Una de las primeras empresas en utilizarlo fue Xerox en 1979 como una forma de analizar productos en competencia. Es así como en la década de los 90 algunas empresas a nivel mundial comenzaron a interesarse en el tema.

##### 2.1.1 Concepto

“Es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales”<sup>1</sup>

Es el camino para encontrar aquella empresa que funciona mejor que el resto y porque razón. Se trata de buscar los puntos de referencia en empresas líderes en

---

<sup>1</sup> SPENDOLINI, Michael J. Benchmarking, 16 , Grupo Editorial Norma, 1995

variables clave del negocio. Estudiando, imitando y superando las mejores prácticas de otras empresas líderes.

### **2.1.2 Tipos de Benchmarking**

#### **Benchmarking Interno**

Actividades similares en diferentes sitios, departamentos, unidades operativas, países, etc.

Involucra la labor de mirar dentro de su organización para determinar si en otras locaciones se están realizando actividades similares y para definir las mejoras prácticas observadas. Este tipo de benchmarking es el de más fácil realización porque no existen problemas de seguridad y confidencialidad que deban superarse. En casi todos los casos, este modelo de benchmarking es el primero que debe emprenderse pues que no es costoso de realizar y si proporciona datos detallados y de esta manera podrá mejorar sus procesos.

Un claro ejemplo de del benchmarking interno es Xerox que al inicio empezó analizándose internamente, es decir analizando los procesos que realizan en cada área, para posteriormente mejorar y unificar los procesos para que en todas las fabricas se lleven a cabo de la misma manera.

#### **Benchmarking Competitivo**

Competidores directos que venden a la misma base de clientes.

El benchmarking competitivo, requiere la investigación de productos, servicios y procesos de un competidor. La manera más común de llevarlo a cabo consiste en comprar productos y servicios de la competencia y luego analizarlos para identificar ventajas competitivas.

Los productos de la competencia se someten a extensas pruebas para identificar sus fortalezas y debilidades, para generar perfiles de desempeño. El proceso de benchmarking competitivo revisa también la información básica no relacionada directamente con el proceso

La revisión cuidadosa de manuales de funcionamiento, instrucciones de servicio y métodos de despacho pueden suministrar una gran cantidad de información valiosa.

Puede ser por ejemplo Sony en la fabricación de reproductores de música quiere igualar a Apple, entonces empieza a analizar el producto, sus procesos y los productos utilizados, para posteriormente incrementar en sus reproductores mp3

### **Benchmarking Funcional (Genérico)**

Organizaciones acreditadas por tener lo más avanzado en productos, servicios o procesos.

El Benchmarking Funcional comprende la identificación de productos, servicios y procesos de trabajos de organizaciones que pueden o no ser competidoras directas de su organización. El objetivo del benchmarking funcional es identificar las mejores prácticas de cualquier tipo de organización que se haya ganado una reputación de excelencia en el área específica que se esté sometiendo a benchmarking. Se usa la palabra funcional porque en este campo el benchmarking principalmente comprende actividades comerciales específicas en un área funcional determinada, como por ejemplo, manufactura, marketing, ingeniería, recursos humanos, etc.

“Otro término que suele usarse para describir este tipo de benchmarking es genérico. La palabra genérico indica sin marca, que está de acuerdo con la idea de que este benchmarking se enfoca más en los procesos excelentes de proceso que en las prácticas comerciales de una organización o industria particular”<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> SPENDOLINI, Michael J. Benchmarking, 24, Grupo Editorial Norma, 1995

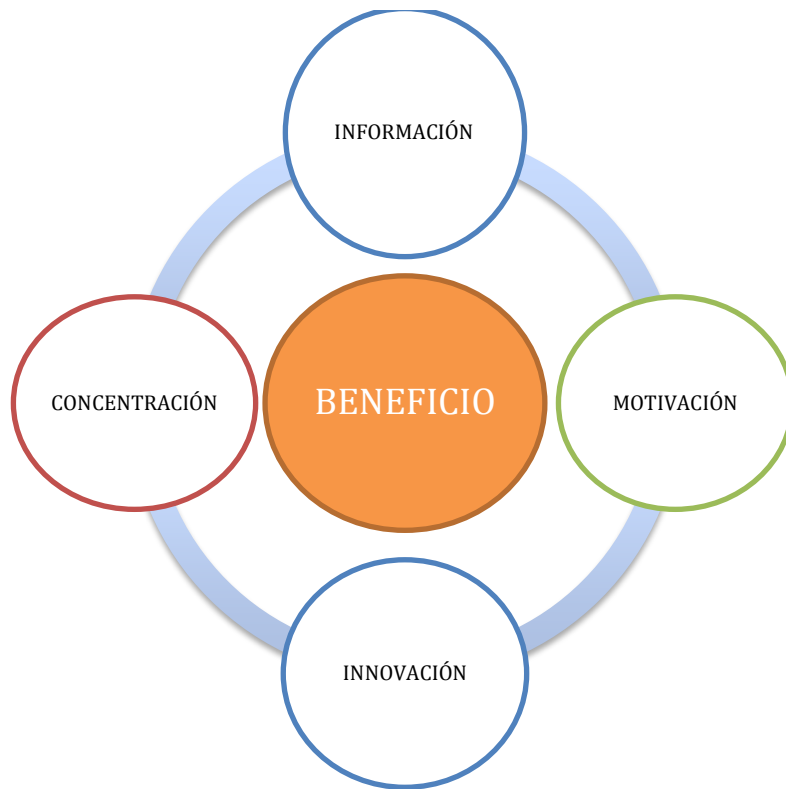
Se puede realizar una comparación entre dos empresas distintas entre sí, puede ser Apple y Coca Cola, dos empresas que no se dedican a la misma comercialización de productos, pero Coca Cola desea manejar de una mejor manera el ámbito laboral, entonces tiene que analizar de qué manera maneja Apple los RRHH de su empresa, para poder acoplarla a la suya.

### **2.1.3 Importancia del benchmarking**

Para sobrevivir en el mercado actual, las empresas deben buscar continuamente métodos mejores y más eficientes para llevar a cabo sus operaciones. El benchmarking es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas y compararlos con los de nuestros competidores o con las de las empresas líderes en la industria, de forma que permita determinar si la forma en que se desarrolla las actividades y funciones de la empresa representa una mejor práctica en la industria, teniendo en cuenta tanto el coste como la efectividad. Para ello una vez que se haya identificado las actividades de su cadena de valor se mide su coste y su eficiencia a través de los indicadores correspondientes y se efectúa la operación.

### **2.1.4 Ventajas del benchmarking**

El benchmarking es un proceso de mejora continuo. Representado en cuatro grupos de beneficio: Información, motivación, innovación y concentración.



#### **Cuadro 4 GRUPOS DE BENEFICIOS**

Fuente: SPENDOLINI, Michael J. Benchmarking, 1995

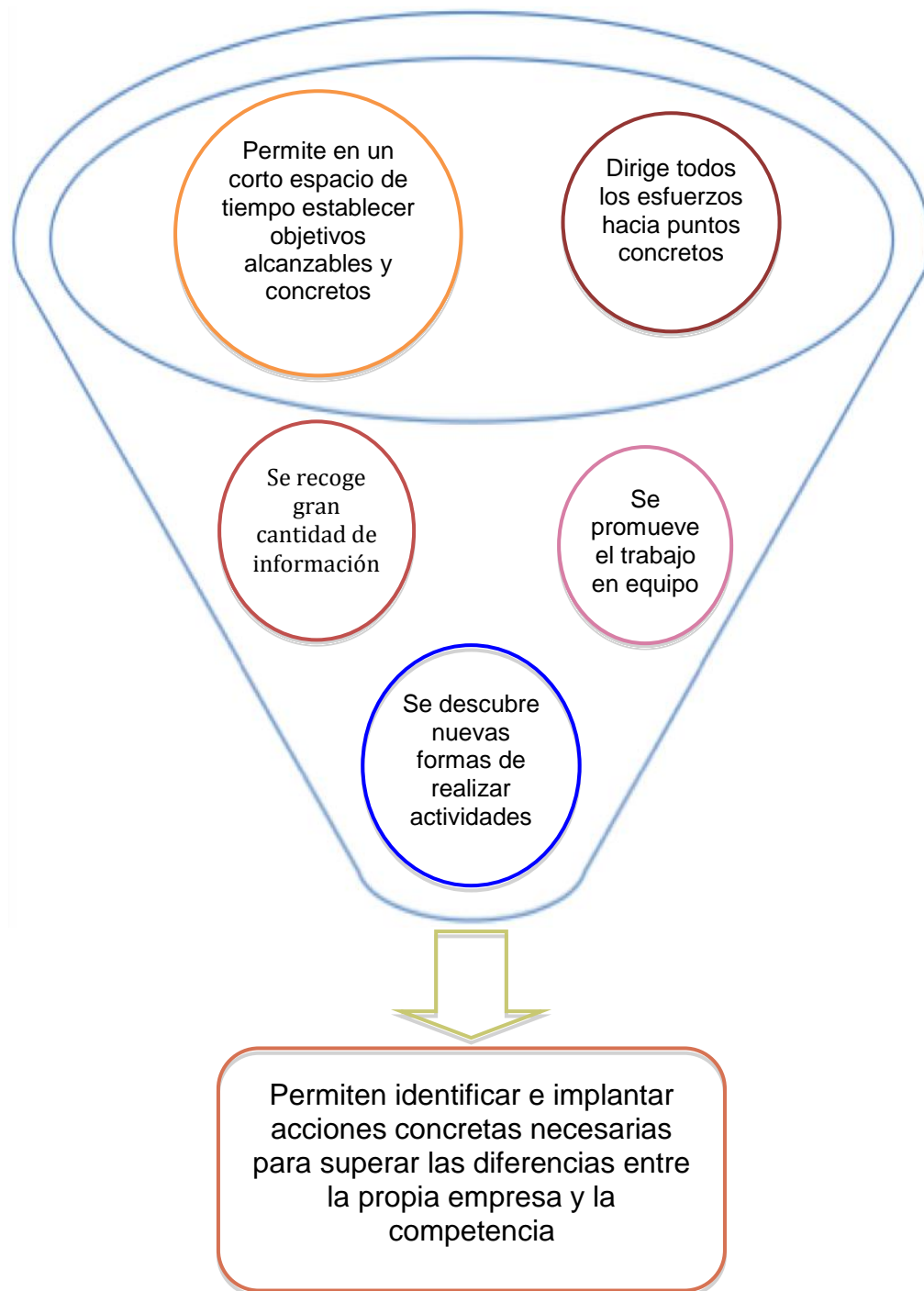
Elaborado por: Los Autores

- Durante el benchmarking se recoge una gran cantidad de información, debido a que se realizan comparaciones entre los participantes y de cada uno de estos con la mejor práctica, se identifican dónde están las diferencias.
- El resultado del benchmarking permite en un corto espacio de tiempo establecer objetivos alcanzables y concretos. De esta manera se evita la dispersión que supone no tener claro lo que se quiere hacer y facilita la credibilidad de los responsables en la consecución de los logros.
- Se promueve el trabajo en equipo, lo que hace más llevadera la implantación de las medidas a adoptar y mejorar el rendimiento de las personas que componen los equipos de trabajo.

- La innovación es otro de los beneficios que se obtienen al descubrir nuevas formas de hacer, evitando el estancamiento al ofrecer maneras para mejorar. Esto es especialmente relevante en comparaciones multisectoriales, en las que las ideas y aplicaciones que se proponen son especialmente originales.
- El benchmarking estimula la concentración al conseguir dirigir todos los esfuerzos hacia puntos concretos.

En definitiva, los resultados y beneficios que se pueden esperar son los siguientes:

- Identificar oportunidades de innovación a través del descubrimiento de nuevas tecnologías, ya aplicadas en su propio sector u otros diferentes.
- Identificar aquellos procesos en los que existan diferencias significativas respecto al “mejor de la clase”, utilizándolo como estímulo para el cambio y como instrumento de seguimiento de las mejoras producidas.
- Conocer la posición relativa frente a empresas del propio sector o de otros, evitando el estancamiento y ofreciendo diferentes alternativas.
- Conocer con anterioridad nuevas tendencias y direcciones estratégicas, en función de gestionar adecuadamente el cambio.



#### Cuadro 5 VENTAJAS DEL BENCHMARKING

Fuente: SPENDOLINI, Michael J. Benchmarking, 1995

Elaborado por: Los Autores

### 2.2 Estrategia Genérica de negocio

La estrategia consiste en determinar la misión, los planes, el propósito, las metas y fijar objetivos para la organización atendiendo las fuerzas internas y externas,

plantear políticas específicas para lograr esos objetivos, así como asegurar su puesta en práctica de la empresa.

Con los objetivos sabemos a dónde se dirige el negocio y las estrategias es el camino para alcanzarlo. Dentro del negocio se deben realizar estrategias para el alcance de dichos objetivos esto consiste en desarrollar una estrategia competitiva que le permita ser diferente a la competencia, en el que Michael Porter indica tres tipos genéricos de estrategia:

**Liderazgo en costos.** La empresa debe esforzarse para alcanzar los costes más bajos de producción y de distribución. Las empresas que aspiran seguir esta estrategia, deben ser excelentes en ingeniería, ventas, producción, distribución etc.

Una empresa que maneja esta estrategia de una buena manera es industria Añños, la misma que dentro de su portafolio cuenta con cola kr, que es una bebida a bajo costo haciéndole una competencia directa a coca cola y Pepsi pero atendiendo otro mercado y con una estrategia específica que es vender bebidas a precios bajos

**Diferenciación.** Consiste en crear algo que para el mercado sea percibido como único, proporcionando lealtad y fidelidad en los clientes, tomando en cuenta una serie de métodos que nos permitan diferenciarnos de la competencia como imagen, marca, tecnología o características particulares como servicio al cliente, etc.

La estrategia de diferenciación nos ayuda a lograr una ventaja competitiva al crear un bien o un servicio que sea considerado por los clientes como exclusivo es por eso que los clientes pagan un precio superior porque consideran que las cualidades diferenciales del producto se merecen.

La estrategia de diferenciación se puede lograr a través de:

- Calidad
- Innovación
- Satisfacción del cliente

La diferenciación puede ser tangible e intangible.



**Diferenciación Tangible.** Se refiere a las características observables de un producto o servicio que es relevante al momento de selección como: tamaño, forma, color, peso, diseño, y por su desempeño o servicio en términos de confianza, consistencia, sabor, seguridad y velocidad

**Diferenciación Intangible.** Se refiere al valor que los consumidores perciben en un producto o servicio y que no depende exclusivamente de los aspectos tangibles de la oferta

Farmacia Corazón pretende implementar la estrategia de diferenciación brindando al mercado un producto de alta calidad, incrementando un laboratorio químico, atención médica, y fortalecer la línea de bazar y librería, buscando cubrir las necesidades de los clientes y a su vez le permitirá distinguirse de sus competidores y crear una posición competitiva en el mercado.

**Enfoque.** El negocio se centra en uno o más segmentos concretos de mercado (nichos), en lugar de la atención total. La empresa se centra en conocer las necesidades de estos segmentos y buscar ser líderes en costos o cualquier diferenciación dentro del segmento.

Puede ser: el mercado, ropa, el segmento, ropa para mujeres, y el nicho de mercado, ropa para mujeres embarazadas.

### **2.2.1 Importancia de la estrategia**

Permite conocer con detenimiento a la empresa, se centra principalmente en sus objetivos y recursos con los que cuenta, para que sobre esta se centre una planificación adecuada.

Una vez que se conoce la empresa es mucho más fácil poner en práctica las estrategias que se diseñen.



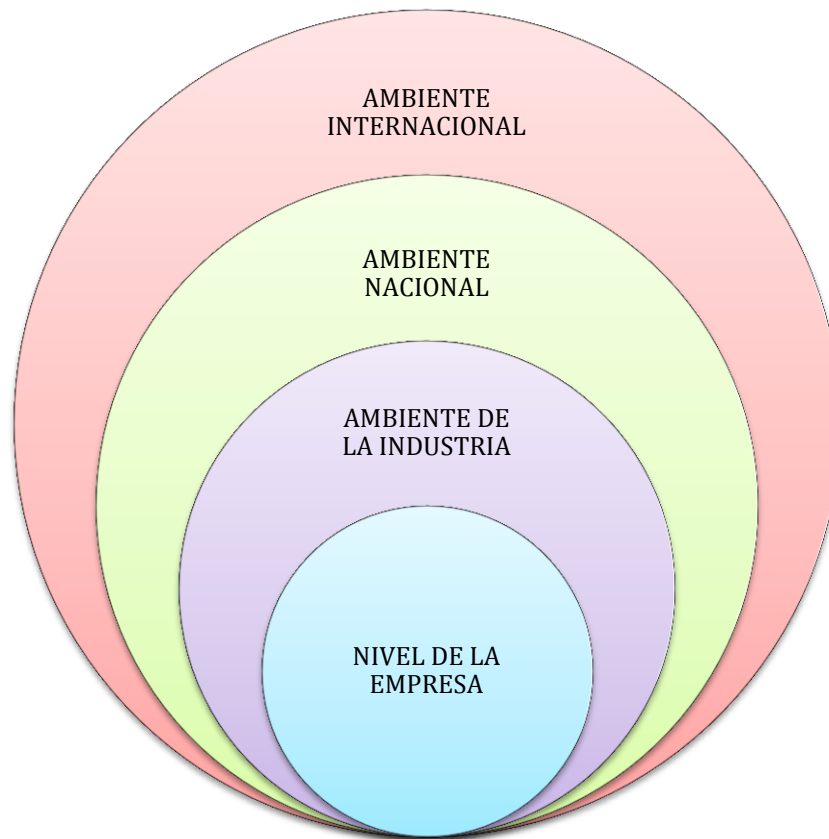
**Cuadro 6 IMPORTANCIA DE LA ESTRATEGIA**  
 Fuente: PORTER, Michael E. Competitive Strategy, 1980  
 Elaborado por: Los Autores

**2.2.2 Ventaja de la estrategia**



**Cuadro 7 VENTAJAS DE LA ESTRATEGIA**  
 Fuente: PORTER, Michael E. Competitive Strategy, 1980; y Competitive Advantage, 1985.  
 Elaborado por: Los Autores

### 2.2.3 Marco de Análisis Ambiental Estratégico



#### Cuadro 8 MARCO DE ANALISIS AMBIENTAL

Fuente: PORTER, Michael E. Competitive Strategy, 1980 y Competitive Advantage, 1985

Elaborado por: Los Autores

#### **AMBIENTE INTERNACIONAL.**

- En la actualidad el país se encuentra en una inestabilidad política, lo que hace que la inversión extranjera no invierta en nuestro país, esto para la empresa es beneficiosa, debido a que por el momento no va a ingresar competencia extranjera mucho mas fuerte de la que tenemos ya en el mercado
- La industria farmacéutica en Latinoamérica es mucho mas fuerte y exigente debido a la gran competencia de empresas gigantes como FASA, SALCOBRAND, FARMACITY, empresas que compiten en

mercados como Chile, Perú Argentina, Brasil, Paraguay, México y en USA

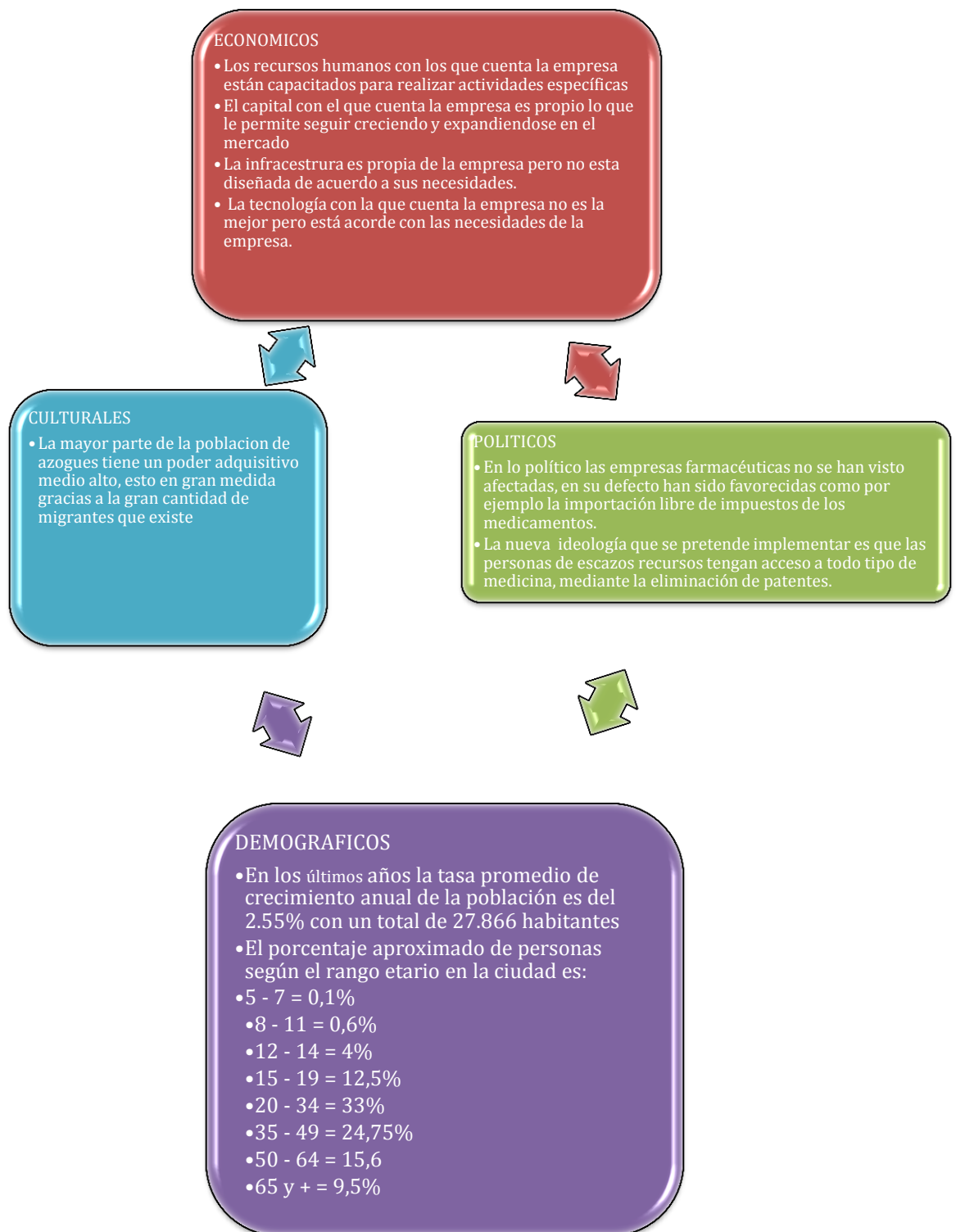
### **AMBIENTE NACIONAL**

- En el ámbito nacional las leyes que rigen el MSP, son simples y bien estructuradas, el problema nace cuando se empieza a poner traba tras traba para impedir el funcionamiento de una farmacia
- La inestabilidad política y las nuevas leyes que ha promulgado el Presidente, no afecta directamente a las farmacias, por ejemplo la nueva ley de la eliminación de las patentes afecta directamente a los laboratorios que son los principales afectados, ya que no podrán patentar sus investigaciones.

### **AMBIENTE DE LA INDUSTRIA**

- En el ámbito nacional, empresas como FYBECA y PHARMACYS que son las cadenas más importantes, están creciendo poco a poco llegando a estar presentes en las ciudades más importantes del país, y llegando a ser una amenaza a las farmacias pequeñas.
- En la ciudad de Azogues si bien es cierto no existe ninguna de estas dos cadenas, pero existen cadenas locales pequeñas pero que resultan ser competencia directa para la farmacia, pero podemos aprovechar la oportunidad del mercado insatisfecho.

## FACTORES AMBIENTALES

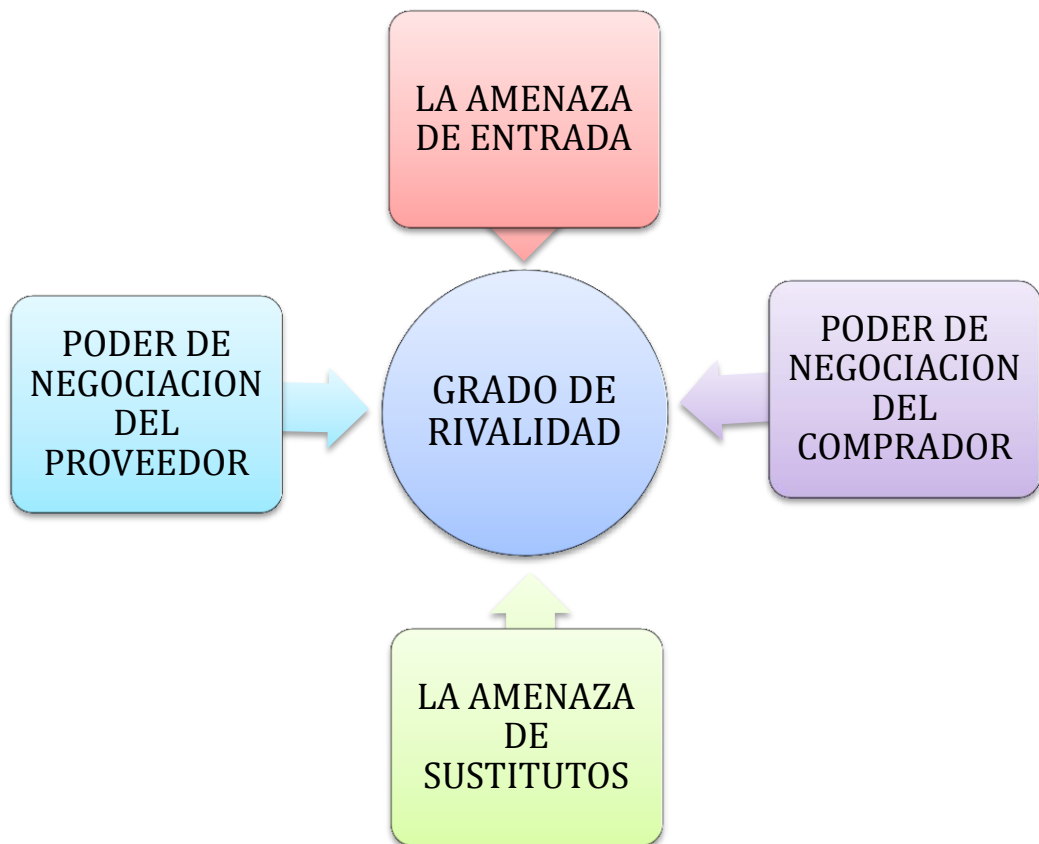


### Cuadro 9 ANALISIS AMBIENTAL

Fuente: Municipio de Azogues 2008

Elaborado por: Los Autores

## FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER



### Cuadro 10 VENTAJAS COMPETITIVAS DE PORTER

Fuente: PORTER, Michael E. Competitive Strategy 1980 y Competitive Advantage 1985

Elaborado por: Los Autores

### AMENAZA DE ENTRADA

- En el mercado actual la siempre va a estar presente el ingreso de nuevos competidores, pero en este caso según la ley que rige el MSP, ya no pueden haber mas farmacias en la ciudad, debido a que existen demasiadas farmacias dentro de la ciudad
- La principal amenaza es la competencia existente en la actualidad en el mercado

## **PODER DE NEGOCIACION DEL PROVEEDOR**

- Farmacia corazón no tiene una estrategia de negociación con sus proveedores, es decir no cuenta con créditos a largo tiempo, ni beneficios por altos montos de compra, beneficios con los que si cuentan sus competidores.

## **PODER DE NEGOCIACION DEL COMPRADOR**

- Farmacia corazón no tiene ventas a crédito, por lo que cuenta con dinero circulante todos los días para realizar nuevas inversiones

## **AMENAZA DE SUSTITUTOS**

- En la actualidad una de las cadenas grandes a nivel nacional que se encuentra en la ciudad es Sana Sana, pero la gran competencia por parte de las cadenas locales a hecho que esta farmacia no logre una evolución considerable, también hay que tener en cuenta que la amenaza de nuevas farmacias en el mercado se daría solamente cuando las farmacias pequeñas vendan sus permisos a otras farmacias, ya que por el momento no se están emitiendo nuevos permisos de funcionamiento.

## CAPITULO III

### APLICACIÓN DE BENCHMARKING ESTRATEGICO

#### 3.1 Identificación de empresas comparables

Las empresas que se encuentran en este sector son Farmacia Suiza, Sana Sana, San Martín, Megapharm, y Farmacia 24 de mayo

Entre las más competitivas están Farmacia Suiza y Megapharm

**Suiza.** Esta empresa cuenta con varias sucursales dentro de esta ciudad, ofrece productos con descuentos y con los precios más bajos, es por esta razón que ha captado a la mayor parte del mercado.

**Megapharm.** Está empresa es distribuidora de productos a farmacias ubicadas en toda la provincia de Cañar.

**Farmacia Sana Sana.** Empresa con dos años en el mercado local, cuenta con dos locales, y en este tiempo ha logrado consolidarse en el mercado.

#### 3.2 Recopilación de datos (Aplicación de encuestas)

##### Calculo De Muestra

##### Determinación del tamaño de la muestra

Formula:

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

**n** = número de elementos de la muestra.

**N** = número de elementos del universo.

**z** = nivel de confianza.

**p, q** = probabilidad con la que se presenta el fenómeno.



**e** = margen de error permitido.

### **Aplicación De La Formula**

$$n = 377$$

$$N = {}^3 27866$$

$$z = 1.96 \text{ (nivel de confianza 95\%)}$$

$$p = 0.5$$

$$q = 0.5$$

$$e = 3\%$$

$$n = \frac{27866 * (1.96)^2 (0.3 * 0.3)}{(0.03)^2 (27866 - 1) + (1.96)^2 (0.3 * 0.3)}$$

$$n = \frac{9634,502304}{25,424244}$$

$$n = 379$$

---

<sup>3</sup> Población según los datos del Municipio de Azogues

## Encuesta

1. SEXO:

Masculino  Femenino

2. En que farmacia adquiere sus productos con mayor frecuencia?

---

3. Porque adquiere los productos en el lugar que usted nombró anteriormente?

Precio  Calidad  Servicio

Otros, especifique \_\_\_\_\_

4. Ha escuchado usted Farmacia Corazón?

SI  NO

5. Si su respuesta fue positiva, ha adquirido algún producto que ofrece Farmacia Corazón?

SI  NO

6. El servicio brindado fue:

Bueno  Regular  Malo

7. ¿Qué servicio adicional le gustaría que brinde una farmacia?

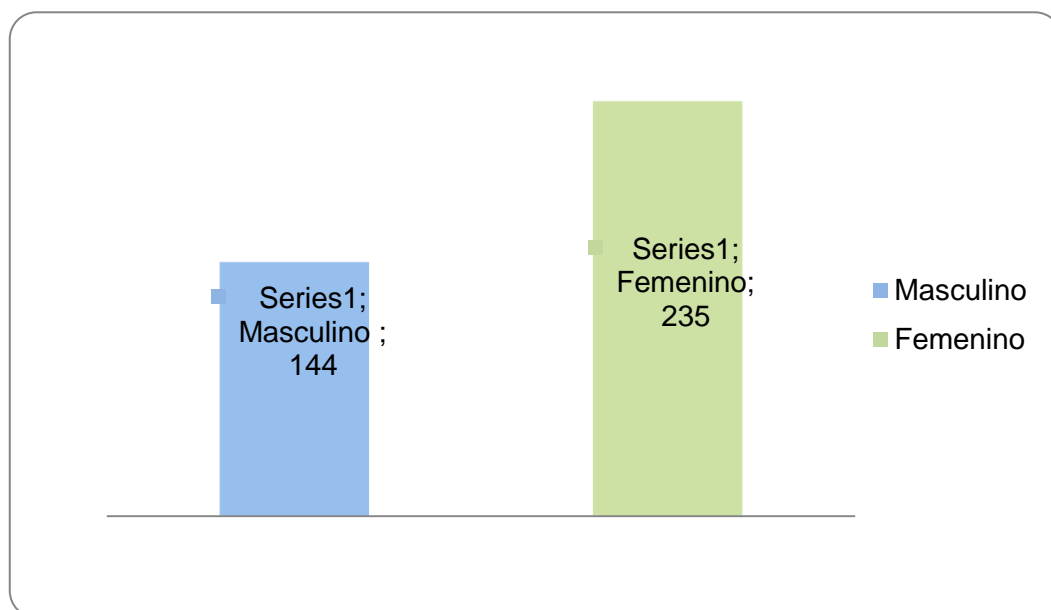
---

**GRACIAS POR SU COLABORACION**

### 3.3 Resumen de los datos encontrados en el proceso (Tabulación de encuestas)

#### 1. Sexo

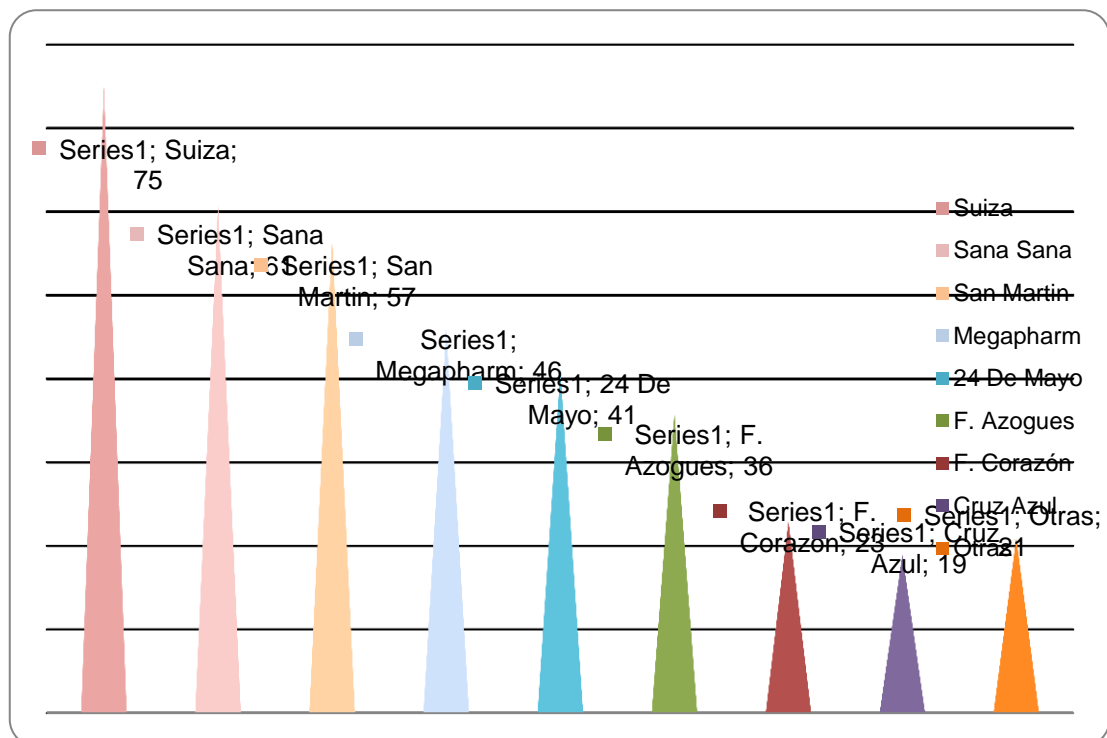
Masculino	144
Femenino	235
	379



Según los datos obtenidos y las encuestas realizadas se observó que las personas que se dirigen a adquirir productos en una farmacia son en su mayoría mujeres.

## 2. En que farmacia adquiere sus productos con mayor frecuencia

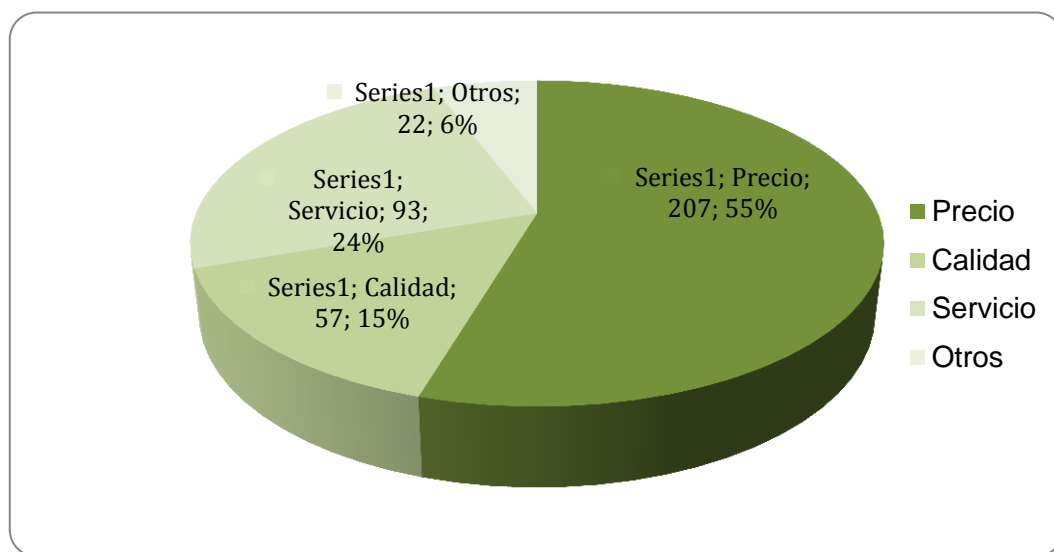
Suiza	75
Sana Sana	61
San Martín	57
Megapharm	46
24 De Mayo	41
F. Azogues	36
F. Corazón	23
Cruz Azul	19
Otras	21
	379



Como se puede observar en el grafico Farmacia Corazón tiene una competencia mucho mayor a la que se pensaba, esto se debe a que estas ya tienen un largo tiempo en el mercado, por ejemplo La Farmacia 24 de Mayo Ya tiene un periodo de 10 años en el mismo sector.

### 3. Porque adquiere sus productos en el lugar que Ud. nombró anteriormente

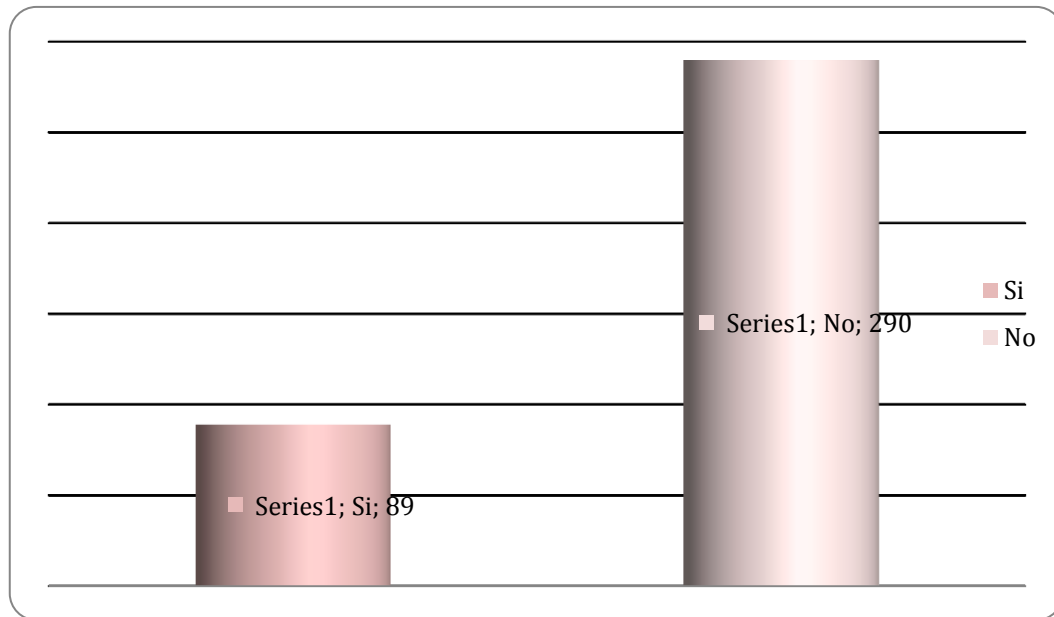
Precio	207
Calidad	57
Servicio	93
Otros	22
	379



Las personas por lo general buscan un mejor precio a un buen servicio, pero esto se debe a que en la ciudad son pocas las farmacias que brindan una buena atención a las personas, de estos resultados podemos determinar que las personas tratan de encontrar productos a un bajo costo y de excelente calidad.

#### 4. A escuchado Ud. Farmacia Corazón

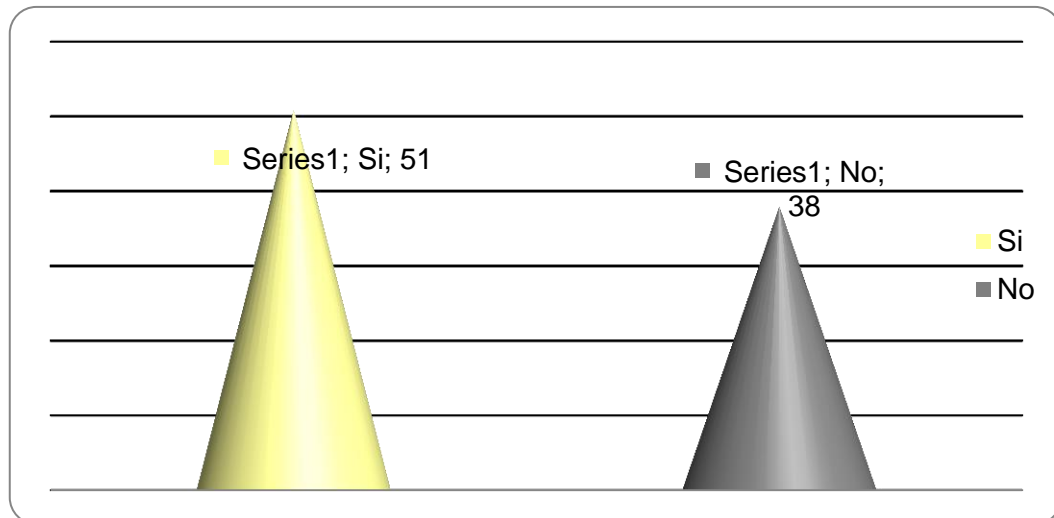
Si	89
No	290



Farmacia Corazón no se encuentra con un buen posicionamiento en el mercado, por lo que las personas no logran identificar a la farmacia, además el nombre lo relacionan con otro local, esto puede deberse a la alta competencia, o por la falta de publicidad por parte de la farmacia, algo que es notorio es que las farmacias que las personas nombraron anteriormente tienen ya años en el mercado y Farmacia Corazón tiene un corto periodo de tiempo

**5. Si su respuesta fue positiva ha adquirido algún producto que ofrece Farmacia Corazón**

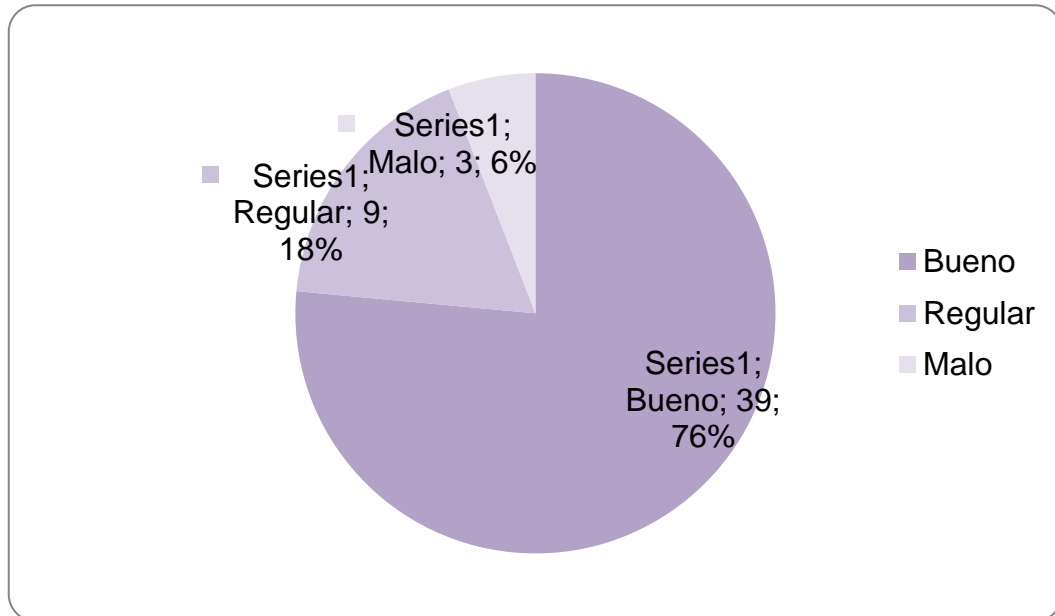
Si	51
No	38



Farmacia corazón se encuentra en una etapa de introducción en el mercado farmacéutico, por lo que la mayor parte de sus clientes son aquellos que adquirirían sus productos en “Librería y Bazar 10 de Agosto”, las personas todavía la visitan por su fidelidad al local y de una manera muy tímida esta tratando de posicionarse en el mercado, la lealtad de sus clientes ha sido un factor clave para Farmacia Corazón, pero debe de lograr posicionarse de una forma mas rápida y efectiva en el mercado.

**6. El servicio brindado fue:**

Bueno	39
Regular	9
Malo	3

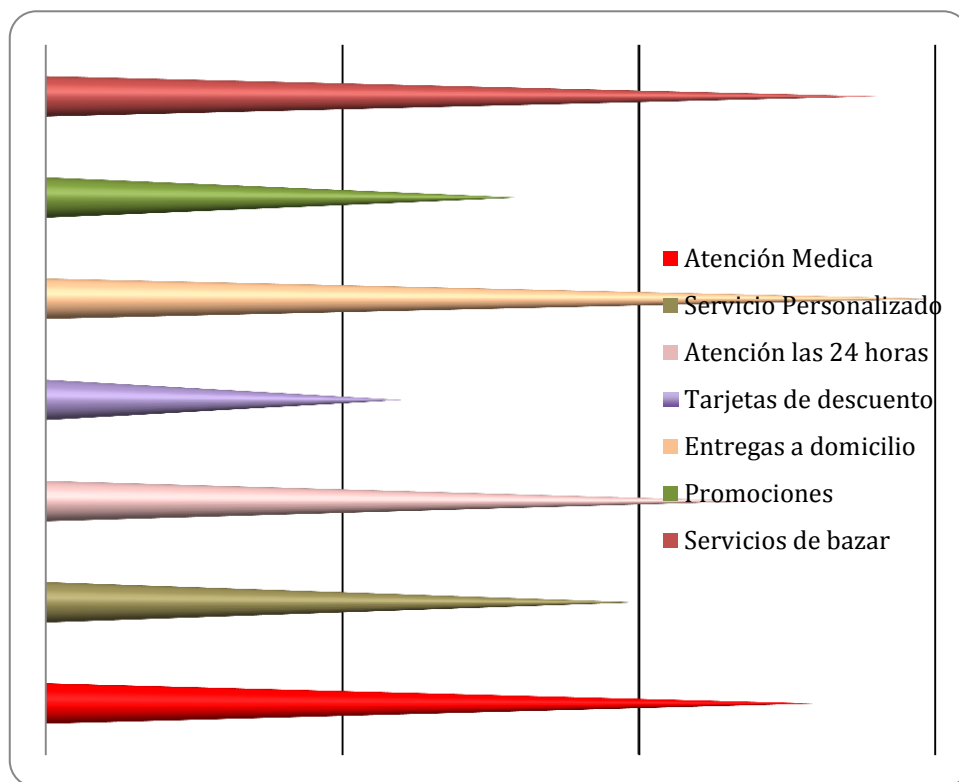


La atención Brindada por parte de Farmacia Corazón es mas que satisfactoria para la mayor parte de las personas que la han visitado, pero se debe de mejorar aun mas en este aspecto, para llegar ha superar las expectativas de sus clientes.



## 7. Qué servicio adicional le gustaría que brinde una farmacia

Atención Medica	13
Servicio Personalizado	10
Atención las 24 horas	12
Tarjetas de descuento	6
Entregas a domicilio	15
Promociones	8
Servicios de bazar	14
Multiservicios	11



Las personas lo que mas les gustaría encontrar en una farmacia son productos como regalos, o recibir atención medica para evitar la automedicación, también les gustaría que exista servicio a domicilio y contar con atención medica las 24 horas, por su parte farmacia Corazón ya cuenta con alguno de estos servicios, pero debe de seguir incorporando nuevas técnicas para la comercialización de sus productos.

### 3.4 Establecer las diferencias entre nuestra organización y las investigadas

Dentro de la ciudad de Azogues se encuentran varias farmacias como: Suiza, Sana Sana, San Martín, Megapharm, 24 de Mayo, F. Azogues, F Corazón y Cruz Azul

#### Diferencias

Podemos establecer diferencias entre las farmacias más destacadas como Suiza, Sana Sana, Megapharm con respecto a Farmacia Corazón.

- La principal diferencia es el precio, ya que la mayoría de las personas al realizar la compra se inclinan por productos de bajos costos.
- Servicio, parte del mercado prefieren adquirir sus productos por este aspecto pues para ellos lo más importante es que les brinden un servicio personalizado, contando con doctores o enfermeras.
- Descuentos, Farmacia Suiza ha logrado captar la mayor parte del mercado por ofrecer productos con descuentos es por esta razón que ha llegado a crecer en los últimos años, contando con varias sucursales dentro de esta ciudad.
- Promociones la competencia realiza promociones llamativas al público; Farmacia Corazón debe de establecer una política de promociones para sus clientes para así poder llegar a captar una mayor parte del mercado.
- <sup>4</sup>”Farmacia Corazón no se encuentra totalmente posicionada en el mercado pues no es conocida en su totalidad, pues la publicidad no es lo que prima a la hora de llamar la atención de los clientes a diferencia de la competencia, que ellos si desarrollan publicidad de forma permanente”.

---

<sup>4</sup> Según percepción de los investigadores

- <sup>5</sup>”La competencia en algunos casos ofrece aparte de medicamentos, otros productos, la mayoría de personas desean que todas las farmacias también ofrezcan otros servicios y productos”.

---

<sup>5</sup> En base a percepción de los investigadores

## **CAPITULO IV**

### **MEJORAMIENTO DE LA GESTION EN BASE A LOS HALLAZGOS DEL BENCHMARKING ESTRATEGICO**

#### **4.1 OBJETIVOS DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN EN FARMACIA CORAZÓN**

La planificación para la mejora continua acompañado por la actividad de benchmarking permite establecer nuevos objetivos a alcanzar en materia de calidad de servicio, costos, diferenciación, etc.

Para lograr los objetivos planteados como primer paso se debe establecer los plazos y los recursos necesarios dentro de la organización.

#### **OBJETIVOS DE MEJORA**

A.- Incrementar el nivel de resultados del Servicio

- Mejorar la gestión actual del Servicio al cliente, estableciendo indicadores que nos ayuden a una evaluación continua.
- Establecer los mecanismos necesarios para que los usuarios tengan el mejor acceso posible al establecimiento y a los servicios que prestamos.

B.- Mejorar el nivel de satisfacción de los usuarios

- Establecer un buzón de sugerencias.
- Establecer mecanismos de información previa sobre temas de interés para los usuarios.
- Establecer una señalización de los puestos de trabajo identificando al

personal para mejorar la atención personalizada al usuario.

C.- Mejorar la satisfacción del personal que trabaja en el Servicio

- Modificar la distribución del espacio físico, para favorecer la concentración en el trabajo por parte del personal que labora.
- Establecer una dinámica de trabajo en grupo.
- Determinar con claridad las funciones de los distintos puestos de trabajo.
- Establecer mecanismos de detección del grado de satisfacción del personal (sistema de quejas y sugerencias interno, encuestas de satisfacción).

D.- Mejorar la situación actual de la empresa en el ámbito corporativo

- Establecer objetivos claros para que los colaboradores conozcan a donde queremos llegar
- Tomar decisiones a partir de análisis de problemas u oportunidades

## **4.2 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS**

### MATRIZ DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS				
	<i>VENTAJAS COMPETITIVAS</i>	<i>CREACION DE VALOR</i>	<i>INCREMENTO DE RENTABILIDAD</i>	<i>FLEXIBLES AL CAMBIO</i>	<i>SINERGIA ORGANIZACIONAL</i>
<b>Incrementar el nivel de resultados del Servicio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación</li> <li>• Calidad</li> <li>• Eficiencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar ventas</li> <li>• Incrementar base de clientes</li> </ul>			
<b>Mejorar el nivel de satisfacción de los usuarios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de respuesta</li> <li>• Innovación</li> <li>• Calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marca</li> <li>• Posicionamiento</li> </ul>			
<b>Mejorar la satisfacción del personal que trabaja en el Servicio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marca</li> </ul>			

<p><b>Mejorar la situación actual de la empresa en el ámbito competitivo</b></p>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar la participación del mercado</li> <li>• Nuevos mercados</li> <li>• Alianzas estratégicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevos proveedores</li> <li>• Renovación tecnológica</li> <li>• Control</li> <li>• Retroalimentación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alianzas estratégicas</li> <li>• Fusiones</li> </ul>
--	--	--	--	--	---

## **A. VENTAJAS COMPETITIVAS**

### **1.1 INNOVACION**

#### **1.1.1 DESARROLLO TECNOLOGICO**

Farmacia corazón cuenta con un programa para la venta de productos, el mismo que cumple con lo básico, siendo fácil de usarlo; pero si se desea superar a la competencia se debe contar con un sistema que cumpla con muchos mas requerimientos, pues es un factor clave para tener éxito, sobretodo porque la competencia es fuerte.

La tecnología principalmente debemos adaptarlas a las necesidades de la empresa y desarrollar propuestas propias para así optimizar su uso, la tecnologías va a estar ligada directamente a la estrategia del negocio.

El acelerado proceso de cambio tecnológico en nuestra sociedad y el buen uso de este, es un factor primordial para la competitividad de la empresa, ya que gracias a la tecnología podemos crear una ventaja competitiva.

Factores a tener en cuenta para mejorar la tecnología

- Debemos enfocarnos siempre en la eficiente y correcta atención al cliente, para esto debemos de dotar a la empresa y a su personal de una serie de herramientas que buscan hacer más rápido el trabajo y generar menores tiempos de atención y de esa forma aumentar la dedicación al cliente.
- Lograr que el sistema cuente con opciones que le beneficien tanto al usuario interno como al administrador.
- En la tienda no sólo se realiza actividades tradicionales de venta, sino que también tiene muchas funcionalidades que generan un valor agregado al momento de la compra, por ejemplo, entregar información sobre productos complementarios, aceptación de múltiples formas de pago, combinación de diversas formas de pago, ejecución de promociones, total del día, entrega de



notas de venta, facturas, emisión de tarjetas de descuento, etc.

- En la parte administrativa se debe: identificar proveedores, productos que no están en stock, rotación de productos, etiquetado de productos, balances diarios, balance general, ingreso de nuevos productos, emisión de claves para los distintos empleados, etc.
- Todas las ventas deben de ser registradas en línea, y se llevará un control exhaustivo de las mismas.
- También se debe implementar soluciones como el Customer Relationship Management (CRM, Gestión de relación con cliente) que permiten segmentar clientes, identificarlos en las tiendas y otorgarles cupones especializados de acuerdo a su perfil.
- Se debe desarrollar también un panel de control vía Web en el cual las farmacias tengan acceso a información necesaria en forma constantemente, de cómo va su operación, comparación con presupuestos y períodos anteriores, participación de medios de pago, el margen, etc.
- Adicionalmente a esto, se deberá desarrollar una intranet que complementará los sistemas de información.
- Otro punto a tomar en cuenta deberá ser la de mejorar la cadena de abastecimiento; esto es automatizar completamente el proceso logístico, logrando eficiencia, reducción de costos y que los clientes finales encuentren todos los productos en las farmacias y a un mínimo costo. Para esto se desarrollará internamente una solución: todo se inicia en el proceso de compras, en donde los procesos de generación de órdenes de compra, asignación de muelles, fechas y horas de la recepción son automatizados y comunicados vía electrónica de forma transparente para los usuarios.
- La implementación de un sistema de gestión de almacén o sistema WMS

(Warehouse Management System). Esta herramienta se utiliza para las actividades de recepción, chequeo en forma selectiva o total por producto, recepción de mercadería de proveedores con o sin órdenes de compra (el sistema genera órdenes de compra), inventarios y consultas selectivas, chequeo de precios, devolución a proveedores, etc. Todas estas actividades se realizan sin papeles de por medio y en forma automática. Con esto se logrará un inventario en línea, libre de errores, evitando al máximo los stocks out en locales y con una merma controlada.

- En la gestión administrativa se deberá incorporar un sistema de planificación financiera y comercial, que automatiza los procesos de planificación y elaboración de reportes, además de ser la herramienta de consolidación que otorga una visión única del negocio.
- El punto mas importante para que todo esto funcione va a ser la capacitación para el uso de esta tecnología que se le debe dar a los usuarios del sistema.

### **1.1.2 RENOVACIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA**

El mercado farmacéutico actual en azogues no es como en las grandes ciudades, es decir no existe un local agradable en el que comprar resulte placentero, en vista de estas falencias y dado que se cuenta con una infraestructura propia se debe remodelar el local para prestar los servicios de una mejor manera a la ciudadanía.

- **El escaparate**

El escaparate es un primer elemento a la hora de captar la atención del cliente. Es la primera impresión que tenemos de la farmacia, nuestra carta de presentación. Al exponerlo de forma determinada queremos captar la atención de quien se para a mirar “nuestro rincón”. Es lo que va a transformar al paseante en posible comprador que, interesado, se detiene a ver aquello que despierte su curiosidad. Cobra importancia los elementos chocantes, novedosos, productos de estacionalidad, de belleza, de salud, mensajes excepcionales y directos.



- **Almacenamiento de medicamentos**

Encontrar los medicamentos con facilidad, no tener que hacer un gran esfuerzo físico para reponerlos con posterioridad, reservar espacios para productos especiales como homeopáticos, químicos o de gran tamaño, o tener al alcance de la mano un número muy amplio de productos son premisas que en la farmacia se deben de cubrir; esto se logra contando con la infraestructura adecuada para el almacenamiento de medicamentos.

Al contar con un sistema de almacenamiento adecuado, podremos lograr mayor flexibilidad a la hora de distribución de columnas y de cajones, a su comodidad al aprovechar el 100 por cien del espacio.

Y lo mas importante gracias a este sistema, el farmacéutico puede dedicar más tiempo a la atención al cliente. Al facilitar la disposición de los medicamentos en varios modelos de cajón (homeopáticos, químicos o de gran tamaño), el tiempo de búsqueda de cada uno de ellos se reduce considerablemente.



- **Expositores**

“Lo que no se ve, difícilmente se compra”

Basados en esta frase incorporaremos a la farmacia expositores con un sistema de baldas regulables en altura que ergonomizan el expositor permitiendo una oferta de productos planificada y estructurada, esto facilitan enormemente al farmacéutico en la presentación de sus productos y crean una enorme variedad de soluciones cromáticas, luminosas, publicitarias, de acuerdo a los criterios y demandas del mercado, logrando también una publicidad dinámica,



Además debemos de tener en cuenta que la farmacia va constar con otro negocio que es el de librería, por lo que se tendrá que adecuar el lugar para la correcta ubicación de los diversos equipos en el local



- **La dispensación nocturna de medicamentos**

La atención que se pueda brindar en la noche es un factor a tener muy en cuenta debido a que por ser un horario poco usual las personas no pueden tener acceso directo a que es lo que buscan, por lo que con un correcto uso de nuevos sistemas para la dispensación nocturna de medicamentos se puede eliminar falencias que hasta el día de hoy tienen muchas farmacias.

Las cajas de guardia de cumplen todas las especificaciones técnicas recogidas en el reglamento sobre seguridad que señala que las oficinas de farmacia deberán disponer de un dispositivo que permita las dispensaciones a los clientes sin necesidad de que penetren en el interior del local farmacéutico.



### **1.1.3 DIVERSIFICACIÓN**

En este caso, la empresa trata de atender numerosos segmentos. Esta estrategia buscará un equilibrio entre la eficacia – atendiendo las necesidades de los consumidores mediante ofertas diferenciadas – y la eficiencia – mediante la definición de un ámbito amplio.

Al no existir en el mercado una empresa que cuente con los servicios de farmacia, librería y bazar es decir tres tipos diferentes de negocio en un solo lugar creamos una ventaja competitiva ante nuestros competidores.

El nuevo diseño del local busca mejorar las opciones de compra de los clientes y ampliar los servicios de atención. No solo se ofrecerán medicamentos sino también bienes de consumo como regalos, productos de aseo personal, para el cuidado infantil y atención médica. Es decir se tratará de incrementar mas servicios ya que el mercado crece más cada año.

## **1.2 CALIDAD**

La calidad en la empresa tendrá dos facetas, la una será el servicio al cliente, que es intangible y que esta solamente en la percepción de las personas y la otra será la de el ambiente interno y la manera en que la empresa maneje sus procesos.

Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderosas como los descuentos, la publicidad o la venta. Atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno. Por lo que la compañías han optado por poner por escrito la actuación de la empresa.

El vendedor debe estar preparado para evitar que sus problemas y desastres naturales perjudiquen al cliente. todas las personas que entran en contacto con el cliente proyectan actitudes que afectan a éste. Consciente o inconsciente, el comprador siempre está evaluando la forma como la empresa hace negocios, cómo trata a los otros clientes y cómo esperarí que le trataran a él.

El comportamiento de las distintas personas con las cuales el cliente entra en contacto produce un impacto sobre el nivel de satisfacción del cliente incluyendo: La cortesía general con el que el personal maneja las preguntas, los problemas, como ofrece información, provee servicio y la forma como la empresa trata a los otros clientes. Los conocimientos del personal de ventas, es decir: conocimientos del producto en relación a la competencia, y el enfoque de ventas; es decir: están concentrados en identificar y

satisfacer las necesidades del consumidor.

### **1.2.1 La capacitación de los farmacéuticos.**

Con la prestación de servicios especializados al paciente, se logrará atender a cada uno de estos de forma personalizada, obteniendo principalmente que las personas no se automediquen, al mismo tiempo se ofrecerán productos genéricos a un menor costo, llegando el cliente a gastar menos que en otra farmacia; los clientes gracias a esto, nos dan su preferencia y se convierten en clientes fieles, gustándoles nuestros productos, y más aun la excelente atención brindada.

## **1.4 CAPACIDAD DE RESPUESTA**

La capacidad de respuesta va de la mano con el servicio brindado al cliente, conseguir un nuevo cliente es sólo el comienzo.

Mantener contento al cliente respondiendo a sus necesidades es la clave para el éxito a largo plazo, y la red es una herramienta vital para dar esa respuesta al cliente, para mantener contentos a los clientes, se debe contestar a sus preguntas rápidamente y con precisión.

- Mantener los datos de clientes seguros y accesibles

Para una buena capacidad de respuesta al cliente, es importante contar con información exacta y completa del cliente. Se logra solamente cuando los datos de clientes están disponibles.

- Ayudar a los clientes a encontrar su empresa

Los clientes que deseen comprar localmente comienzan su búsqueda en línea ahora más que nunca.



- Ayudar a los clientes a contactar con la persona adecuada

La búsqueda y compra tienen su lugar, pero muchos clientes desean que se les ponga en contacto con alguien que conozca bien sus antecedentes y que pueda dar una respuesta inteligente a sus necesidades específicas.

Por esta razón, se necesita de un sistema tecnológico adecuado que se acople a estas necesidades, para poder brindarle al cliente un servicio pre-venta, durante la venta y post venta.

## **B. CREACION DE VALOR**

### **2.1 FIDELIZACION DEL CLIENTE**

Las farmacias mantienen un alto nivel de competencia actualmente dada la cantidad de locales que existen hoy en el mercado, hecho que motiva a que cada día aumenten las estrategias para captar y posteriormente mantener los clientes.

Las promociones y beneficios varios están a la orden del día en la gran mayoría de ellas, todo con el fin de lograr un mayor y mejor servicio al destinatario final.

Las tarjetas de descuento a los "clientes fieles" son una de las modalidades que se extienden y con ella se obtienen diversas ventajas.

Las tarjetas de fidelización a largo plazo nos otorgan una información sustentada del tipo de clientes que posemos para categorizarlos según las necesidades de los mismos para luego hacer promociones enfocadas directamente a ellos.

Lo que se pretende con las tarjetas de fidelización es conocer a nuestros clientes, es decir, saber cuántas personas aproximadamente sufren de problemas cardíacos, hipertensión, diabetes y otros para dar más beneficios.

Cualesquiera que sean los distintos tipos de estrategias que se implementen para la fidelización del cliente, lo que se pretende lograr a corto plazo es un cliente satisfecho y

a largo plazo un cliente deleitado, y lo mejor lograr la compra y recompra por parte de nuestros clientes.

## **2.2 INCREMENTAR LA BASE DE DATOS DE LOS CLIENTES**

Al lograr que las personas se afilien a nuestros distintos tipos de tarjetas, obtendremos una amplia base de datos de clientes, y de esta manera complementar la capacidad de respuesta de la empresa, conociendo sus necesidades y los productos de mayor venta.

## **2.3 MARCA**

La marca no es un mero nombre y un símbolo, se ha convertido en una herramienta estratégica dentro del entorno económico actual.

Uno de los problemas que atraviesa farmacia corazón es que su nombre o “marca” las personas no lo relacionan con un lugar en donde se expende medicamentos, o se provea de útiles de oficina, o regalos, por lo que no ha logrado posicionarse de tal forma que las personas asocien farmacia corazón con todos los servicios que ofrece.

Farmacia Corazón al estar un año en el mercado y al no haber consolidado su marca, se debe tratar de fortalecer, empleando una publicidad mucho mas agresiva que sus competidores, ya sea mediante la radio, periódicos, o dípticos, trípticos, panfletos, etc.

Ademas el buen uso de la marca logrará que los que laboran en nuestra empresa se sientan mucho mas identificados con ella.

## **C. INCREMENTO DE RENTABILIDAD**

### **3.1 CRECIMIENTO**

El concepto de crecimiento de la empresa hace referencia a modificaciones e incrementos de tamaño que originan que ésta sea diferente de su estado anterior, estos

aumentos pueden reflejarse en todas o varias de las siguientes variables: activos, producción, ventas, beneficios, líneas de producto, mercados, etc.

La empresa dispone, en general, de diversas opciones para alcanzar sus objetivos de crecimiento o desarrollo, en función de los factores estratégicos que persiga.

Podemos implementar las estrategias de crecimiento externo, pues la empresa podrá adquirir otras empresas ya en funcionamiento en el mercado. Con esto se conseguirá aumentar su tamaño mediante la incorporación a su patrimonio de empresas que ya poseían una participación en el mercado, logrando un crecimiento externo con una entrada más fácil al corto plazo en el mercado local, nacional y a largo plazo en el mercado extranjero, con el fin de competir en un entorno globalizado.

Debido a que el mercado farmacéutico se encuentra en una etapa de madurez, será más fácil para Farmacia Corazón introducirse mediante un crecimiento externo en los distintos mercados existentes, y aunque su costo sea elevado, debido a que se comprarán pequeñas farmacias ya instaladas, y reconocidas por el mercado. Sin embargo, no se estará exenta de problemas, ya que la política de este gobierno es inestable y se vive un ambiente de incertidumbre, y no se tiene la certeza si nos favorecerá o perjudicará mucho.

Gracias a la adquisiciones de empresas se logrará sin duda un aumento de poder de mercado.

### **3.2 INTERNACIONALIZACIÓN**

Hoy en día el proceso de internacionalización esta presente par cualesquier tipo de negocio, pero Farmacia Corazón por el momento es un negocio pequeño, por lo cual internacionalizarse se vuelve en todo un reto ya que al existir empresas gigantes con un capital mucho mas grande que el nuestro y con mucha mas experiencia que nosotros, por lo que llegar a ser una empresa internacional va a llevar un largo periodo de tiempo

### **3.3 ALIANZAS ESTRATEGICAS**

Las alianzas estratégicas son una poderosa herramienta de marketing, las mismas que buscan un mutuo acuerdo entre dos empresas para cumplir un objetivo en común.

En este caso farmacia corazón puede desarrollar alianzas estratégicas principalmente con los bancos, en este caso se debe a que si bien va a emitir tarjetas de crédito con el nombre de la empresa, debe buscar tener un respaldo detrás que en este caso llegarían a ser los bancos, cuidando así de su capital.

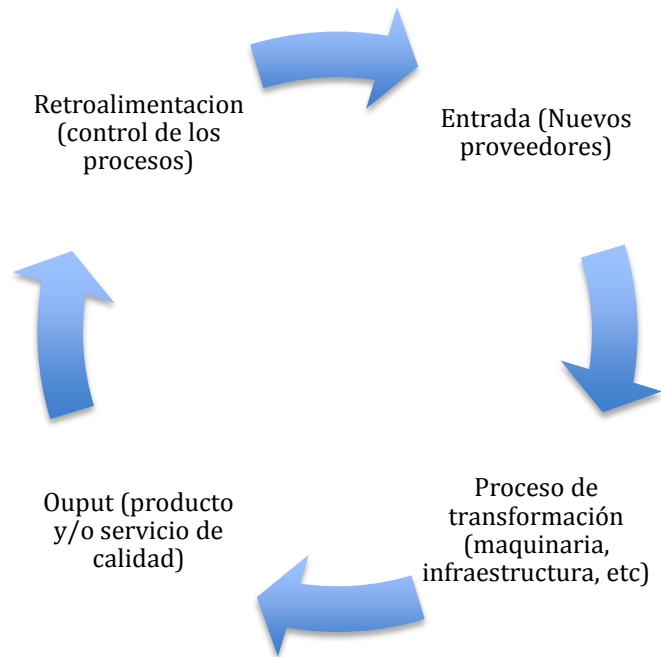
Otra alianza estratégica que se puede realizar es con establecimientos que tengan un alto tráfico de personas, en este caso pueden ser las empresas publicas como el municipio o consejo provincial, realizando mutuos acuerdo que beneficien a las dos instituciones.

Y ya a un entorno mas globalizado se deberá realizar primero un análisis del nuevo entorno para llegar a determinar con que empresas realizar alianzas estratégicas.

### **D. EMPRESAS FLEXIBLES AL CAMBIO**

Ser una empresa flexible no es mas que estar preparados para el futuro, previendo lo que pueda desarrollar la competencia o lo que nosotros mismos podamos seguir mejorando, ser flexible al cambio es un sistema en el que intervienen nuestros proveedores, clientes, usuarios, etc.

En la actualidad si no son flexibles al cambio las empresas rápidas se comen a las lentas



**Cuadro 11 Sistema Empresas Flexibles al Cambio**

Fuente: Ing. Xavier Ortega MBA, 2004

Elaborado por: Los autores

## **E. SINERGIA ORGANIZACIONAL**

### **5.1 ALIANZAS ESTRATEGICAS**

Al tratar de ingresar a mercados internacionales hay que tener factores en cuenta como el clima político, el entorno social y económico, de ahí se determinarían empresas con las que se puedan realizar alianzas estratégicas.

### **5.2 FUSIONES**

Se puede realizar fusiones con empresas que sean de similares características a nuestra empresa, pero antes se debe realizar un análisis de la empresa, para saber con certeza en qué estado se encuentra la empresa

Las funciones de la gerencia serán establecer las líneas estratégicas y el desarrollo de la visión corporativa, lo que implica definir tanto las estrategias corporativas como las de

las unidades de Negocio, aprovechar las sinergias propias de la Compañía y desarrollar alternativas que permitan a Farmacia corazón seguir creciendo a través de sus negocios actuales y futuras adquisiciones.

Adicionalmente, debe velar por el control de la gestión y de las finanzas corporativas, lo que implica controlar la eficiencia en el uso de los recursos y el cumplimiento de las metas de la empresa.

### 4.3 CONTROL

OBJETIVO	ESTRATEGIA	PERIODO		LIMITE MINIMO (aceptable)	META (ideal)	RESPONSABLE
		DESDE	HASTA			
<b>Mejorar el nivel de satisfacción del cliente</b>	1. Determinar el nivel actual de satisfacción del cliente mediante encuestas.	01/03/2010	31/05/2010	75%	100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargado del almacén</li> </ul>
	2. Implementar un Programa de Mejoramiento de Satisfacción del Cliente.	01/06/2010	31/12/2010	90%	100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente</li> </ul>
	3. Evaluar mensualmente el Programa implementado	01/01/2011	31/12/2011	98%	100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente</li> </ul>

<b>Mejorar el nivel de satisfacción del cliente</b>	1. Determinar los conocimientos actuales del personal en cuanto a servicio al cliente	01/03/2010	31/04/2010	70%	100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargado del almacén</li> </ul>
	2. Implementar un programa de capacitación continua al personal	01/05/2010	31/12/2010	85%	100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargado del almacén</li> <li>• Gerente</li> </ul>
	3. Evaluación al personal luego del programa	01/05/2010	31/12/2010	98%	100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargado del almacén</li> <li>• Gerente</li> </ul>
<b>Mejorar la satisfacción del personal que trabaja</b>	1. Determinar el nivel de satisfacción actual del personal	01/03/2010	31/04/2010	70%	100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargado del almacén</li> <li>• Gerente</li> </ul>



	2. Establecer beneficios adicionales en los puntos que el personal se sienta inconforme	01/05/2010	31/12/2010	80%	100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente</li> </ul>
	3. Seguimiento al personal	01/05/2010	31/12/2010	90%	100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargado del almacén</li> <li>• Gerente</li> </ul>
	4. Evaluación al personal para determinar si se han aplicado las mejoras adecuadas	01/09/2010	31/12/2010	98%	100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargado del almacén</li> <li>• Gerente</li> </ul>
<b>Mejorar la situación actual de la empresa.</b>	1. Determinar la situación actual de la empresa	01/10/2009	30/06/2010	50%	100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente</li> </ul>
	2. Implementar estrategias necesarias para incrementar el nivel de ventas	01/06/2010	31/12/2010	80%	100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente</li> </ul>

3. Implementar estrategias para lograr una mayor participación en el mercado	01/06/2010	31/12/2010	80%	100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente</li> </ul>
4. Implementar estrategias para lograr un incremento de la rentabilidad	01/06/2010	31/12/2010	80%	100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente</li> </ul>

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

### **CONCLUSIONES**

El realizar este trabajo nos permitió la aplicación de los conocimientos aprendidos en el aula de clase, pero nos pudimos dar cuenta de la realidad, ya que muchas veces se ve lejana la realidad empresarial con las materias vistas en nuestros estudios, tuvimos algunos inconvenientes pero supimos sobrellevarlo y salir adelante.

Además de la realidad empresarial de nuestro país, de su desarrollo en muchas materias: Inversión, desarrollo, tecnologías y sus usos. Estos puntos nos hicieron sentirnos orgullosos, pues a pesar de estar muy apartado geográficamente de los países desarrollados, con la correcta aplicación de estrategias y usando de buena manera las políticas tanto económicas como sociales creemos que la organización se encontrará en una vía correcta de desarrollo.

Sin embargo, no fue del todo fácil el desarrollo de este trabajo, las trabas naturales de parte de las Empresas investigadas de mucha de la información necesaria para el desarrollo integro de nuestra investigación. Aunque con algunas farmacias no nos queda mas que darle las gracias por la información brindada, en especial a Farmacia Corazón, por habernos brindado la ayuda necesaria.

Otro de los aspectos que pudimos observar es que en las farmacias no cuentan con estrategias de marketing, y no son empresas formales al 100% excepto farmacias Sana Sana, pero esto se debe a que son una cadena a nivel nacional.

Un factor que nos preocupo fue el que farmacia Corazón se encuentra en un nivel intermedio, esto puede ser una consecuencia de la reciente creación de esta como farmacia, y a su vez el nombre con el que cuenta, nos pudimos dar cuenta que las personas no lo relacionan directamente con farmacia y venta de artículos de bazar y oficina.

Como uno de los aspectos mas importantes que podemos destacar es que nos dimos cuenta de lo importante que es un análisis en cualesquier organización, en este caso

analizamos el sector farmacéutico de azogues, el que es muy competitivo, aunque ciertas farmacias monopolizan el mercado, pero con un correcto análisis, se puede llegar a aplicar estrategias correctas que nos van a llevar a igualarlas, o mejor aun superarlas, compitiendo de igual forma que ellas y llegando incluso a ser mejores, ahora el gran reto es superarlas para lo cual se debe de realizar un seguimiento muy de cerca tanto a nuestras estrategias como a nuestros competidores ya que ellos se van hacer fuertes con nuestras falencias y nosotros trataremos de hacernos mas competitivos con las falencias de ellos, por eso es necesario tener cero errores desde el inicio de nuestro proceso de comercialización.

## RECOMENDACIONES

Uno de los temas que nos preocupó fue la identidad corporativa, pues Farmacia Corazón no cuenta con esta, uno de los problemas que pudimos observar fue que cuando era una librería y bazar las personas la conocían más como la “10 de agosto”, pero luego al implementar una farmacia en su local y al cambiarlo de nombre las personas dejaron de reconocerla, a lo mejor no se analizó bien el nuevo nombre al momento de cambiarlo, por lo que nosotros hemos observado, podemos recomendar en un futuro analizar y manejar mejor una identidad corporativa en donde se usa de una buena manera el nombre de la farmacia, es decir con un nombre que identifique al local no solo como una farmacia sino además sea conocido por ser librería y bazar.

La publicidad también es un aspecto que sirve de mucho a la hora de posicionarse en el mercado, con la correcta aplicación de esta estrategia se puede lograr una mayor captación de personas.

Además de esto la continua capacitación del personal es algo fundamental dentro de la farmacia, especialmente a los farmacéuticos, ya que ellos son los que van a atender al público y serán los encargados de ofrecer nuevos productos, para que los medicamentos tengan una rotación igual entre todos, y no se vendan productos que solamente tengan un bombardeo continuo de publicidad.

Para que todos los objetivos se cumplan, como lo hemos mencionado anteriormente siempre se debe realizar un análisis profundo más aun en este entorno político y económico en el que nos encontramos, primero deberíamos analizar posibles situaciones futuras para que las estrategias aplicadas se cumplan y se logre llegar a los objetivos planteados.

Por lo demás creemos que en este corto tiempo se realizó un correcto análisis de benchmarking, y creemos que con la correcta aplicación de las estrategias que hemos planteado la organización puede llegar a ser más competitiva y rentable, esperamos que este trabajo sirva de ayuda para los propietarios de la organización en un futuro.

## **BIBLIOGRAFIA**

**PORTER**, Michael E. *Competitive Strategy*, Nueva York, 1980

**PORTER**, Michael E. *Competitive Advantage*, Nueva York, 1985

**SPENDOLINI**, Michael J. *Benchmarking*, 16 , Grupo Editorial Norma, 1995

**CASTILLO**, Juan Fernando, Ing. *Notas técnicas*, 2009

**ORTEGA**, Xavier, *Notas técnicas*, 2004

**CAMPOS**, Silvia Dra. La Planificación Como Herramienta de la Gestión Farmacéutica, VII Congreso Argentino de Farmacia Hospitalaria, Jujuy 2007

**FABIÁN**, Carlos, SERRA; Juan Carlos, Farmacia profesional, VOL 18, NÚM 10, NOVIEMBRE 2004

Cuaderno para comerciantes II, Interiorismo y Escaparatismo, Cámara Murcia

## **LINCOGRAFIA**

[hbswk.hbs.edu./archive/3746.html](http://hbswk.hbs.edu./archive/3746.html)

[www.sht.com.ar/archivo/marketing/benchmarking.htm](http://www.sht.com.ar/archivo/marketing/benchmarking.htm)