

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Tesis previa a la obtención del Título de: INGENIERO COMERCIAL CON
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:
DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD)
PARA LAS FARMACIAS DE LAS FUERZAS ARMADAS**

**AUTORA:
MARÍA FERNANDA COBA DELGADO**

**DIRECTOR:
MARCO LOGROÑO**

Quito, marzo del 2013

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Los conceptos desarrollados, análisis realizados, conclusiones y recomendaciones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de la autora.

Quito, marzo del 2013

f).....

María Fernanda Coba Delgado

171483348-8

DEDICATORIA

A Dios por darme la vida y por ser mi guía en todo momento,

A mis padres por su infinito amor, paciencia y quienes siempre han velado por mi bienestar,

A mi querida hermana con quien compartí los mejores momentos,

A mi esposo por su ser mi fortaleza y mi fuente de inspiración y

A toda mi familia por su apoyo incondicional.

María Fernanda Coba Delgado

AGRADECIMIENTO

A las autoridades de las Farmacias Fuerzas Armadas por permitirme desarrollar el presente trabajo, a la Universidad Politécnica Salesiana y sus docentes por compartir sus conocimientos y experiencias, de manera especial al Ing. Marco Logroño por su paciencia y sus constantes aportes en la finalización de tesis.

María Fernanda Coba Delgado

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I GENERALIDADES	3
1.1 Planteamiento del problema	4
1.2 Objetivos de la Investigación	5
1.2.1 Objetivo General	5
1.2.2 Objetivos Específicos	5
1.3 Justificación del proyecto	6
1.4 Marco Conceptual	6
1.5 Hipótesis	8
1.6 Marco Metodológico	9
CAPÍTULO II DEFINICIÓN DEL MARCO CONCEPTUAL	10
2.1 Introducción	10
2.2 Generalidades del Balanced Scorecard o Cuadro Mando Integral	10
2.2.1 Evolución de los Sistemas de control	11
2.2.2 Los sistemas de control y la estrategia	13
2.2.3 Concepto del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral	14
2.3 Estructuración de la Planificación Estratégica	18
2.3.1 Primera Etapa	18
2.3.1.1 Misión	18
2.3.1.2 Ejes estratégicos	18
2.3.2 Segunda Etapa	19
2.3.2.1 Ambiente Externo	19
2.3.2.2 Ambiente Interno	19
2.3.3 Tercera Etapa	20
2.3.3.1 Valores Organizacionales	20

2.3.4 Cuarta Etapa	20
2.3.4.1 Visión	20
2.3.5 Quinta Etapa	21
2.3.5.1 Análisis FODA	21
2.3.5.2 Temas y objetivos estratégicos	21
2.4 Herramientas Estratégicas	22
2.4.1 Análisis FODA	22
2.4.2 Diagrama Causa – Efecto	23
2.5 Herramienta Estadística	24
2.5.1 Diagrama de Pareto	24
2.6 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral	25
2.6.1 Perspectiva Financiera	26
2.6.2 Perspectiva del Cliente	27
2.6.3 Perspectiva del Proceso Interno	29
2.6.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	32
2.6.5 Perspectiva de Responsabilidad Social	33
2.7 Indicadores	34
2.7.1 Tipos de Indicadores	35
2.7.2 Seleccionar y diseñar indicadores	35
2.7.3 Vinculación de indicadores múltiples con la estrategia	36
2.8 Formulación de Metas	37
2.9 Desarrollo de iniciativas estratégicas	38

CAPÍTULO III CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y DESARROLLO DE ELEMENTOS ESTRATÉGICOS PARA LAS FARMACIAS DE LAS FUERZAS ARMADAS **39**

3.1 Antecedentes de las Farmacias de las Fuerzas Armadas	39
3.1.1 Giro del Negocio	40
3.1.2 Estructura organizacional	41
3.2 Direccionamiento estratégico de la organización	43

3.2.1 Misión actual	43
3.2.2 Visión Actual	43
3.2.3 Filosofía Corporativa	43
3.2.3.1 Principios	44
3.2.3.2 Valores	45
3.3 Estudio de Procesos de Abastecimiento	45
3.3.1 Planificación	46
3.3.2 Selección de Proveedores	46
3.3.3 Adquisición de medicamentos	46
3.3.4 Distribución a puntos de venta	47
3.4 Presentación y evaluación de los Estados Financieros	47
3.4.1 Interpretación de la Información Financiera	52
3.4.1.1 Análisis Vertical comparativo del Balance General	53
3.4.1.2 Análisis Horizontal comparativo del Balance General	55
3.4.1.3 Análisis Vertical comparativo del Estado de Resultados	56
3.4.1.4 Análisis Horizontal comparativo del Estado de Resultados	57
3.4.1.5 Análisis del Estado de Cambios en el Patrimonio	58
3.4.1.6 Análisis Horizontal comparativo del Estado de Flujo Efectivo	59
3.5 Análisis FODA de las Farmacias de las Fuerzas Armadas	60
3.5.1 Análisis Ambiente Externo	62
3.5.1.1 Macroambiente	62
3.5.1.1.1 Factor Económico	62
3.5.1.1.2 Factor Político	71
3.5.1.1.3 Derogación de patentes por licencias obligatorias	71
3.5.1.1.4 Factor Legal	73
3.5.1.1.5 Factor Social, Cultural y Demográfico	76
3.5.1.1.6 Factor Tecnológico	79
3.5.1.1.7 Factor Ambiental	81
3.5.1.2 Microambiente	81
3.5.1.2.1 Proveedores	81
3.5.1.2.2 Clientes	83

3.5.1.2.3 Competencia	83
3.5.1.2.4 Amenaza de nuevos competidores	87
3.5.1.2.5 Productos sustitutos	87
3.5.2 Análisis ambiente Interno	88
3.5.2.2 Capacidad Financiera	90
3.5.2.3 Capacidad de Recursos Humanos	91
3.5.2.4 Capacidad de Servicio	93
3.5.2.5 Capacidad Tecnológica	94
3.5.2.6 Capacidad Comercial	94
3.5.2.7 Capacidad de Almacenamiento y Distribución	96
3.5.3 Análisis matricial de factores	96
3.5.3.1 Matriz EFE	97
3.5.3.2 Matriz EFI	99
3.5.3.3 Matriz FODA ponderada	101
3.5.3.4 Matriz de Atractivo del mercado y Posición competitiva	102
3.6 Valores y ejes estratégicos de las Farmacias de las Fuerzas Armadas	107
3.6.1 Ejes Estratégicos	111

CAPÍTULO IV CONSTRUCCIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC) PARALAS FARMACIAS DE LAS FUERZAS ARMADAS

112

4.1 Introducción	112
4.2 Formulación de la misión y visión de FARFA	115
4.2.1 Misión propuesta	115
4.2.2 Visión propuesta	116
4.3 Análisis estratégico	117
4.3.1 Matriz de acción estratégica FODA	117
4.3.2 Ejes estratégicos	119
4.3.3 Formulación de estrategias	119
4.4 Propuestas de valor por cada perspectiva	121

4.5	Objetivos por Perspectivas	124
4.5.1	Perspectiva Financiera	125
4.5.2	Perspectiva de Clientes	126
4.5.3	Perspectiva de los Procesos Internos	127
4.5.4	Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje	128
4.5.5	Perspectiva de Responsabilidad Social	129
4.6	Determinación de Factores críticos de éxito	130
4.7	Mapa estratégico	130
4.8	Desarrollo de indicadores	132
4.8.1	Indicadores de la Perspectiva Financiera	137
4.8.2	Indicadores de la Perspectiva del Cliente	138
4.8.3	Indicadores de la Perspectiva de Procesos Internos	139
4.8.4	Indicadores de la Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje	140
4.8.5	Indicadores de la Perspectiva de Responsabilidad Social	141
4.9	Construcción del Cuadro de Mando Integral	142
4.10	Operacionalización de la estrategia	145

CAPÍTULO V ESTUDIO FINANCIERO

5.1	Inversión inicial	160
5.1.1	Inversiones en Activos Fijos	161
5.1.2	Inversiones en Gastos de Pre operación	162
5.1.3	Inversiones en Capital de Trabajo	164
5.1.4	Inversión Inicial Total	
5.1.5	Financiamiento de la Inversión Inicial	165
5.1.6	TMAR	170
5.2	Presupuesto de Ingresos	171
5.3	Presupuesto de Costos y Gastos	173
5.3.1	Presupuesto de Costo de Ventas	173
5.3.2	Presupuesto de Gastos Operativos Incrementales	174
5.3.3	Presupuesto de Gastos Financieros incrementales	176
5.4	Estados de Resultados Proyectados	176

5.5 Flujos de Efectivo Proyectados	179
5.6 Cálculo de indicadores de evaluación del proyecto: VAN, TIR, PRI y Costo Beneficio	181
CONCLUSIONES	189
RECOMENDACIONES	192
BIBLIOGRAFÍA	194

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA N° 1 Cuadro de mando integral como una estructura o marco estratégico para la acción	14
FIGURA N° 2 Sistema de gestión estratégica	15
FIGURA N° 3 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral	17
FIGURA N° 4 Diagrama Causa - Efecto (Ishikawa)	23
FIGURA N° 5 Diagrama de Pareto	25
FIGURA N° 6 Factores críticos de éxito por cada perspectiva	26
FIGURA N° 7 Objetivos de la perspectiva financiera	27
FIGURA N° 8 Objetivos de la perspectiva del cliente	28
FIGURA N° 9 Elementos de la cadena de valor	31
FIGURA N° 10 Ubicación geográfica de las FARFA	39
FIGURA N° 11 Organigrama Estructural FARFA	41
FIGURA N° 12 Organigrama Personal FARFA	42
FIGURA N° 13 Alcance del diagnóstico situacional	60
FIGURA N° 14 Porcentaje de inflación anual 2012-2011	63
FIGURA N° 15 Porcentaje inflación anual III trimestre 2012-2011	64
FIGURA N° 16 PIB en millones de USD 2005-2011	66
FIGURA N° 17 Remesas de trabajadores I semestre 2007-2012	68
FIGURA N° 18 Riesgo país enero-diciembre 2012	70
FIGURA N° 19 Tasa trimestral desempleo nacional 2010-2012	77
FIGURA N° 20 Matriz del atractivo del mercado-posición competitiva	103
FIGURA N° 21 Proceso de Construcción del C.M.I	114
FIGURA N° 22 Mapa estratégico de FARFA	131

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N° 1 Balance general comparativo FARFA	48
TABLA N° 2 Estado de resultados comparativo FARFA	49
TABLA N° 3 Estado de cambios en el patrimonio FARFA	50
TABLA N° 4 Estado de flujo de efectivo comparativo FARFA	51
TABLA N° 5 Balance general vertical comparativo	53
TABLA N° 6 Balance general horizontal comparativo	55
TABLA N° 7 Estado de resultados vertical comparativo	56
TABLA N° 8 Estado de resultados horizontal comparativo	57
TABLA N° 9 Estado de flujo del efectivo horizontal comparativo	59
TABLA N° 10 Porcentaje de inflación anual 2012 – 2011	63
TABLA N° 11 PIB en millones de USD	65
TABLA N° 12 Remesas de trabajadores recibidas I semestre 2007-2012	67
TABLA N° 13 Riesgo país enero-diciembre 2012	70
TABLA N° 14 Tasa trimestral desempleo nacional 2010- 2012	76
TABLA N° 15 Principales proveedores de FARFA	82
TABLA N° 16 Matriz de Perfil competitivo de FARFA	86
TABLA N° 17 Matriz EFE	98
TABLA N° 18 Matriz EFI	100
TABLA N° 19 Matriz FODA Ponderada	101
TABLA N° 20 Valoración para dimensión atractivo del mercado FARFA	104
TABLA N° 21 Valoración para dimensión posición competitiva FARFA	105
TABLA N° 22 Matriz Axiologica de Valores FARFA	109
TABLA N° 23 Elementos considerados para la misión propuesta	115
TABLA N° 24 Elementos considerados para la visión propuesta	116
TABLA N° 25 Matriz de accion estrategica FODA FARFA	118
TABLA N° 26 Alineacion de ejes estrategicos y perspectivas	119
TABLA N° 27 Formulacion de ejes	120

TABLA N° 28 Propuesta de valor Perspectiva Financiera	121
TABLA N° 29 Propuesta de valor Perspectiva del Cliente	122
TABLA N° 30 Propuesta de valor Perspectiva procesos internos	122
TABLA N° 31 Propuesta de valor Perspectiva crecimiento y aprendizaje	123
TABLA N° 32 Propuesta de valor Perspectiva de Responsabilidad social	123
TABLA N° 33 Objetivos estratégicos Perspectiva Financiera	125
TABLA N° 34 Objetivos estratégicos Perspectiva del cliente	126
TABLA N° 35 Objetivos estratégicos Perspectiva de procesos internos	127
TABLA N° 36 Objetivos estratégicos Perspectiva crecimiento y aprendizaje	128
TABLA N° 37 Objetivos estratégicos Perspectiva de Responsabilidad social	129
TABLA N° 38 Determinación de factores críticos de éxito	130
TABLA N° 39 Formulario de control de calidad	133
TABLA N° 40 Ejemplo de cálculo de bono de eficiencia	135
TABLA N° 41 Formulación de indicadores: Perspectiva Financiera	137
TABLA N° 42 Formulación de indicadores. Perspectiva del Cliente	138
TABLA N° 43 Formulación de indicadores: Perspectiva de procesos internos	139
TABLA N° 44 Formulación de indicadores: Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje	140
TABLA N° 45 Formulación de indicadores: Perspectiva de Responsabilidad Social	141
TABLA N° 46 Semaforización de indicadores	142
TABLA N° 47 Cuadro de Mando Integral de FARFA	143
TABLA N° 48 Plan Operativo para estrategia 1	145
TABLA N° 49 Plan Operativo para estrategia 2	146
TABLA N° 50 Plan Operativo para estrategia 3	147
TABLA N° 51 Plan Operativo para estrategia 4	148
TABLA N° 52 Plan Operativo para estrategia 5	149

TABLA N° 53 Plan Operativo para estrategia 6	150
TABLA N° 54 Plan Operativo para estrategia 7	151
TABLA N° 55 Plan Operativo para estrategia 8	152
TABLA N° 56 Plan Operativo para estrategia 9	153
TABLA N° 57 Plan Operativo para estrategia 10	154
TABLA N° 58 Plan Operativo para estrategia 11	155
TABLA N° 59 Plan Operativo para estrategia 12	156
TABLA N° 60 Cronograma de implementación de las estrategias	157
TABLA N° 61 Detalle de proyectos que comprende la propuesta	158
TABLA N° 62 Detalle de la inversión inicial en activos fijos, gastos de pre-operación y capital de trabajo	160
TABLA N° 63 Detalle de la inversión inicial en activos fijos	161
TABLA N° 64 Detalle de la inversión inicial en gastos de pre-operación	163
TABLA N° 65 Detalle de la inversión inicial en capital de trabajo	164
TABLA N° 66 Detalle consolidado de la inversión inicial	165
TABLA N° 67 Financiamiento de la inversión inicial opción 1	166
TABLA N° 68 Financiamiento de la inversión inicial opción 2	166
TABLA N° 69 Tabla de amortización del crédito contraído con la CFN	168
TABLA N° 70 Detalle consolidado del pago del crédito contraído con la CFN	170
TABLA N° 71 Costo promedio ponderado del capital	171
TABLA N° 72 Presupuesto de ingresos incrementales	172
TABLA N° 73 Presupuesto de ingresos incrementales	173
TABLA N° 74 Presupuesto de costo de ventas incrementales	174
TABLA N° 75 Presupuesto de gastos operativos incrementales	175
TABLA N° 76 Presupuesto de gastos financieros	176
TABLA N° 77 Estado de resultados diferenciales con financiamiento	177
TABLA N° 78 Estado de resultados diferenciales sin financiamiento	178
TABLA N° 79 Flujos de efectivo diferenciales con financiamiento	179
TABLA N° 80 Flujos de efectivo diferenciales sin financiamiento	180
TABLA N° 81 Evaluación Financiera de la propuesta con financiamiento	183

TABLA N° 82 Cálculo del costo y beneficio con financiamiento	184
TABLA N° 83 Evaluación financiera del proyecto sin financiamiento	186
TABLA N° 84 Cálculo del costo y beneficio sin financiamiento	187

RESUMEN

El proceso de integración global en el que está inmerso el país, demanda que la gestión de las organizaciones, se ajusten a estándares internacionales de calidad y competitividad; más aún las instituciones que constituyen el sistema de salud, pues generan un alto impacto sobre las condiciones de vida de la población y el desarrollo social.

El Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas, ISSFA, es una entidad de naturaleza pública, que forma parte de los sistemas de seguridad social y de salud del país; uno de sus entes de gestión son las Farmacias de las Fuerzas Armadas FARFA, por medio del cual busca entregar medicinas a precios solidarios, accesibles y en consecuencia proteger la salud de la población ecuatoriana; sin embargo este objetivo no se cumple adecuadamente, pues la gestión organizacional presenta deficiencias por el inadecuado desarrollo de los procesos de planificación, dirección y control; como resultado de estas deficiencias, en los últimos años FARFA no ha alcanzado un adecuado posicionamiento en el mercado debido a las falencias en el manejo de las compras institucionales, lo que afecta el abastecimiento de medicinas y productos, además no existe un desempeño adecuado en el manejo operacional y promocional, lo que repercute en la eficiencia de los canales de distribución y limita su crecimiento comercial.

INTRODUCCIÓN

Las Farmacias de las Fuerzas Armadas, FARFA, presentan inconvenientes en su gestión administrativa, lo cual impide el normal desenvolvimiento de sus actividades que conllevan al cumplimiento de sus objetivos y consecuentemente al alcance de su visión, por tanto es necesario la implementación de una herramienta que optimice su desempeño, impulse su mejoramiento continuo así como también el desarrollo de las ventajas competitivas para lograr un adecuado posicionamiento en el mercado farmacéutico, por lo manifestado anteriormente y ya que el Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) ha demostrado eficacia para desarrollar la estrategia integral de la organización y alinear sus recursos, se ha propuesto desarrollar el presente trabajo de grado cuyo objetivo principal es diseñar un sistema de control estratégico y táctico para las Farmacias de las Fuerzas Armadas utilizando el concepto de Cuadro de Mando Integral.

En su extensión esta investigación consta de cinco capítulos, en el primero llamado *Generalidades*, se expone la problemática, objetivos, justificación, marco conceptual, hipótesis y marco metodológico que justifica y guía el desarrollo de esta investigación; en el segundo capítulo *Definición del Marco Conceptual*, se presenta información teórica relevante referente a temas que serán posteriormente utilizados en el desarrollo de esta tesis.

En el tercer capítulo *Caracterización de la Organización y Desarrollo de Elementos Estratégicos para las Farmacias de las Fuerzas Armadas* se realiza el diagnóstico situacional de las FARFA en base al análisis externo e interno, lo que permite adquirir un conocimiento profundo de sus elementos estratégicos, entorno y situación actual. Para su mejor comprensión, la información obtenida ha sido sistematizada por medio de las matrices de relacionamiento lógico del análisis FODA, y los resultados se han presentado en el balance situacional; posteriormente se determina su posición competitiva y se caracteriza los ejes y lineamientos de la estrategia a implementar.

En el cuarto capítulo *Construcción del Cuadro de Mando Integral (BSC) para las FARFA* se elabora la propuesta de diseño del sistema de control estratégico y táctico utilizando el concepto de Cuadro de Mando Integral, en ella se enuncian y definen formalmente todos los elementos del lineamiento de la organización: cultura organizacional, misión, visión, objetivos, políticas y estrategias, se construye el CMI y se operativiza la estrategia por medio de proyectos.

En el quinto capítulo *Estudio Financiero* se sistematiza la información obtenida en los capítulos anteriores de esta tesis, para desarrollar la Evaluación Financiera de la propuesta estratégica, en base al cálculo y análisis de los indicadores de factibilidad (VAN, TIR, PRI, B/C) y se determina la viabilidad de su implementación.

Por último se enuncian las *Conclusiones y Recomendaciones*, que muestran y determinan los resultados relevantes del estudio realizado, la importancia de diseñar un sistema de control estratégico y táctico para las Farmacias de las Fuerzas Armadas utilizando el concepto de Cuadro de Mando Integral., y se recomiendan acciones para optimizar la gestión y minimizar el riesgo de fracaso en la implementación de la propuesta.

Es de esperarse que esta propuesta sea dada a conocer a los Directivos de las FARFA, para que comprendan la importancia de implantar el sistema diseñado, pues se ha demostrado el beneficio y las ventajas que traería la implementación del BSC y que la propuesta estratégica diseñada es viable y rentable.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

El sector farmacéutico en nuestro país ha crecido considerablemente durante la última década evidenciándose la aparición una gran cantidad de farmacias, muchas de las cuales han logrado posicionarse y fidelizar a sus clientes, en base a la calidad en el servicio, innovación de productos y precios competitivos.

La investigación y desarrollo que se viene dando con la era de la globalización ha dado paso a que este sector se convierta en la segunda industria a nivel mundial que genera mayor rentabilidad.

Debido a este crecimiento las diferentes organizaciones se han visto en la imperiosa necesidad de implantar sistemas de gestión y monitoreo para evaluar el presente, proyectarse al futuro y canalizar sus decisiones hacia el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

Dentro de estos sistemas de gestión los indicadores constituyen la principal herramienta de evaluación que permiten clarificar, demostrar y definir de forma más precisa el nivel de progreso alcanzado en un determinado periodo de tiempo; esta metodología es utilizada por el Cuadro de Mando Integral (CMI) o conocido también como Balanced Scorecard (BSC).

El presente estudio es realizado en las Farmacias de las Fuerzas Armadas (FARFA), las mismas que fueron constituidas en el año de 1995 como entidad adscrita al Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas (ISSFA), su principal actividad es la comercialización de medicamentos, e insumos médicos para satisfacer las necesidades del personal civil y militar. Cuenta con nueve sucursales a nivel país y su oficina

administrativa está ubicada en la ciudad de Quito Av. Pedro Vicente Maldonado S5-120 y Ángel Polivio Chávez.

1.1.Planteamiento del problema

FARFA mantiene un nivel competitivo elevado en el ejercicio del mercado farmacéutico, actualmente esta institución no cuenta con un sistema de gestión estratégica eficiente y eficaz, lo que ha generado que los resultados obtenidos de los diferentes procesos no satisfagan los objetivos y metas institucionales, pues no ha partido de un correcto estudio y análisis estratégico para valorar su desempeño y optimizar el manejo de recursos para la ejecución de proyectos.

En base a la problemática planteada, y con el afán de mejorar la planificación empresarial, FARFA se ve inmersa en la necesidad de incurrir en un óptimo estudio y análisis que le permitirá diseñar un modelo de gestión en función de estrategias claramente definidas, sistemas de medición de rendimiento y selección adecuada de indicadores, ya sean estos financieros o no financieros, lo cual evidenciará el fortalecimiento organizacional y operativo para lograr una mayor participación dentro del mercado sin dejar de lado el enfoque social que caracteriza a esta institución.

Por lo manifestado anteriormente el CMI o BSC constituye un amplio marco que traduce la visión y estrategia de las entidades en un conjunto coherente de indicadores de actuación.

1.2.Objetivos de la investigación

1.2.1. Objetivo general

Diseñar un sistema de control estratégico y táctico para las Farmacias de las Fuerzas Armadas utilizando el concepto de Cuadro de Mando Integral.

1.2.2. Objetivos específicos

- Definir la problemática actual de la institución.
- Desarrollar el marco teórico conceptual en el que se fundamentará la presente propuesta de investigación.
- Realizar el estudio actual de FARFA y sistematizar los resultados mediante matrices de relacionamiento lógico.
- Diseñar la propuesta estratégica para la mejora institucional y elaborar la herramienta Balanced Scorecard para el monitoreo estratégico.
- Establecer indicadores financieros y no financieros capaces de controlar el desempeño institucional.
- Sistematizar la información generada en los capítulos anteriores para determinar la viabilidad financiera de implementar la propuesta estratégica para FARFA.
- Presentar los resultados relevantes que se generarán con la presente investigación.

1.3. Justificación del proyecto

En los últimos años las Farmacias de las Fuerzas Armadas no han encaminado sus objetivos en la búsqueda de alternativas de solución y posicionamiento en el mercado, ya que, principalmente no existe poder de negociación con proveedores afectando el abastecimiento de productos, lo que ocasiona un déficit en el manejo de compras de la entidad, así mismo no existe un óptimo desempeño en el manejo operacional y promocional repercutiendo en canales de distribución y delimitando el crecimiento comercial.

Enfocándonos en el manejo operacional de la organización, se puede definir que el problema fundamental radica en que no existe un manejo óptimo de planificación, dirección y control, por tanto se requiere la implementación de una herramienta administrativa que maximice su desempeño para mantener una estabilidad eficiente y eficaz en el mercado farmacéutico, conduciendo a la institución a un mejoramiento continuo de sus funciones, trayendo consigo ventajas competitivas.

Por lo manifestado anteriormente y con la apropiada estructuración de las perspectivas del CMI se lograra cumplir con la estrategia integral y se establecerá una dirección futura que convertirá la visión de la organización en acción.

1.4.Marco conceptual

Administración Estratégica: Se ocupa de los aspectos dentro del proceso administrativo que se involucren con asegurar la viabilidad organizacional, y que los recursos de la entidad, readecuen al entorno de tal manera que se permita la eficiente realización de los objetivos corporativos, utilizando cursos de acción con un riesgo aceptable.

Cliente: organización o persona que recibe un producto.

Cuadro de Mando Integral: Sistema dinámico de gestión que parte de la estrategia y los temas estratégicos balanceando los objetivos organizacionales bajo políticas de calidad y mejoramiento continuo.

Cuello de Botella: Es un recurso que no tiene suficiente capacidad disponible para satisfacer estrictamente a la demanda.

Efectividad: Realizar bien una actividad dentro de lo establecido en tiempo, calidad y cantidad. (Eficiencia + Eficacia = Efectividad)

Eficacia: Característica del proceso que nos permite comparar el resultado real obtenido frente al resultado planificado; la eficacia está directamente relacionada con la calidad del proceso.

Eficiencia: Racionalización en la utilización de recursos.

Estrategia: Acciones y enfoque de negocios que emplea la administración para lograr el desempeño organizacional promedio.

Indicador: Expresión cuantitativa del comportamiento de las variables o de los atributos de un producto en un proceso de la organización.

Indicador de Gestión: Es un porcentaje, razón, equivalencia o número que resume y evalúa el desempeño parcial o total de un proceso o actividad, en un momento o período específico en el tiempo, con base en unos indicadores previamente agrupados y ponderados por factores estratégicos y con el propósito de alertar a la institución sobre la necesidad inminente de mejorar.

Perspectiva Financiera: Estrategia de crecimiento, rentabilidad y riesgo vista desde la perspectiva del accionista.

Perspectiva del Cliente: Estrategia para crear valor y diferenciación tomando en cuenta al cliente.

Perspectiva del Proceso Interno: Son las prioridades estratégicas de los distintos procesos del negocio que crean satisfacción para el cliente y los accionistas.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: Son las prioridades para crear un clima que soporte el cambio, la innovación y el crecimiento organizacional.

Planeación Estratégica: Proceso en el cuál la organización determina y mantiene las relaciones de la propia organización con un entorno, por medio de determinación de objetivos y el esfuerzo sistemático de generar una relación deseable para el futuro, asignando los recursos necesarios para este fin.

Proveedor: organización o persona que proporciona un producto.

Restricción: Es cualquier cosa que limita un sistema de alcanzar un mayor desempeño en relación con su meta.

Venta local: Cualquier entrega de bien o servicio que se realice dentro del territorio.

1.5.Hipótesis

Al correlacionar las perspectivas del cuadro de mando integral, se determinarán alternativas de solución que conlleven a mejorar el rendimiento de la organización.

1.6.Marco metodológico

La investigación se realizará mediante un estudio analítico in situ con un seguimiento a las variables y parámetros de control que rigen a las Farmacias de las Fuerzas Armadas; se estudiarán los procesos relacionados con la parte financiera, el cliente, los procesos internos, el crecimiento y aprendizaje así como también la responsabilidad social que debe mantener la organización con la sociedad, de tal manera que se puedan identificar aquellos aspectos críticos que serán controlados o rectificados para alcanzar el fortalecimiento y desempeño organizacional.

Los datos serán analizados por medio de herramientas cual-cuantitativas, lo que facilitará el generar un sistema integrado para tomar acciones preventivas e inmediatas antes de que los problemas de la organización asciendan a niveles muy costosos e irreversibles que podrían ocasionar inestabilidad operacional.

Además, el desarrollo de este estudio se basa en textos relacionados al CMI, los mismos que proporcionarán una guía para la creación del tablero, de igual forma se utilizará el Internet como refuerzo del desarrollo del presente trabajo.

CAPÍTULO II

DEFINICIÓN DEL MARCO CONCEPTUAL

2.1.Introducción

La definición del marco estratégico es de valiosa importancia para el desarrollo de la institución pues constituye el punto de partida para el diseño y estructuración del Cuadro de Mando Integral (CMI), debido a que, representa todo el procedimiento que se aplicará para su conformación.

El marco estratégico conduce al desarrollo de una óptima planificación estratégica, utilizando herramientas que permiten a las organizaciones determinar sus problemas y dificultades para la adecuada toma de decisiones tanto en el presente como en el futuro.

Por lo manifestado anteriormente, la definición del marco estratégico constituye el proceso o procedimiento para una adecuada y exitosa estructuración del Cuadro de Mando Integral.

2.2. Generalidades del Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI)

El concepto de Balanced Scorecard (BSC) se basa en la configuración de un mapa estratégico gobernado por la relación causa – efecto donde cada perspectiva debe funcionar en forma integral.

“El BSC resuelve una deficiencia en los sistemas de gestión tradicionales: su incapacidad para vincular la estrategia a largo plazo de la empresa con sus acciones a

corto plazo. La principal ventaja del BSC frente a los cuadros de mando tradicionales radica precisamente en la consistencia interna que se consigue entre objetivos estratégicos e indicadores.”¹

2.2.1. Evolución de los sistemas de control

Las dos últimas décadas del siglo veinte, fueron el paso de la era industrial (1850 – 1975) a la era de la información. “Durante esta era se desarrollaron los sistemas de control financiero; pero se volvieron obsoletos al entorpecer la capacidad y la habilidad de las organizaciones para crear un futuro valor económico”², que se tornó más evidente en la era de la información, ya que, esta exige la habilidad de una empresa para movilizar y explotar sus activos intangibles o invisibles (satisfacción del cliente interno y externo, innovación, flexibilidad, productividad, etc.).

Las organizaciones de la era de la información están constituidas sobre algunos criterios de funcionamiento como:

Funciones cruzadas: La era de la información utiliza los beneficios de la especialización con la funcionalidad de la velocidad, eficiencia y calidad de los procesos integrados.

Innovación: Con la evolución de la tecnología los ciclos de vida de los productos cada vez se hacen más cortos, por ello, el crear ventajas competitivas al desarrollar un producto no garantiza su éxito y estabilidad en el mercado, por esta razón, es necesario anticiparse oportunamente a las necesidades futuras de los clientes, creando productos y generando servicios únicos que satisfagan sus expectativas.

¹ KAPLAN Robert, NORTON David; *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral*; 2da edición; Ediciones Gestión 2000S.A.;Barcelona-España.; 1997; p. 75

² KAPLAN Robert, NORTON David; *Cuadro de Mando Integral*; 1ra. edición, Ediciones Gestión 2000S.A.;Barcelona-España; 1997; p. 7

Empleados de nivel: En la era industrial se mantenían diferencias entre los trabajadores de la organización, por un lado se encontraban los gerentes e ingenieros los cuales realizaban las actividades analíticas de la empresa y por otro lado se encontraba la fuerza laboral, los mismos que únicamente se encargaban de la producción sin tomar en cuenta sus habilidades y destrezas mentales.

En la era de la información, es decir actualmente todo el personal de una organización desarrolla funciones analíticas, ya que, con la automatización de los procesos los trabajadores están obligados a aportar su conocimiento y su capacidad física como base fundamental para el crecimiento de la empresa. En la actualidad, las organizaciones en su trayectoria por alcanzar una ventaja competitiva han desarrollado varias herramientas de mejora como: gestión de calidad total, reducción de costos, optimización de tiempos, etc., pero muchos de estos sistemas no han tenido éxito, ya que, no se encuentran vinculados con la estrategia de la organización, ni la consecución de resultados financieros concretos. Por esta necesidad “David Norton, Director General de Nolan Norton, quien actuó como líder del estudio y Robert Kaplan como asesor académico junto con una docena de empresas fabricantes y de servicios, de la industria pesada y de alta tecnología se reunieron bimestralmente en el año 90 para desarrollar un nuevo modelo de medición”.³

El Cuadro de Mando Integral (CMI) fue desarrollado inicialmente por Kaplan y Norton entre 1992 y 1993 como un sistema de medición del rendimiento que contenía tanto medidas financieras como no financieras, plasmándose en un instrumento de gestión de las propuestas lanzadas casi una década antes por Kaplan. Su Balanced Scorecard pretende ser algo más que una herramienta de control de gestión habitual, sirviendo como un instrumento de comunicación de la estrategia hacia todos los niveles de la organización.

³KAPLAN Robert, NORTON David; *Op. Cit.* p 7.

2.2.2. Los sistemas de control y la estrategia

El diseño de un sistema de control para la gestión de una organización, ha de ser coherente con su estrategia, estructura y aspectos formales así como los aspectos no formales que son parte del proceso de gestión. Esto garantiza una mayor probabilidad de que los resultados que se obtienen de las decisiones adoptadas estén relacionados y sean consistentes con los objetivos de la organización, por tanto nace la necesidad de contar con un tipo de control diferente, lo que ha llevado al desarrollo del CMI con un sistema de gestión estratégica clave en el engranaje de gestión de la empresa a largo plazo.

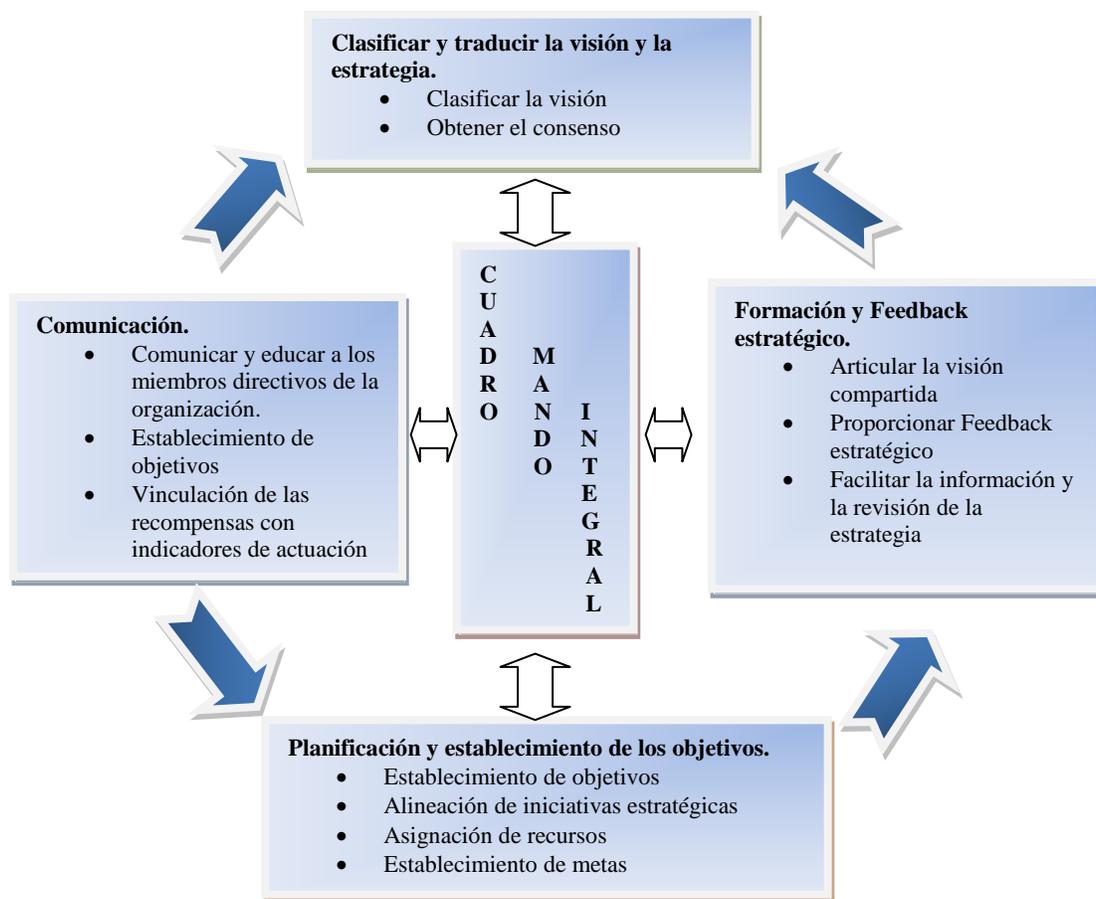
“El enfoque de medición del Cuadro de Mando Integral, permite llevar a cabo procesos de gestión decisivos, teniendo en cuenta el logro de los siguientes objetivos.

- Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- Aumentar el feedback y formación estratégica.”⁴

En la siguiente figura se puede apreciar los objetivos del CMI:

⁴ KAPLAN Robert, NORTON David; *Op. Cit. P.23*

FIGURA N° 1
CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO UNA ESTRUCTURA O
MARCO ESTRATEGICO PARA LA ACCIÓN



Fuente: KAPLAN Robert, NORTON David; “Cuadro de Mando Integral”

2.2.3. Concepto del Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI)

El CMI en inglés Balanced Scorecard (BSC) surgió inicialmente como un sistema de medición mejorada, pero con el tiempo evolucionó hasta convertirse en el núcleo de piedra angular del sistema de gestión estratégica.

FIGURA N° 2
SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA



Fuente: Seminario Internacional, Balanced Scorecard , 2007G

“El BSC traduce la visión y la estrategia en objetivos e indicadores, a través de un conjunto equilibrado de perspectivas. Incluye indicadores de los resultados deseados, así como los procesos que impulsarán esos resultados para el futuro”.⁵

Constituye una herramienta que complementa indicadores de medición de resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores claves que influirán en los resultados futuros, derivados de la visión y estrategia corporativa.

Además enfatiza la conversión de la visión y estrategia en objetivos e indicadores estratégicos, mide la forma en que las unidades de negocio crean valor para los clientes presentes y futuros, y cómo potenciar las capacidades internas, inversión en personal y sistemas de mejoramiento.

“El Cuadro de Mando Integral proporciona un marco, una estructura y una lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes de éxito actual y futuro. Al articular los resultados que la organización desea, y los inductores de esos resultados, los altos ejecutivos esperan canalizar las energías, las capacidades y el conocimiento concreto de todo el personal de la organización hacia la consecución de los objetivos a largo plazo.”⁶

Las perspectivas en las cuales se fundamenta el CMI son:

- **Perspectiva Financiera:** Estrategia de crecimiento, rentabilidad y riesgo vista desde la perspectiva del accionista.

- **Perspectiva del Cliente:** Estrategia para crear valor y diferenciación tomando en cuenta al cliente.

⁵KAPLAN Robert, NORTON David; *Op. Cit.* P.37.

⁶KAPLAN Robert, NORTON David; *Op. Cit.* P.38.

- **Perspectiva del Proceso Interno:** Son las prioridades estratégicas de los distintos procesos del negocio que crean satisfacción para el cliente y los accionistas.
- **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:** Son las prioridades para crear un clima que soporte el cambio, la innovación y el crecimiento organizacional.

**FIGURA N° 3
PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**



Fuente: <http://www.plan-estrategico.com/balanced-scorecard.html>

Las perspectivas permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados.

2.3. Estructuración de la planificación estratégica

La planificación estratégica se fundamenta en cinco etapas las mismas que se presentan a continuación:

2.3.1. Primera etapa

En planificación estratégica la primera etapa consiste en el desarrollo de la misión organizacional y los ejes estratégicos.

2.3.1.1. Misión

Consiste en “clasificar y establecer la razón de ser y de existir de una empresa en un ámbito o actividad específica. La misión se descompone de qué, cómo y para qué se hace lo que se hace.”⁷

Una misión es el motivo de la existencia de una empresa, su finalidad pretendida, su razón de ser, el papel que cumple la organización en el entorno donde se desarrolla para lograr la satisfacción de los clientes.

2.3.1.2. Ejes Estratégicos

Son aquellos pilares fundamentales en los que se traduce la estrategia organizacional y que deben reflejarse claramente en la misión, por tanto, su conjunto reflejan las estrategias.

PINTO Roberto; *Planificación Estratégica de Capacitación*; 1era edición, McGraw- Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.; México- México, 2000; p. 77

2.3.2. Segunda etapa

Una vez establecida la razón de ser y el propósito por el que existe la organización a través de su misión, se establece la segunda etapa que comprende el análisis del ambiente externo e interno en donde la empresa desarrolla su actividad.

2.3.2.1. Ambiente Externo

Comprende una clara identificación de los factores claves del entorno organizacional que puedan influir considerablemente en su desempeño, es decir, aquel sobre los que no tiene un control o influencia directa. El análisis del ambiente externo concluye con la determinación de las oportunidades y amenazas para la organización.

2.3.2.2. Ambiente Interno

Comprende la identificación de aquellos factores claves del ambiente interno organizacional, es decir, aquellos que son de su responsabilidad. El análisis del ambiente interno persigue detectar las fortalezas y debilidades de la organización.

Una vez establecidas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas como resultado del análisis del entorno se debe realizar dos ponderaciones:

- De Estado, en la que se evaluará la situación actual del elemento evaluado en la empresa.
- De Prioridad, en la que se establece la prioridad con la que la organización quiere abordar cada elemento, en función de su impacto en la gestión organizacional.

2.3.3. Tercera etapa

La tercera etapa consiste en la determinación de los principios y valores que deben ser parte de la cultura organizacional.

2.3.3.1. Valores Organizacionales

Son el conjunto de principios, creencias y reglas que regulan la gestión de la organización constituyendo la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional.

Toda institución implícita o explícitamente tiene un conjunto de valores organizacionales, por lo tanto, éstos deben ser analizados, ajustados o redefinidos y luego divulgados, que son un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.

2.3.4. Cuarta etapa

Una vez establecida la razón de ser de la organización, los factores claves del ambiente externo e interno en la que desarrolla sus actividades y los valores organizacionales, a continuación se establecen la visión que es la cuarta etapa del proceso de planificación estratégica.

2.3.4.1. Visión

Constituye la máxima aspiración de una organización, el lugar ideal a dónde quiere llegar el marco de referencia de lo que una organización es y quiere ser en el futuro con su accionar.

2.3.5. Quinta etapa

Como último proceso de la planificación estratégica, se tiene el análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) para determinar los temas y objetivos estratégicos, dicho análisis es utilizado como una herramienta estratégica.

2.3.5.1. Análisis FODA

Permite establecer mediante la correlación de los factores básicos del ambiente interno y externo de una organización los objetivos estratégicos.

2.3.5.2. Temas y Objetivos Estratégicos

Son aquellos grandes temas cuyo cumplimiento se logró a través de objetivos estratégicos e influyen directamente en el logro de la estrategia organizacional, en cambio, los objetivos estratégicos son aquellas finalidades a conseguirse para poder alcanzar el macro tema que permita el cumplimiento de la visión de la empresa.

Una vez concluidas las etapas de la Planificación Estratégica se procede a la estructuración estratégica, teniendo como propósito fundamental el definir la estructura lógica en que deben organizarse los diferentes objetivos estratégicos, identificar su interacción, sus inductores, parámetros de evaluación y la manera como los diferentes componentes de la organización deben contribuir para lograrlos.

En virtud a lo manifestado anteriormente, debe establecerse un sistema completamente flexible, que cuente con óptimos mecanismos de seguimiento y control, que es en lo que se basa el Cuadro de Mando Integral.

2.4.Herramientas estratégicas

2.4.1. Análisis FODA

FODA es un acrónimo de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, la cual constituye una herramienta esencial que provee de los insumos necesarios al proceso de planificación estratégica permitiendo la implementación de acciones y medidas correctivas. La matriz FODA representa el análisis de los entornos internos y externos y los factores económicos, políticos y culturales; siendo parte del entorno externo las oportunidades y amenazas, y del entorno interno la fortalezas y debilidades.

Una vez previstas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, conllevan a la reorientación del rumbo de la organización, realizando a su vez un reconocimiento de su realidad tanto interna como externa, revelando, evaluando y analizando las variables y factores tanto pasados como presentes para dar tendencias a futuro. La matriz FODA permite a los gerentes de las Organizaciones a desarrollar cuatro tipos de estrategias:

- Estrategias de Fortalezas y Oportunidades (FO)
- Estrategias de Debilidades y Oportunidades (DO)
- Estrategias de Fortalezas y Amenazas (FA)
- Estrategias de Debilidades y Amenazas (DA)

Estrategias F-O: Usan las fortalezas internas de la organización para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas, por regla general, las organizaciones siguen estrategias DO, FA o DA para colocarse en una situación donde pueda aplicarse estrategias FO.

Estrategias D-O: Pretenden la superación de las debilidades internas en base al aprovechamiento de las oportunidades externas, ya que, existen oportunidades clave que pueden superar dichas debilidades.

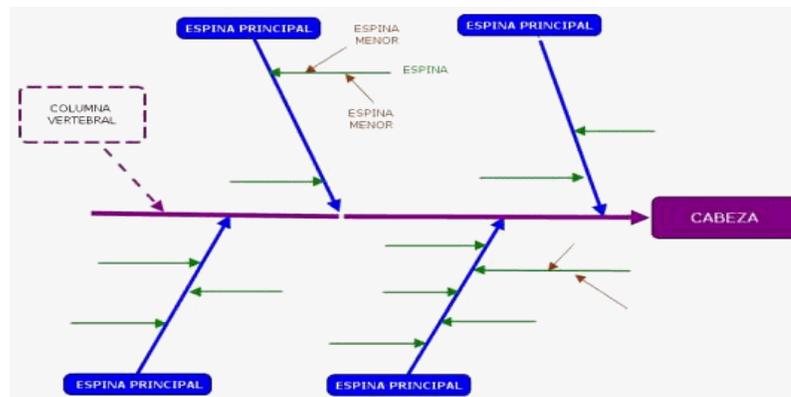
Estrategias F-A: Consisten en el aprovechamiento de las fortalezas de la organización para evitar o disminuir las represiones de las amenazas.

Estrategias D-A: Pueden reducir las debilidades de la empresa o en el mejor de los casos transformarlas en fortalezas internas de tal manera que el efecto de las amenazas externas sea mínimo.

2.4.2. Diagrama causa-efecto

El Diagrama Causa-Efecto constituye una forma de organizar y representar las diferentes teorías propuestas sobre las causas de un problema, el objetivo fundamental es la de ordenar todas las causas que supuestamente pueden contribuir a un determinado efecto, por lo cual permite lograr un conocimiento común de un problema complejo.

FIGURA N° 4
DIAGRAMA CAUSA - EFECTO (ISHIKAWA)



Elaborado por: María Fernanda Coba

La importancia que mantiene esta herramienta con el Cuadro de Mando Integral es vital, debido a que, se basa en la configuración de un mapa estratégico que proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor.

2.5.Herramienta estadística

2.5.1. Diagrama de Pareto

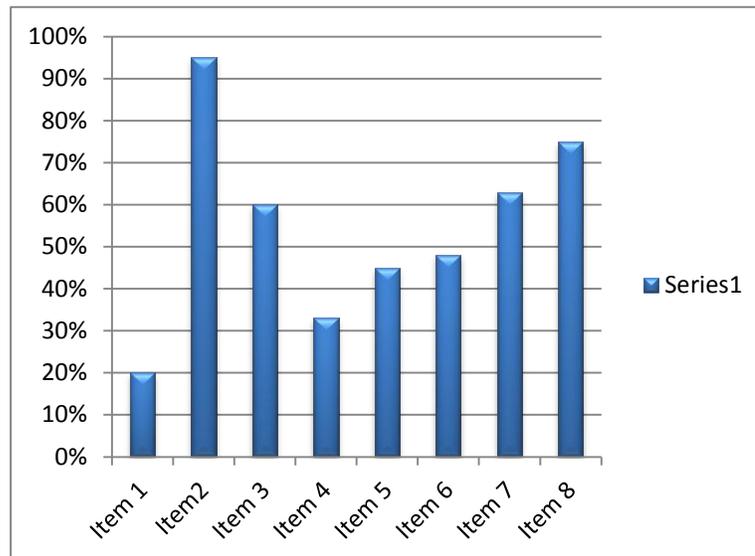
El diagrama de Pareto constituye una herramienta estadística que grafica diversas clasificaciones de datos por orden descendente de izquierda a derecha por barras sencillas, después de haber reunido los datos para la clasificación de las causas, es decir, dicho diagrama permite detectar los problemas que tienen mayor relevancia mediante la aplicación del principio de Pareto (pocos vitales, muchos triviales) que dice que hay muchos problemas sin importancia frente a solo unos graves.

Por todo lo manifestado anteriormente el diagrama de Pareto se debe utilizar para determinar lo siguiente:

- Analizar las diferentes agrupaciones de datos.
- Identificar oportunidades para mejorar.
- Identificar un producto/servicio defectuoso de calidad y mejorarlo.
- Buscar las causas principales de los problemas y establecer la prioridad de las soluciones.
- Determinar cuando el rango de cada categoría es importante.

A continuación se presenta un ejemplo del diagrama de Pareto:

FIGURA N° 5
DIAGRAMA DE PARETO



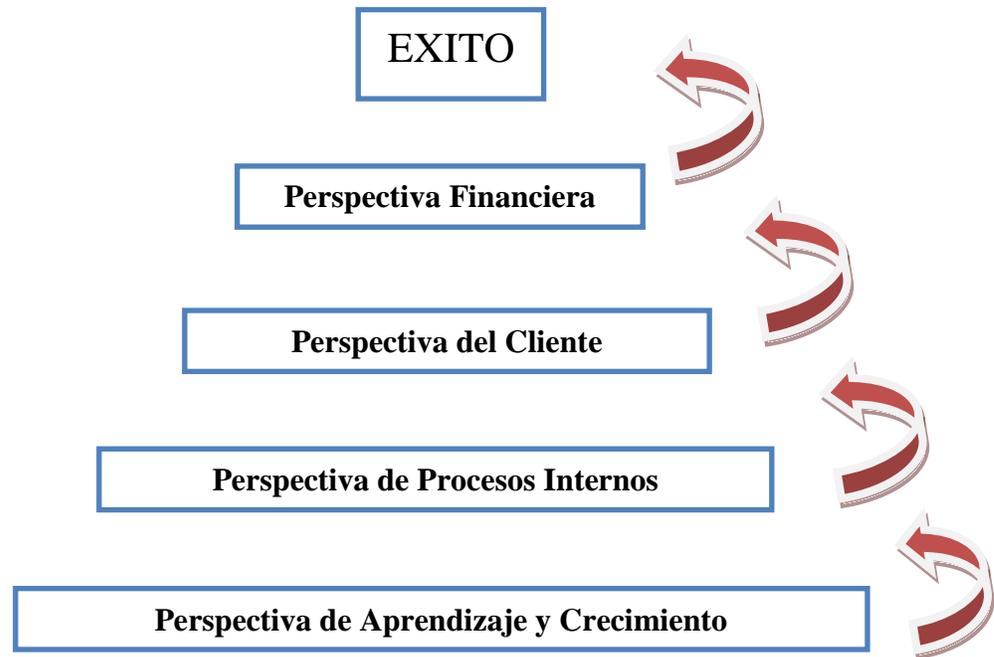
Elaborado por: María Fernanda Coba

2.6.Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

La Metodología proporcionada por el Cuadro de Mando Integral es de aprendizaje continuo dentro de la organización, ya que, estudia a la organización como un sistema integrado, de esta manera, minimiza la sobrecarga de información al limitar el número de medidas utilizadas basándose en los factores críticos de éxito de las siguientes perspectivas:

- Perspectiva Financiera
- Perspectiva del Cliente
- Perspectiva de los Procesos Internos
- Perspectiva del Aprendizaje y el Crecimiento

FIGURA N° 6
FACTORES CRITICOS DE ÉXITO POR CADA PERSPECTIVA



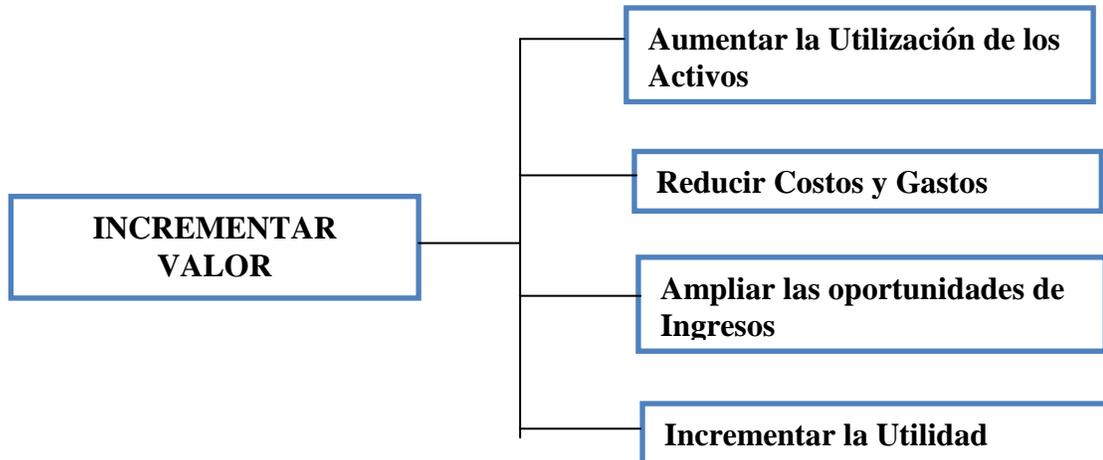
Elaborado por: María Fernanda Coba

2.6.1. Perspectiva financiera

El CMI retiene la perspectiva financiera ya que sus indicadores son valiosos para asegurar el crecimiento, permanencia y la generación de utilidades; revela si la implementación está contribuyendo a mejorar la rentabilidad de la organización y por tanto está generando valor agregado al cliente.

Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad o con el crecimiento de las ventas.

FIGURA N° 7
OBJETIVOS DE LA PERSPECTIVA FINANCIERA



Elaborado por: María Fernanda Coba

2.6.2. Perspectiva del cliente

“Esta perspectiva se centra en los objetivos que afectan a la presencia y al posicionamiento en el mercado. La organización debe tener claro a qué clientes desea suministrar, teniendo en cuenta los puntos esenciales, y que beneficios les quiere ofrecer o cómo quiere que el cliente perciba a la empresa.”⁸.

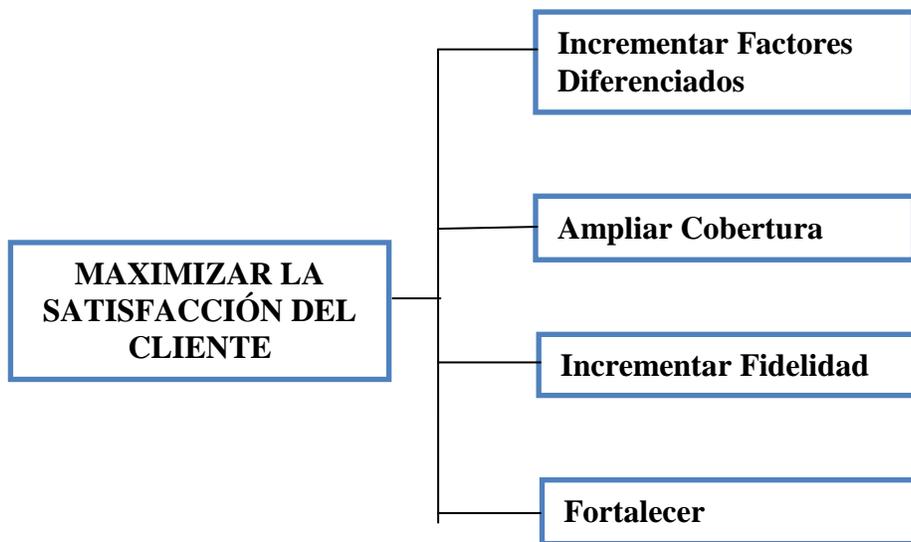
En la perspectiva del cliente del CMI, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad del negocio en esos segmentos seleccionados.

Esta perspectiva acostumbra a incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios, que resultan de una estrategia bien formulada y bien

⁸ HORVATH & PARTHERS, *Dominar el Cuadro de Mando Integral*; Edición Gestión 2000; Barcelona-España; 2003; p. 56

implantada. Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados, pero la perspectiva del cliente debe incluir también indicadores del valor añadido que la empresa aporta a los clientes de segmentos específicos.

FIGURA N° 8
OBJETIVOS DE LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE



Elaborado por: María Fernanda Coba

Los inductores de segmentos específicos de los clientes fundamentales representan esos factores que son críticos para que los clientes cambien, o sigan siendo fieles a sus proveedores. La perspectiva del cliente “permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia del cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior.”⁹

⁹KAPLAN Robert, NORTON David; *Op. Cit. p.40.*

El buen servicio al cliente es muy importante y es la base para poder permanecer en un mercado competido, generalmente la misión de una organización destaca sobre este particular. Los clientes esperan productos de óptima calidad, con un costo adecuado, que se entreguen a tiempo y que su rendimiento sea el convenido.

2.6.3. Perspectiva del proceso interno

En la perspectiva del proceso interno, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio:

- Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados, y
- Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

Los objetivos del BSC de los procesos internos realzarán algunos procesos, varios de los cuales puede que en la actualidad no se estén llevando a cabo, y que son más críticos para que la estrategia de una organización tenga éxito.

La perspectiva de los procesos internos revela dos diferencias fundamentales entre el enfoque tradicional y el del CMI a las mediciones de la actuación. Los enfoques tradicionales intentan vigilar y mejorar los procesos existentes. El CMI tiene un enfoque en los procesos totalmente nuevos, en que la organización deberá ser excelente para satisfacer los objetivos financieros y del cliente, como también el incorporar procesos innovadores a la perspectiva del proceso interno.

“Los sistemas tradicionales de medición de la actuación se centran en los procesos de entrega de los productos y servicios de hoy a los clientes hoy. Intentan controlar y

mejorar las operaciones existentes que representan la onda corta de la creación de valor”.¹⁰

La onda corta de creación de valor empieza con la recepción de un pedido procedente de un cliente ya existente, que solicita un producto o servicio ya existente, y termina con la entrega de dicho pedido al cliente, creando un valor al producir, entregar y servir este producto al cliente a un costo inferior al que recibe, sin embargo, los inductores del éxito financiero a largo plazo pueden exigir a una organización la creación de productos o servicios completamente nuevos e innovadores que satisfagan las necesidades emergentes de los clientes actuales y futuros, considerando como el proceso de innovación a la onda larga de la creación de valor. “La perspectiva del proceso interno del CMI incorpora objetivos y medidas para el ciclo de innovación de onda larga, así como para el ciclo de operaciones de onda corta”.¹¹

Esta perspectiva está relacionada estrechamente con la cadena de valor por cuanto se han de identificar los procesos críticos, estratégicos, para el logro de los objetivos planteados en las perspectivas externas: financiera y de clientes. Los elementos de la cadena de valor desde una perspectiva gráfica bien podría ser la siguiente:

¹⁰KAPLAN Robert, NORTON David; *Op. Cit. p.41.*

¹¹KAPLAN Robert, NORTON David; *Op. Cit. P.42.*

FIGURA N° 9
ELEMENTOS DE LA CADENA DE VALOR



Fuente: <http>, Elementos de la Cadena de Valor

La cadena de valor de la perspectiva del proceso interno se basa en:

- Conocimientos de los requerimientos y expectativas tanto de clientes actuales como potenciales.
- Procesos de innovación que puede incluir el conocimiento de las necesidades del cliente, y abarca hasta qué producto/servicio puede ser producido.
- Procesos operacionales que abarcan las actividades correspondientes a la recepción de pedidos de clientes hasta la entrega de productos o servicios.
- Servicios de Venta en los cuales será necesario la agilidad de la organización para brindar una atención especial posterior a la venta del producto, dentro de este aspecto se incluyen: manejo de garantías, devoluciones, facilidades en el pago, etc., lo que se trata es de ser excelente en los procesos de atención, comercialización y ventas de la organización y, por supuesto, de dar servicio al cliente.

“Aquí se trata de realizar lo que ya se hace de forma diferente, por ejemplo llevar a cabo, procesos de innovación, nuevos diseños de procesos, reestructuración corporativa, etc. La clave yace en la eficacia y en hacer las cosas correctas, las tres fases son fácilmente identificadas cuando se implantan los procesos de mejora:

- Selección y definición de un proceso.- Consiste en definir y seleccionar un proceso crítico relacionado con las acciones adecuadas para la mejora continua.
- Normalización y evaluación del proceso.- Comprende la descripción, evaluación y normalización del proceso seleccionado.
- Mejora del proceso.- Consiste en la mejora continua del proceso evaluado. ”¹²

2.6.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Esta perspectiva identifica la infraestructura que la organización debe construir para generar una mejora y crecimiento a largo plazo. La formación y el crecimiento de las organizaciones proceden de tres fuentes principales:

- Las personas
- Los sistemas
- Los procedimientos de la organización

¹²HURT K. RAMPERSAND, *Cuadro de Mando Integral Personal y Corporativo*; Editorial Mc Graw-Hill Interamericana; Madrid-España; 2000; p. 38.

Los objetivos financieros, de clientes y de procesos internos del CMI revelan grandes vacíos entre las capacidades de las personas, los sistemas y procedimientos; al mismo tiempo, las organizaciones mostrarán qué será necesario para su crecimiento, la inversión en el aprendizaje y crecimiento de sus trabajadores, por lo tanto, la perspectiva del aprendizaje y crecimiento constituye la base fundamental para el alcance de los objetivos tanto personales como corporativos.

Esta perspectiva pone énfasis en el desarrollo de aquello relacionado con el trabajo y el crecimiento individual de cada empleado mediante su capacidad de adquisición de conocimientos y el uso adecuado de sus habilidades, de esta manera poder cumplir con su trabajo con mayor eficacia.

2.6.5. Perspectiva de responsabilidad social

En las últimas décadas ha surgido la perspectiva de responsabilidad social corporativa (RSC), la misma que abarca los compromisos de actuación correcta de la empresa con respecto a su entorno social y medioambiental.

Si bien este enfoque era anteriormente obviado por las entidades, la sociedad en general y el estado; la implantación de la gestión de la responsabilidad social corporativa se ha convertido en una necesidad para las empresas como consecuencia de las crecientes presiones que sufren por parte del entorno social.

De hecho, se han desarrollado varias propuestas relacionadas con la responsabilidad social corporativa (RSC); las Naciones Unidas promueven su consideración a través del Pacto Mundial (Global Compact) que recoge una serie de principios de actuación en relación a los derechos humanos, los derechos laborales y el medio ambiente; la Unión Europea promueve la gestión de la responsabilidad social corporativa mediante el Sistema de Ecogestión y Ecoauditoría (EMAS).

Por la relevancia que la responsabilidad social corporativa (RSC) ha alcanzado actualmente, varios autores entre los que destacan Johnson (1998), Epstein (2001) y Wisner (2001), han propuesto que la responsabilidad social corporativa sea considerada en la gestión global de la empresa, y por tanto incorporada a toda propuesta y enfoque estratégico que las empresas y organizaciones planteen.

Cuando se habla de estrategia y de las diversas metodologías para su diseño y puesta en práctica, surge como una opción muy válida y difundida el Balanced Scorecard (Kaplan y Norton, 1996), ya que esta herramienta se destaca por su sencillez para gestionar estratégicamente los recursos de la empresa, la facilidad para transformar la estrategia en objetivos operativos y alinear los recursos para obtener los resultados esperados.

Johnson (1998) desarrolla realiza una propuesta metodológica para gestionar la responsabilidad social corporativa a través del BSC, mediante dicha metodología a más de las cuatro perspectivas que Kaplan y Norton (1996) definieron en el BSC, incluye una nueva perspectiva estratégica denominada de responsabilidad social, ya que varios de los objetivos de carácter interno y externo de las empresas tienen una estrecha relación con la responsabilidad social corporativa.

2.7.Indicadores

Los indicadores son variables asociadas con los objetivos, que se utilizan para medir su logro y para expresar las metas. Constituyen el instrumento central para la medición del desempeño y el control de gestión. Los indicadores pueden ser operativos o estratégicos. Los indicadores operativos se usan para la medición del desempeño de las actividades permanentes en los planes operativos. Incluyen los de cantidad, calidad y eficiencia o desempeño.

2.7.1. Tipos de indicadores

“Son los que permiten que los objetivos sea medibles, hasta el punto de que si no se encuentra un índice medible no se podrá generar un objetivo porque este no se podrá medir. Existen tres tipos de indicadores:

- **Preindicadores.-** Son aquellos que se identifican en forma proactiva, es decir, antes de que ocurran los hechos, por ejemplo: tendencias económicas, año de elecciones, etc.
- **Concurrentes.-** Se establecen también por adelantado, pero evolucionan mientras una acción ocurre, por ejemplo: Ventas en unidades de tiempo, producción diaria, etc.
- **Terminales.-** Se establecen después de terminadas las actividades, por ejemplo: número de asensos, ficha de finalización de un proyecto, etc.

Por lo general los únicos indicadores que se utilizan en la práctica son los concurrentes, pero es obvio que las más importantes para analizar la situación de la empresa son los preindicadores.”¹³

2.7.2. Seleccionar y diseñar indicadores

Para la selección de Indicadores se tiene que tomar en cuenta varios criterios los mismos que se presentan a continuación:

- El número de indicadores seleccionados no supere los siete por perspectiva, debido a que, demasiados indicadores difuminan el mensaje que comunica el Cuadro de Mando Integral y como resultado, los esfuerzos se dispersen

¹³ SALGUEIRO Amado; *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando Integral*; Ediciones Díaz de Santo S.A.; Madrid-España; 2000; p. 7

intentando perseguir demasiados objetivos al mismo tiempo. Puede ser más recomendable durante el diseño empezar con una lista extensa de indicadores, pero es necesario un proceso de síntesis para disponer de toda la fuerza de esta herramienta.

- Hay que dedicar tiempo y atención a la selección de indicadores en base aquellos que reflejen el modelo de negocio, por lo tanto, los indicadores deben ser cuantificables y objetivos, ya que los indicadores objetivos son menos susceptibles de sesgos debido a consideraciones políticas de la organización y son más fáciles de interpretar que los indicadores subjetivos.
- Identificar los Indicadores que mejor comunican el significado de una estrategia, además el arte de definir los indicadores reside en los inductores de actuación. Estos son los indicadores que hacen que sucedan las cosas, que permiten que se alcancen los indicadores centrales de los resultados.

2.7.3. Vinculación de indicadores múltiples con la estrategia

“Las múltiples medidas que se encuentran en un Cuadro de Mando Integral adecuadamente construido deben formar una serie de objetivos y medidas vinculadas, que son a la vez consistentes y mutuamente reforzantes. La metáfora que podemos utilizar es la de un simulador de vuelo, el Cuadro de Mando ha de incorporar el complicado conjunto de relaciones causa-efecto entre las variables críticas, incluyendo los adelantos, los retrasos y los bucles de feedback que describen la trayectoria y el plan de vuelo de la estrategia.”¹⁴

- **Relación causa-efecto.-** Cada indicador debe ser parte de una cadena de relaciones que comunique el significado de la estrategia de la organización.
- **Indicadores de resultado (efecto).-** Reflejan los resultados de la actuación

¹⁴ KAPLAN Robert, NORTON David, Op. Cit. p. 43.

pasada y miden los resultados de objetivos de corto plazo, sobre cuyo resultado puede modificarse muy poco, por ejemplo: rentabilidad, cuota de mercado, satisfacción y retención del cliente, etc.

- **Indicadores de actuación (causa).**- Describen lo que se hace e impulsan a liderar acciones para generar resultados a largo plazo, por ejemplo: segmentos de mercado, procesos internos, objetivos de crecimiento.
- **Vinculación con las Finanzas.**- Los caminos causales de todos los indicadores de un Cuadro de Mando deben estar vinculados con los objetivos financieros

2.8. Formulación de metas

El planteamiento y formulación de las metas reflejan el camino para alcanzar la visión de la organización, de tal manera que se alcance a superar a la competencia.

“El Cuadro de Mando Integral es lo más eficaz cuando se utiliza para impulsar el cambio de la organización. Para comunicar la necesidad de cambiar, los directivos deberían establecer metas para los indicadores a un plazo de 3 a 5 años que, si se alcanzan, transformarán a la empresa, las metas han de representar un salto en la actuación de la unidad de negocio.”¹⁵

Se deben formular metas tanto a corto plazo como largo plazo para poder medir su marcha de forma continua y llevar a cabo las acciones correctivas a tiempo, por ello, es necesario conseguir la aceptación de metas agresivas porque acentúa los vínculos para alcanzar una actuación sobresaliente en indicadores relacionados, y no se limita a mejorar la actuación en indicadores aislados.

¹⁵ NILS G., JAN R., MAGNUS W.; *Implantando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral*; Ediciones Gestión 2000; Barcelona-España; 2000; p. 87

2.9.Desarrollo de iniciativas estratégicas

El desarrollar iniciativas estratégicas es la parte final del CMI, las mismas que consisten en el establecimiento de los pasos que se deben dar para alcanzar las metas y la visión establecida. Los gerentes tienen que identificar las iniciativas estratégicas de cada indicador para alcanzar la meta.

CAPÍTULO III

CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y DESARROLLO DE ELEMENTOS ESTRATÉGICOS PARA LAS FARMACIAS DE LAS FUERZAS ARMADAS

FIGURA N° 10

UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LAS FARFA



Fuente: www.googleearth.com

3.1. Antecedentes de Farmacias de las Fuerzas Armadas

En 1952 se crea la Junta Administrativa de Consulta Externa (JACE). Después de 40 años en abril de 1992 se reestructura JACE e inicia el funcionamiento de las Farmacias de las Fuerzas Armadas.

El 7 de agosto de 1992 se crea el ISSFA, Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas, como organismo autónomo del sector Público, encargado de Administrar la Seguridad Social del profesional militar, sus dependientes, derechohabientes, aspirantes a oficiales, tropa y concriptos; en cuyo Título Segundo – Del patrimonio – Capítulo Único de la Ley de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas, Art. 4, se incluye dentro de la constitución del patrimonio del ISSFA a la Junta Administrativa de Consulta Externa.”

El 12 de julio de 1995, mediante Resolución No. 95-06.10, el Consejo Directivo del ISSFA resolvió el traspaso administrativo y financiero de las Farmacias Fuerzas Armadas al ISSFA.

El 12 de agosto de 1996 mediante Resolución No. 96-01-b se aprueba las Políticas y Normas del Comité de Gestión de las Farmacias Fuerzas Armadas.

El 29 de enero del 2001 se aprueban sus primeros instructivos; el de Organización y Funcionamiento, y el Instructivo para la Adquisición de Medicamentos, Insumos Médicos, Material Sanitario y Artículos de Bazar y Plan de Ventas.

3.1.1. Giro del negocio

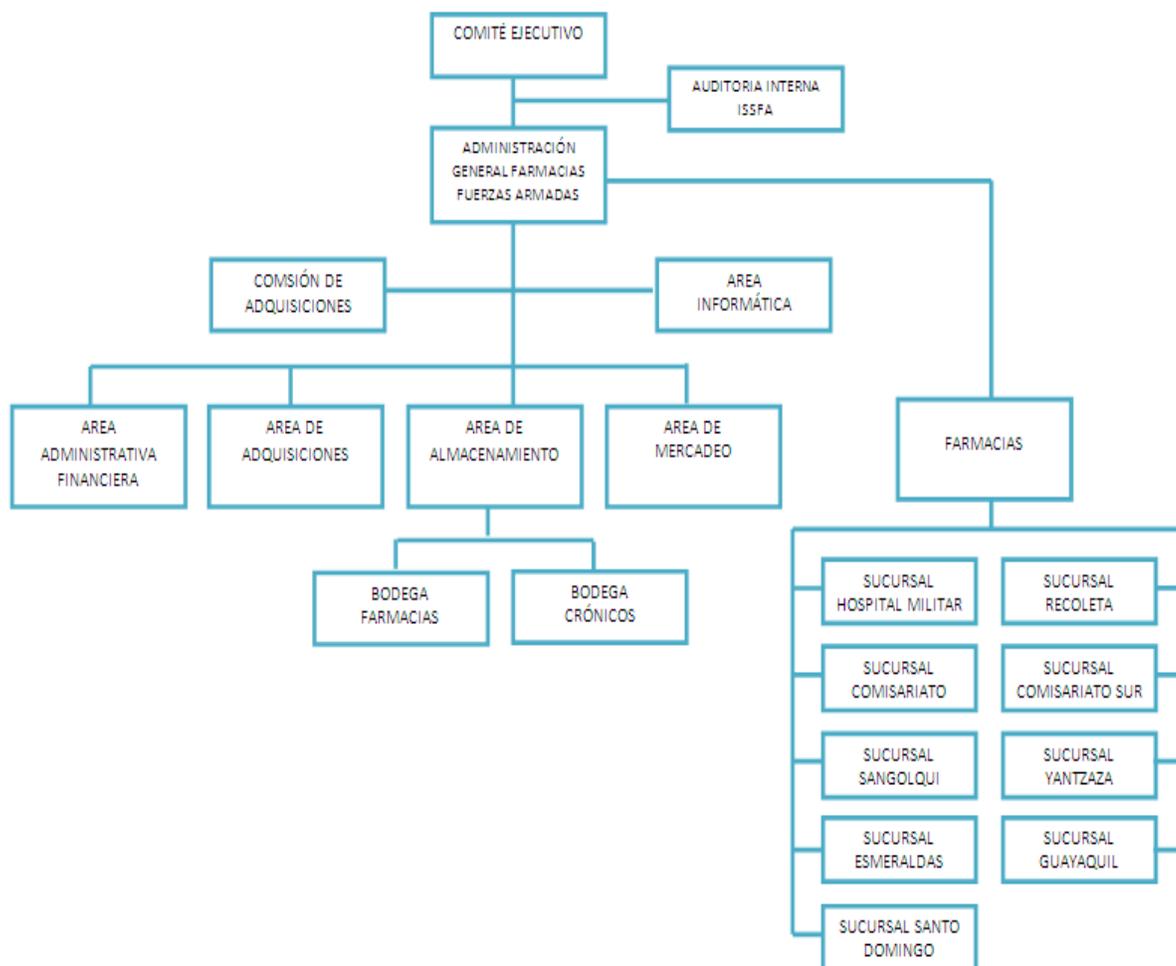
Las Farmacias Fuerzas Armadas trata de cumplir con eficiencia y responsabilidad la comercialización de medicinas para satisfacer las necesidades de sus clientes tanto del sector militar como también a toda la sociedad en particular ya que actúa en respuesta a las necesidades e inquietudes sociales en el campo de la salud (prevención, cuidado y protección), para así satisfacer las expectativas de toda la población militar y civil, cumpliendo con uno de los objetivos de las Fuerzas Armadas que es “Apoyar a la Seguridad Social y al Desarrollo Nacional”.

3.1.2. Estructura organizacional

La estructura organizacional constituye el marco donde se desenvuelve una entidad y representa la jerarquía y la distribución de tareas para llegar a cumplir los objetivos y metas propuestas.

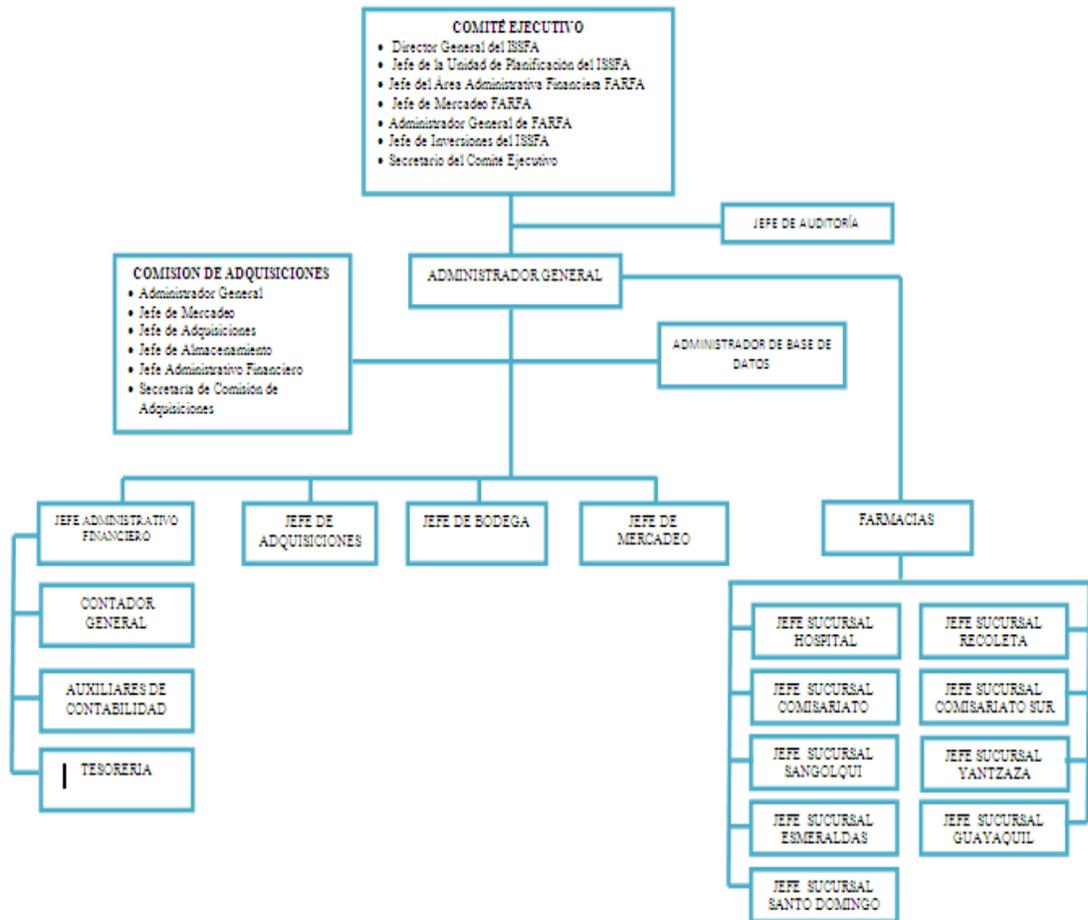
A continuación se presentan los organigramas Estructural y Personal de FARFA:

FIGURA N° 11
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL
FARMACIAS FUERZAS ARMADAS



Fuente: FARFA, Área Administrativa

FIGURA N° 12
ORGANIGRAMA PERSONAL
FARMACIAS FUERZAS ARMADAS



Fuente: FARFA, Área Administrativa

3.2.Direccionamiento estratégico de la organización

El Direccionamiento Estratégico se fundamenta en la obtención de un aspecto común de la empresa, que permita unificar criterios y prosperar, a su vez que permita aprovechar las oportunidades futuras apoyándose en el razonamiento y la experiencia.

Los elementos que establecen el direccionamiento estratégico actual de FARFA son:

3.2.1. Misión actual

Comercializar sin fines de lucro, medicinas y material sanitario de calidad para satisfacer oportunamente las necesidades del personal militar y civil a fin de prevenir, mantener y recuperar la salud de la comunidad, en apoyo al desarrollo nacional.

3.2.2. Visión actual

Ser líder en la comercialización de medicinas, insumos y suministros médicos a precios preferenciales, con tecnología apropiada, recursos humanos comprometidos, capacitados y motivados para brindar un servicio oportuno y de calidad a personal militar y civil a nivel nacional.

3.2.3. Filosofía corporativa

“Se puede definir a la filosofía corporativa como la concepción global de la organización establecida para alcanzar los objetivos de la compañía. Es en cierto modo, los principios básicos de la organización: las creencias, valores y pautas de conducta que debería poner en práctica para llegar a cumplir las metas fijadas. La filosofía corporativa representa lo que la empresa quiere ser.”¹⁶.

La exposición de la filosofía corporativa puede tener un impacto importante en la forma como la entidad se dirige a sí misma, pues dará la perspectiva en el desarrollo de

¹⁶<http://www.rppnet.com.ar/imagencorporativares.htm>

negocios, al mismo tiempo que reconocerá la responsabilidad social y ética que le corresponde.

3.2.3.1.Principios

Los principios son los elementos éticos aplicados que guían las decisiones de la empresa, y definen el liderazgo de la misma.

Dentro de la institución, no están definidos formalmente los principios, pero de acuerdo a las entrevistas con los principales funcionarios se desarrollaron los siguientes:

- **Ética.-** FARFA realiza sus actividades en forma transparente de tal forma que cumple con los colaboradores y sus clientes.
- **Responsabilidad Social.-** FARFA brinda precios competitivos a sus clientes en los medicamentos a fin de preservar su salud. La industria farmacéutica da un tratamiento adecuado a los desechos para preservar el medio ambiente.
- **Compromiso con la institución.-** El personal de FARFA, se encuentra comprometido con la labor que desempeña en el día a día para lograr cumplir los objetivos y metas institucionales.
- **Mejoramiento Continuo.-** Mejorar e innovar de acuerdo a las exigencias del cliente y el mercado, para ser más competitivos.
- **Trabajo en Equipo.-** Todo el personal de la FARFA, trabaja de manera conjunta para alcanzar los objetivos propuestos.

3.2.3.2.Valores

Los valores son descriptores morales que muestran las responsabilidades éticas y sociales en el desarrollo de las labores del negocio.

Dentro de la institución, no están definidos formalmente los valores, pero de acuerdo a las entrevistas con los principales funcionarios se desarrollaron los siguientes:

- **Disciplina.-** En el esfuerzo de alcanzar las metas y los objetivos propuestos.
- **Honradez.-** En todas las acciones, buscando la confianza de todos los que conforman la institución.
- **Equidad.-** Para con cada uno de sus colaboradores, brindando un buen trato así como igualdad de oportunidades.
- **Lealtad. -** Hacia la institución, sobre cualquier situación.
- **Vocación de Servicio.-** Considerada como una institución sin fines de lucro ayuda a la comunidad, con medicina gratuita en las campañas de salud realizadas conjuntamente con los proveedores.
- **Tolerancia.-** Respeto que se tiene a las ideas, creencias o prácticas de los demás cuando son diferentes o contrarias a las propias.

3.3.Estudio de procesos de abastecimiento

El área de adquisiciones de las Farmacias Fuerzas Armadas es la encargada de la gestión de compra y lo realiza de la siguiente manera:

3.3.1. Planificación

Dentro de esta rama encontramos:

ACTIVIDAD	DESCRIPCION
RECEPCION PEDIDOS MENSUALES	Envío de necesidades de medicamentos e insumos médicos por parte de los puntos de venta a nivel nacional.
CONSOLIDACION DE PEDIDOS	Unificación de necesidades entre todos los puntos de venta.
SOLICITAR PROFORMAS A PROVEEDORES	Envío de cotizaciones por parte de los proveedores.

3.3.2. Selección de proveedores

ACTIVIDAD	DESCRIPCION
REUNION COMISION ADQUISICIONES	Calificación de parámetros de selección.
REUNION COMISION ADJUDICACION	Elaboración de cuadro comparativo entre los diferentes proveedores
ADJUDICACION FINAL DE PROVEEDORES	Selección de la mejor propuesta
SELECCIÓN DE MEJOR OFERTA	Ingreso de precios por proveedor al sistema informático.

3.3.3. Adquisición de medicamentos

ACTIVIDAD	DESCRIPCION
ELABORAR ORDEN DE PEDIDO	Generación de la orden de compra y entrega de pedido a proveedor.
SEGUIMIENTO A LAS ENTREGAS POR PARTE DE LOS PROVEEDORES	Verificar cumplimiento de los plazos de entrega de los productos.

3.3.4. Distribución a puntos de venta

ACTIVIDAD	DESCRIPCION
TRANSPORTACION DE PRODUCTOS A SUCURSALES A NIVEL NACIONAL	Transferencia del producto a cada punto de venta
CONTEO FISICO Y VERIFICACIÓN DE PRODUCTOS	Colocación del producto en percha

3.4. Presentación y evaluación de los estados financieros

Los informes financieros de una compañía reflejan la situación económica, financiera y los cambios que experimenta la misma a una fecha determinada, esta información es de mucha utilidad tanto para usuarios internos como externos puesto que permite basar técnicamente una toma de decisión a través de un análisis financiero que constituye una herramienta analítica por medio de la cual se definen con precisión y profundidad el origen y comportamiento de los recursos de la empresa, esta información elaborada permite encaminar a la compañía hacia el logro de sus metas u objetivos planteados mediante la estructuración de estrategias.

En base al análisis de la información financiera proporcionada por FARFA se establecerán puntos clave en los que se necesita prestar atención para la implementación de una estrategia adecuada, esta información financiera que constituye el punto de partida es la siguiente:

- Balance General
- Estado de Resultados
- Estado de Cambios en el Patrimonio
- Estado de Flujo del Efectivo

TABLA N° 1
BALANCE GENERAL COMPARATIVO FARFA



FARMACIAS FUERZAS ARMADAS
BALANCE GENERAL ACUMULADO

AÑOS 2012 - 2011

	2012	2011
Activos	4.164.087,51	4.498.735,83
Activos Corrientes	4.088.522,42	4.411.853,26
Caja Of. Recaudadora	1.980,00	2.440,00
Caja Chica	870,00	870,00
Bancos	974.585,83	922.272,34
Fondos Rotativos	600,00	600,00
Cuentas por Cobrar	1.412.269,44	1.604.140,19
CxC Funcionarios	4.796,60	5.119,10
Provision Ctas. Incobrables	(1.709,54)	(1.709,54)
Inventarios Vta.	1.695.130,09	1.878.121,17
Inventario consumo interno		
Prepagados		
Anticipos contractuales		
Activos Fijos	75.565,10	86.882,57
Muebles y Equipos	255.793,02	249.504,90
Vehículos	32.715,95	32.715,95
Herramientas y accesorios	343,51	343,51
Depreciaciones	(213.287,39)	(195.681,79)
Pasivos	2.179.149,47	2.712.554,12
Fondos de Terceros	20.320,16	22.435,98
Cuentas por Pagar	2.158.829,31	2.690.118,14
Patrimonio	1.984.938,04	1.786.181,71
Aporte Patrimonial Acumulado	1.786.181,71	1.599.325,78
Reserva por revalorización		
Resultado del ultimo ejercicio		
Resultados	198.756,33	186.855,93
Pasivo + Patrimonio	4.164.087,51	4.498.735,83

Fuente: FARFA, Área de Contabilidad

TABLA N° 2
ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO FARFA



FARMACIAS FUERZAS ARMADAS
ESTADO DE RESULTADOS ACUMULADOS
AÑOS 2012 - 2011

	2012	2011
VENTAS	5.524.033,99	5.078.637,48
- COSTO DE VENTAS	4.616.479,10	4.267.405,34
= UTILIDAD BRUTA	907.554,89	811.232,14
- GASTOS OPERACIONALES	887.485,59	867.585,43
GASTOS DE PERSONAL	713.335,96	698.869,36
GASTOS SERVICIOS	156.234,12	151.389,65
GASTOS EN MATERIALES	17.915,52	17.326,42
= UTILIDAD OPERACIONAL	20.069,30	-56.353,29
+ OTROS INGRESOS	197.076,54	266.074,53
COMISIÓN VTA. ENTREGA MEDICINA PACIENTES CRÓNICOS	187.340,19	168.320,03
INGRESOS OTROS	9.736,35	97.754,50
- OTROS GASTOS	18.389,51	22.865,31
GASTOS DEPRECIACION	17.605,60	18.512,72
OTROS GASTOS		3.518,64
GASTOS FINANCIEROS (servicios bancarios no por préstamos)	783,91	833,95
BAJA DE ACTIVOS FIJOS		
= UTILIDAD NETA DEL PERIODO	198.756,33	186.855,93

Fuente: FARFA, Área de Contabilidad

TABLA N° 3
ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO FARFA
2011-2012



FARMACIAS FUERZAS ARMADAS
ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO
AÑO 2012

DETALLE	Aporte Patrimonial Acumulado	Resultados	TOTAL
Saldos iniciales	1.599.325,78	186.855,93	1.786.181,71
Capitalización de resultados	186.855,93	(186.855,93)	-
Resultado ejercicio		198.756,33	198.756,33
SALDOS FINALES	1.786.181,71	198.756,33	1.984.938,04

Fuente: FARFA, Área de Contabilidad



FARMACIAS FUERZAS ARMADAS
ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO
AÑO 2011

DETALLE	Aporte Patrimonial Acumulado	Reserva por Revalorización	Resultado del último ejercicio	Resultados	TOTAL
Saldos iniciales	1.389.590,99	97.278,34	(3.878,84)	116.335,29	1.599.325,78
Capitalización de reserva	97.278,34	(97.278,34)			-
Capitaliz. resultado último ejercicio	(3.878,84)		3.878,84		-
Capitaliz. Resultados	116.335,29			(116.335,29)	-
Resultado ejercicio				186.855,93	186.855,93
SALDOS FINALES	1.599.325,78	-	-	186.855,93	1.786.181,71

Fuente: FARFA, Área de Contabilidad

TABLA N° 4

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO COMPARATIVO FARFA



**FARMACIAS FUERZAS ARMADAS
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO**

AÑOS 2012 - 2011

	2012	2011
UTILIDAD AÑO:	198.756,33	186.855,93
+ DEPRECIACIONES	17.605,60	18.512,72
+ Variación Cuentas por Cobrar	191.870,75	535.129,26
+ Variación CxC Funcionarios	322,50	1.074,65
Variación Prov. Incobrables	-	-
+ Variación Inventarios Vta.	182.991,08	48.831,78
Variación Inventarios consumo interno	-	-
Variación Anticipos contractuales	-	-
- Variación Fondo de terceros	-2.115,82	-2.480,24
- Variación Cuentas por Pagar	-531.288,83	-495.631,65
= TOTAL ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	58.141,61	292.292,45
Variación Muebles y Equipos	-6.288,12	-5.157,05
Variación Vehículos	-	-
Variación Herramientas y Accesorios	-	-
Variación Prepagados	-	-
= TOTAL ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	-6.288,12	-5.157,05
Variación Aporte Patrimonial Acumulado	186.855,93	209.734,79
Variación Reserva por revalorización	-	-97.278,34
Variación Resultado último ejercicio	-186.855,93	-112.456,45
= TOTAL ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO	-	-
= DIFERENCIA EN LA CUENTA DE EFECTIVO	51.853,49	287.135,40
+ Efectivo Año	926.182,34	639.046,94
= Efectivo Año	978.035,83	926.182,34

Fuente: FARFA, Área de Contabilidad

3.4.1. Interpretación de la información financiera

Para iniciar el análisis de la información financiera de las Farmacias Fuerzas Armadas, es necesario considerar los siguientes aspectos:

- FARFA lleva un sistema de inventarios perpetuo con el manejo de kárdex al método de valoración del costo promedio.
- La cuenta de inventarios se identifica bajo la denominación de “Inventarios para la Venta”.
- Para establecer el precio de venta de los productos, el Comité Ejecutivo de FARFA determinó que en los años 2011 y 2012, el porcentaje de rentabilidad sobre el costo sería del 16,33%
- La política de crédito estandarizada para los clientes es vender los productos con un lapso no mayor a 30 días.
- Los resultados anuales de la compañía son transferidos al capital.

A continuación se presenta el análisis vertical y horizontal del Balance General y del Estado de Resultados.

3.4.1.1. Análisis vertical comparativo del Balance General

TABLA N° 5

BALANCE GENERAL VERTICAL COMPARATIVO



FARMACIAS FUERZAS ARMADAS ANÁLISIS VERTICAL BALANCE GENERAL AÑOS 2012 - 2011

	2012		2011	
Activos	4.164.087,51	100%	4.498.735,83	100%
Activos Corrientes	4.088.522,42	98,19%	4.411.853,26	98,07%
Caja Of. Recaudadora	1.980,00	0,05%	2.440,00	0,05%
Caja Chica	870,00	0,02%	870,00	0,02%
Bancos	974.585,83	23,40%	922.272,34	20,50%
Fondos Rotativos	600,00	0,01%	600,00	0,01%
Cuentas por Cobrar	1.412.269,44	33,92%	1.604.140,19	35,66%
CxC Funcionarios	4.796,60	0,12%	5.119,10	0,11%
Provision Ctas. Incobrables	(1.709,54)	-0,04%	(1.709,54)	-0,04%
Inventarios Vta.	1.695.130,09	40,71%	1.878.121,17	41,75%
Activos Fijos	75.565,10	1,81%	86.882,57	1,93%
Muebles y Equipos	255.793,02	6,14%	249.504,90	5,55%
Vehículos	32.715,95	0,79%	32.715,95	0,73%
Herramientas y accesorios	343,51	0,01%	343,51	0,01%
Depreciaciones	(213.287,39)	-5,12%	(195.681,79)	-4,35%
Pasivos	2.179.149,47	52,33%	2.712.554,12	60,30%
Fondos de Terceros	20.320,16	0,49%	22.435,98	0,50%
Cuentas por Pagar	2.158.829,31	51,84%	2.690.118,14	59,80%
		0,00%		0,00%
Patrimonio	1.984.938,04	47,67%	1.786.181,71	39,70%
Aporte Patrimonial Acumulado	1.786.181,71	42,89%	1.599.325,78	35,55%
Reserva por revalorización		0,00%		0,00%
Resultado del último ejercicio		0,00%		0,00%
Resultados	198.756,33	4,77%	186.855,93	4,15%
		0,00%		0,00%
Pasivo + Patrimonio	4.164.087,51	100%	4.498.735,83	100%

Fuente: FARFA, Área de Contabilidad

En cuanto a los **ACTIVOS**, el mayor peso se concentra en los corrientes con un promedio de 98,13% para los años analizados.

Dentro del grupo de activos corrientes, en el año 2012, la cuenta de *Inventarios para la Venta* representó el 40,71%, lo que manifiesta que un poco menos de la mitad de la inversión total se destina a los artículos disponibles para la venta.

El segundo rubro de mayor peso en el balance son las *Cuentas por Cobrar* que representaron el 33,92% del total del activo en el año 2012, esta cuenta se compone de créditos concedidos a personal militar activo y pasivo, y funcionarios de entidades públicas y privadas relacionadas, por lo que la recuperación de cartera de la mayoría de estos clientes es a través de descuento por rol de pagos por lo tanto existe un bajo riesgo de mora.

La inversión en *activos fijos* (activos productivos) representa menos del 2% de los activos totales, lo que es totalmente deficiente, no se gestiona una renovación de infraestructura que permita atender con mayor eficiencia e imagen al cliente, estas cifras llegaron a un porcentaje de 1,93% en el 2011, mientras que en el 2012 alcanzó el 1,81% del total de los activos.

En cuanto al PASIVO, se observa que la organización no contrajo deuda a largo plazo ni en el año 2011 ni en el año 2012, esto de alguna manera ha impedido su crecimiento o expansión y va ligado de las cifras bajas que se proyecta en la inversión en activos fijos.

El *pasivo corriente* se compone por dos grandes cuentas:

En primer lugar crédito concedido por Proveedores que es la cuenta que tiene mayor peso en el total de los pasivos y acumula las obligaciones hacia las diferentes casas farmacéuticas con las que se maneja por política interna créditos que oscilan entre 60 y 90 días plazo, esta política en el manejo de pagos incide en el adecuado nivel de capital de trabajo pues permite tener una gestión eficiente de la liquidez de la entidad por la recuperación de cartera cuyo riesgo tiene a cero y es generalmente a 30 días.

La segunda cuenta del pasivo corriente es Deudas a Terceros, aquí se acumulan deudas varias como impuestos al estado y beneficios sociales a funcionarios.

3.4.1.2. Análisis horizontal comparativo del Balance General

TABLA N° 6

BALANCE GENERAL HORIZONTAL COMPARATIVO



FARMACIAS FUERZAS ARMADAS ANÁLISIS HORIZONTAL BALANCE GENERAL

AÑOS 2012-2011

	2012	2011	VARIACION	% VARIACION
Activos	4.164.087,51	4.498.735,83	(334.648,32)	-7,44%
Activos Corrientes	4.088.522,42	4.411.853,26	(323.330,84)	-7,33%
Caja Of. Recaudadora	1.980,00	2.440,00	(460,00)	-18,85%
Caja Chica	870,00	870,00	-	0,00%
Bancos	974.585,83	922.272,34	52.313,49	5,67%
Fondos Rotativos	600,00	600,00	-	0,00%
Cuentas por Cobrar	1.412.269,44	1.604.140,19	(191.870,75)	-11,96%
CxC Funcionarios	4.796,60	5.119,10	(322,50)	-6,30%
Provision Ctas. Incobrables	(1.709,54)	(1.709,54)	-	0,00%
Inventarios Vta.	1.695.130,09	1.878.121,17	(182.991,08)	-9,74%
Activos Fijos	75.565,10	86.882,57	(11.317,47)	-13,03%
Muebles y Equipos	255.793,02	249.504,90	6.288,12	2,52%
Vehículos	32.715,95	32.715,95	-	0,00%
Herramientas y accesorios	343,51	343,51	-	0,00%
Depreciaciones	(213.287,39)	(195.681,79)	(17.605,60)	9,00%
Pasivos	2.179.149,47	2.712.554,12	(533.404,65)	-19,66%
Fondos de Terceros	20.320,16	22.435,98	(2.115,82)	-9,43%
Cuentas por Pagar	2.158.829,31	2.690.118,14	(531.288,83)	-19,75%
Patrimonio	1.984.938,04	1.786.181,71	198.756,33	11,13%
Aporte Patrimonial Acumulado	1.786.181,71	1.599.325,78	186.855,93	11,68%
Reserva por revalorización	-	-	-	0,00%
Resultado del último ejercicio	-	-	-	0,00%
Resultados	198.756,33	186.855,93	11.900,40	6,37%
Pasivo + Patrimonio	4.164.087,51	4.498.735,83	(334.648,32)	-7,44%

Fuente: FARFA, Área de Contabilidad

Dentro de los Activos Corrientes el rubro más representativo es *Cuentas por Cobrar* el mismo que respecto al 2011 disminuyó en USD 191.870,75, es decir un 11,96% que representó una recuperación importante de cartera para el año 2012.

En relación a los *Activos fijos*, a nivel de grupo se observa que existió una disminución entre el 2011 y 2012, esto se debe principalmente a la depreciación del año pues no se observan variaciones significativas a nivel de detalle.

Respecto a los *pasivos*, se observa una disminución que en porcentaje fue del 19,75% frente al año 2011, esto para efectos de flujo de efectivo representó un uso por la amortización de deuda cubierta durante el 2012. La cuenta de Aporte Patrimonial Acumulado refleja un incremento del 11,68%, esto se debe a que se capitalizó la utilidad del año 2011.

3.4.1.3. Análisis vertical comparativo del Estado de Resultados

Las variaciones del Estado de Resultados respecto del total de ventas se resumen en la siguiente tabla:

TABLA N° 7
ESTADO DE RESULTADOS VERTICAL COMPARATIVO

	2012	2011
VENTAS	100%	100%
- COSTO DE VENTAS	83,57%	84,03%
= UTILIDAD BRUTA	16,43%	15,97%
- GASTOS OPERACIONALES	16,07%	17,08%
= UTILIDAD OPERACIONAL	0,36%	-1,11%
+ OTROS INGRESOS	3,57%	5,24%
- OTROS GASTOS	0,33%	0,45%
= UTILIDAD NETA DEL PERIODO	3,60%	3,68%

Fuente: FARFA, Área de Contabilidad

Se puede analizar que el promedio del índice de rentabilidad sobre las ventas es del 3,64% lo cual confirma la finalidad social para la cual fue creada Farmacias Fuerzas Armadas, como comentario adicional cabe recalcar que para el año 2012 se observó una ligera baja en el índice de rentabilidad.

El costo de ventas se mantiene aproximado al 84% y es la cuenta de mayor porcentaje respecto a las ventas.

3.4.1.4. Análisis horizontal comparativo del Estado de Resultados

TABLA N° 8

ESTADO DE RESULTADOS HORIZONTAL COMPARATIVO

	2012	2011	VARIACION	% VARIAC
VENTAS	5.524.033,99	5.078.637,48	445.396,51	8,77%
- COSTO DE VENTAS	4.616.479,10	4.267.405,34	349.073,76	8,18%
= UTILIDAD BRUTA	907.554,89	811.232,14	96.322,75	11,87%
- GASTOS OPERACIONALES	887.485,59	867.585,43	19.900,16	2,29%
= UTILIDAD OPERACIONAL	20.069,30	-56.353,29	76.422,59	-135,61%
+ OTROS INGRESOS	197.076,54	266.074,53	-68.997,99	-25,93%
- OTROS GASTOS	18.389,51	22.865,31	-4.475,80	-19,57%
= UTILIDAD NETA DEL PERIODO	198.756,33	186.855,93	11.900,40	6,37%

Fuente: FARFA, Área de Contabilidad

Las *ventas* presentan un crecimiento equivalente al 8,77% para el año 2012 mientras que el costo de ventas crece en un porcentaje similar.

Los gastos operativos presentaron un ligero crecimiento del 2,29% respecto al 2011 debido a los incrementos salariales anuales para los servidores públicos y arriendos de los diferentes puntos de venta.

3.4.1.5. Análisis del Estado de Cambios en el Patrimonio



FARMACIAS FUERZAS AMADAS ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO AÑO 2012

DETALLE	Aporte Patrimonial	Resultados	Total
Saldos iniciales	1.599.325,78	186.855,93	1.786.181,71
Capitalización de resultados	186.855,93	(186.855,93)	
Resultado Ejercicio 2012		198.756,33	198.756,33
SALDOS FINALES	1.786.181,71	198.756,33	1.984.938,04



FARMACIAS FUERZAS AMADAS ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO AÑO 2011

DETALLE	Aporte Patrimonial	Reserva por Revalorizaci	Resultado del último	Resultados	Total
Saldos iniciales	1.389.590,99	97.278,34	(3.878,84)	116.335,29	1.599.325,78
Capitalización de reserva	97.278,34	(97.278,34)			-
Capitaliz. Resultado último ejercicio	(3.878,84)		3.878,84		-
Capitaliz. Resultados	116.335,29			(116.335,29)	-
Resultado Ejercicio 2011				186.855,93	186.855,93
SALDOS FINALES	1.599.325,78	-	-	186.855,93	1.786.181,71

Fuente: FARFA, Área de Contabilidad

En este informe financiero se observa que la entidad únicamente capitaliza sus utilidades, y no centra su atención en invertir la utilidad para la adquisición de activos fijos necesarios para generar ventajas competitivas frente a las grandes cadenas que en la actualidad dominan el mercado nacional.

Durante el año 2011 se capitalizan las *reservas* y las *utilidades de ejercicios anteriores*, mientras que para el 2012 el único movimiento patrimonial que se presentó fue la capitalización de la utilidad del ejercicio 2011.

3.4.1.6. Análisis horizontal comparativo del Estado de Flujo del Efectivo

TABLA N° 9
ESTADO DE FLUJO DEL EFECTIVO HORIZONTAL COMPARATIVO



FARMACIAS FUERZAS ARMADAS
ANÁLISIS HORIZONTAL ESTADO DE FLUJO DEL EFECTIVO
AÑOS 2012-2011

	2012	2011	VARIACIÓN	% VARIAC
UTILIDAD AÑO: 2011/2010	198.756,33	186.855,93	11.900,40	6,37%
(+) Depreciaciones	17.605,60	18.512,72	-907,12	-4,90%
(+) Variación Cuentas por Cobrar	191.870,75	535.129,26	-343.258,51	-64,14%
(+) Variación CxC Funcionarios	322,50	1.074,65	-752,15	-69,99%
Variación Prov. Incobrables	-	-	-	
(+) Variación Inventarios Vta.	182.991,08	48.831,78	134.159,30	274,74%
Variación Invent. Consumo interno	-	-	-	
Variación Anticipos contractuales	-	-	-	
(-) Variación Fondo de terceros	-2.115,82	-2.480,24	364,42	-14,69%
(-) Variación Cuentas x Pagar	-531.288,83	-495.631,65	-35.657,18	7,19%
(=) TOTAL ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	58.141,61	292.292,45	-234.150,84	-80,11%
Variación Muebles y Equipos	-6.288,12	-5.157,05	-1.131,07	21,93%
Variación Vehículos	-	-		
Variación Herramientas y Accesorios	-	-		
Variación Prepagados	-	-		
(=) TOTAL ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	-6.288,12	-5.157,05	-1.131,07	21,93%
Variac. Aporte Patrimonial Acumul.	186.855,93	209.734,79	-22.878,86	-10,91%
Variac. Reserva por revalorización	-	-97.278,34	-97.278,34	-100%
Variac. Result. Último ejerc	-186.855,93	-112.456,45	-74.399,48	66,16%
(=) TOTAL ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO	-	-	-	
(=) DIFERENCIA EN LA CTA. DE EFECTIVO	51.853,49	287.135,40	-235.281,91	-81,94%
(+) Efectivo Año 2012-2011	926.182,34	639.046,94	287.135,40	44,93%
(=) EFECTIVO AÑO 2012-2011	978.035,83	926.182,34	51.853,49	5,60%

Fuente: FARFA, Área de Contabilidad

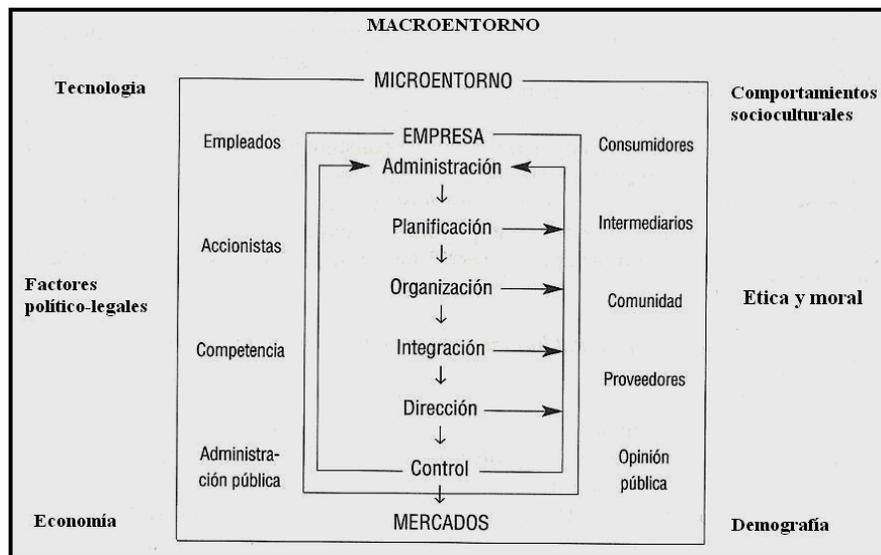
El flujo de efectivo de las actividades de operación presentaron una baja significativa para el año 2012, esta incidencia a detalle tiene origen en el hecho de que los recaudos por deudas a clientes fue mucho más bajo en el 2012 y esto contrapuesto a los desembolsos por pago a proveedores, se puede observar que se presenta un mayor desembolso también para el año 2012. Esta situación incide directamente en los niveles de liquidez de la entidad.

3.5. Análisis FODA de las Farmacias de las Fuerzas Armadas

Las organizaciones se desenvuelven en un medio formado por fuerzas dinámicas que cambian permanentemente, y que exigen que las entidades como FARFA, cambien constantemente para adaptarse a su entorno.

FIGURA N° 13

ALCANCE DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL



Fuente: Competitividad - Frank Scowsky

Por lo antes indicado, es indispensable antes de diseñar la propuesta estratégica para mejorar la gestión de FARFA, conocer su situación tanto a nivel externo como interno;

pues el identificar estos factores permitirá definir y diseñar objetivos y estrategias competitivas para favorecer los niveles de productividad y rentabilidad de FARFA.

Para el desarrollo del diagnóstico situacional se propone el análisis FODA, con el fin de determinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que rodean a FARFA y por consiguiente evaluar cuáles de estas son las de mayor impacto y peso dentro de la organización para cuyo efecto se aplicará la siguiente metodología que comprende las siguientes actividades:

1. Análisis del ambiente externo que considera el macro y micro ambiente de FARFA (de donde se diagnosticaran las Oportunidades y Amenazas):

- Para analizar el macroambiente que comprende el conjunto de fuerzas externas no controlables e impredecibles se aplicará el Modelo PESTA (abreviatura de factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos y Ambientales) presentes en el entorno de FARFA.
- Para analizar el microambiente que son las fuerzas controlables mediante las cuales se pretende lograr un cambio deseado se aplicará el Modelo Estratégico de Porter que comprende el análisis de cinco fuerzas competitivas que son: los Proveedores, Clientes, Rivalidad entre competidores, Ingreso de nuevos competidores y el ingreso de productos sustitutos Amenaza de sustitutos, Poder de negociación con compradores, Poder de negociación con vendedores y Rivalidad entre competidores.

2. Análisis del ambiente interno de FARFA para lo cual se estudian y evalúan las diversas capacidades que posee la entidad para crear oferta de valor hacia sus clientes. En resumen permitirá establecer las fortalezas y debilidades de FARFA.

3. Sistematización de la información por medio de matrices de relacionamiento lógico EFE y EFI que darán lugar al desarrollo de la Matriz FODA Ponderada, la Matriz de

Atractivo del Mercado-Posición Competitiva y la Matriz de Acción Estratégica FODA de FARFA que delinea la estrategia a implementar para mejorar la gestión institucional.

La aplicación práctica de la metodología propuesta se ilustra a continuación:

3.5.1. Análisis ambiente externo

3.5.1.1. Macroambiente

3.5.1.1.1. Factor económico

a) Inflación

“La inflación es un incremento persistente y generalizado de los precios, es medida a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU)”.¹⁷

A continuación se presenta el porcentaje de inflación anual al mes de septiembre para los años 2011 y 2012.

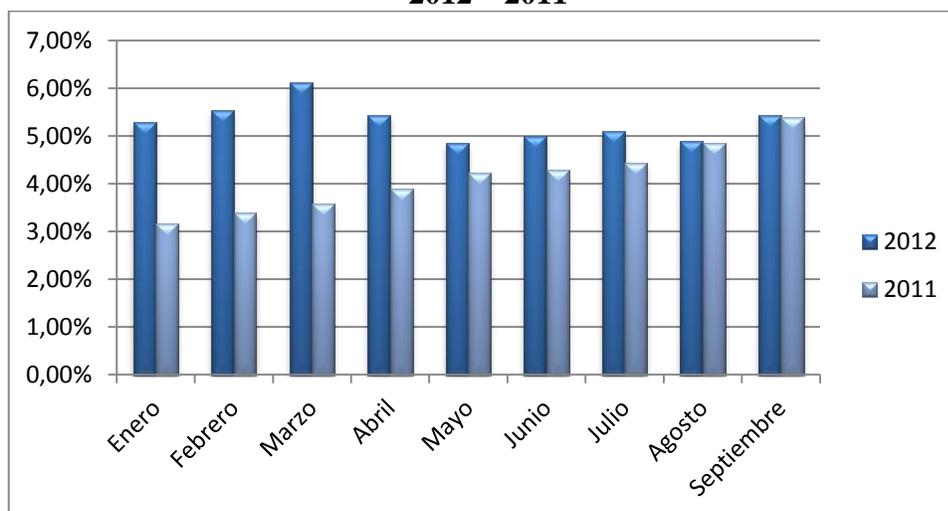
¹⁷ http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion

**TABLA N° 10
PORCENTAJE DE INFLACIÓN ANUAL
2012– 2011**

MES	2012	2011	VARIACION
Enero	5,29%	3,17%	-1,27%
Febrero	5,53%	3,39%	-0,92%
Marzo	6,12%	3,57%	0,22%
Abril	5,42%	3,88%	0,67%
Mayo	4,85%	4,23%	0,99%
Junio	5,00%	4,28%	0,98%
Julio	5,09%	4,44%	1,04%
Agosto	4,88%	4,84%	1,02%
Septiembre	5,44%	5,39%	1,95%

Fuente: Banco Central del Ecuador

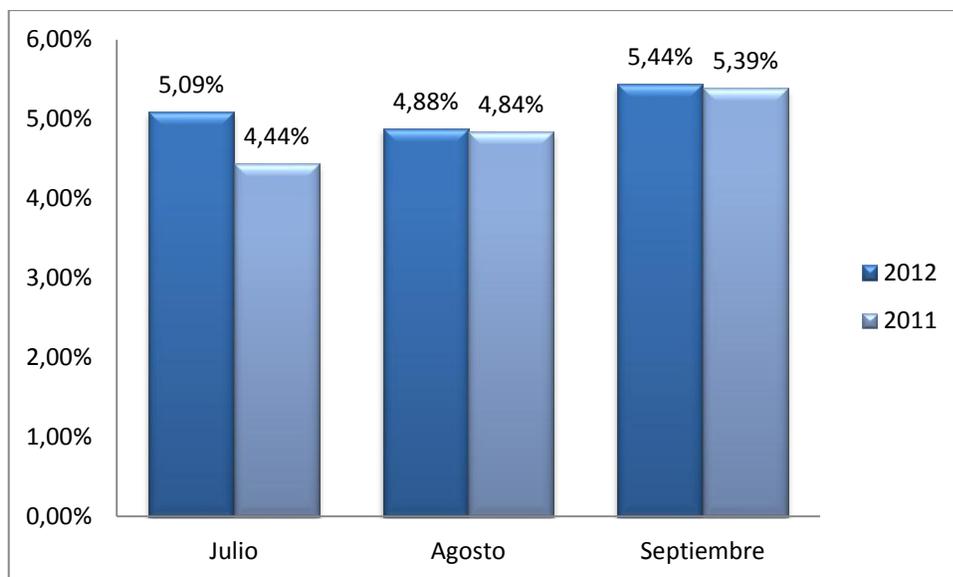
**FIGURA N° 14
PORCENTAJE DE INFLACIÓN ANUAL
2012 – 2011**



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: María Fernanda Coba

De acuerdo a la tabla N° 1 y a la figura N° 15, se puede observar que durante el año 2011 la inflación tuvo un comportamiento creciente de un mes a otro, mientras que hasta septiembre del 2012 los porcentajes muestran una leve estabilidad, no obstante en el mes de marzo se registra el porcentaje más alto de inflación con un valor del 6,12% y el más bajo en el mes de mayo con una cifra de 4,85%.

FIGURA N° 15
PORCENTAJE INFLACIÓN ANUAL
III TRIMESTRE 2012 - III TRIMESTRE 2011



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: María Fernanda Coba

Si se toma como referencia el III trimestre de los años 2012 y 2011 se puede observar que existió una ligera tendencia al alza pues el porcentaje diferencial del mes de septiembre corresponde al 0,05%.

Según información proporcionada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), la variación de la inflación de septiembre del presente año se debe principalmente al incremento de precios de 3 categorías que son:

- *Alimentos y bebidas* con un aporte del **50,46%**
- *Educación* con un aporte del **28,02%** y
- *Otros que comprende la Salud, Combustibles, Prendas de vestir, Restaurantes, Hoteles y bebidas alcohólicas* con un aporte del **9,29%**

Estos rubros aportaron en un 87,77% a la inflación mensual.

AMENAZA

La inflación con tendencia al alza, es una amenaza ya que puede afectar al incremento de precios en las medicinas tanto de marca como genéricas, y podría disminuir la demanda.

b) Producto Interno Bruto (PIB)

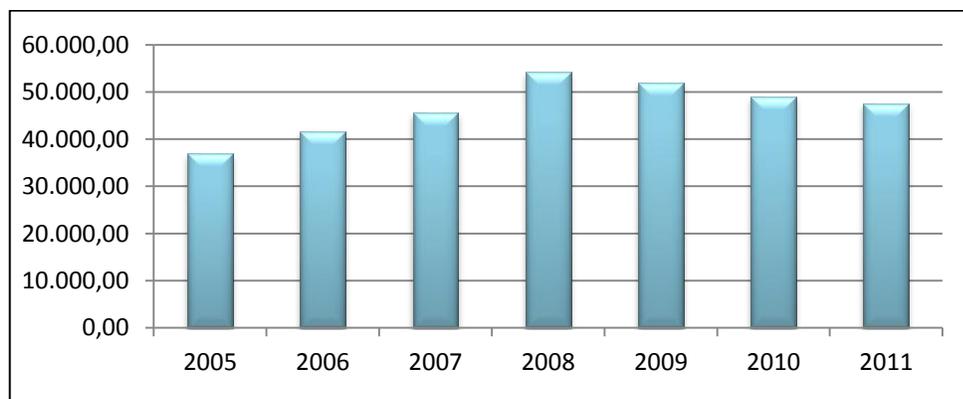
El PIB es el valor de todos los bienes y servicios finales producidos en la economía en un determinado periodo de tiempo.

TABLA N° 11
PIB EN MILLONES DE USD

AÑOS	VALOR EN MILLONES DE USD
2005	36.942,00
2006	41.705,00
2007	45.504,00
2008	54.209,00
2009	52.022,00
2010	49.125,00
2011	47.561,00

Fuente: Banco Central del Ecuador

FIGURA N° 16
PIB EN MILLONES DE USD
2005-2011



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: María Fernanda Coba

Tomando como referencia los tres últimos años fiscales se puede concluir que el PIB ha decrecido, pues para el año 2009 la cifra llegó a USD 52.022,00 millones mientras que para el 2011 el valor fue de USD 47.561,00 millones, lo cual evidencia que la población ecuatoriana ya no tiene el mismo poder adquisitivo.

La composición sectorial del PIB del país en el año 2011 fue la siguiente: Servicios 25%, Construcción 10%, Explotación de Minas y Canteras representa el 26%, Explotación de Minas y Canteras 19%, Comercio 12%, Industrias 9%, Transporte y Telecomunicaciones, Agricultura y Ganadería 6%, Servicios Financieros 2% y Otras Actividades 3%.

Se observa que el sector industrial, en el cual se incluye la industria farmacéutica, únicamente genera el 9% del PIB nacional, lo que muestra que la producción nacional no cubre todo el espectro de medicinas que comercializa FARFA.

AMENAZA

El PIB ha disminuido por ende la captación de dinero por parte de los ecuatorianos refleja un menor consumo de medicinas.

c) Remesas

Durante algunos años las remesas en nuestro país han sido consideradas como la segunda fuente de ingresos luego de la venta del petróleo y en ciertos casos, ha sido superior a la inversión extranjera, no obstante como se detalla a continuación la crisis económica de algunos países han traído como consecuencia que este rubro disminuya.

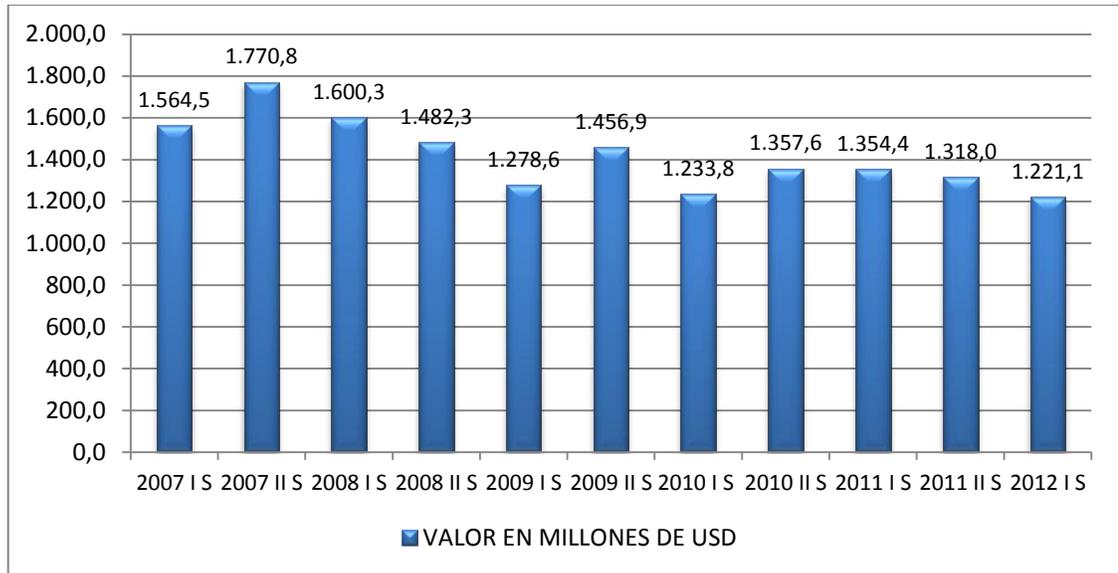
A continuación se presenta el comportamiento de las remesas desde el año 2007 hasta el I semestre del 2012:

TABLA N° 12
REMESAS DE TRABAJADORES RECIBIDAS EN MILLONES DE USD
I SEMESTRE 2007 – I SEMESTRE 2012

SEMESTRES	VALOR EN MILLONES DE USD
2007 I S	1.564,5
2007 II S	1.770,8
2008 I S	1.600,3
2008 II S	1.482,3
2009 I S	1.278,6
2009 II S	1.456,9
2010 I S	1.233,8
2010 II S	1.357,6
2011 I S	1.354,4
2011 II S	1.318,0
2012 I S	1.221,1

Fuente: Banco Central del Ecuador

FIGURA N°17
REMESAS DE TRABAJADORES RECIBIDAS EN MILLONES DE USD
I SEMESTRE 2007– ISEMESTRE 2012



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: María Fernanda Coba

El flujo de remesas recibidas en el país durante el primer semestre de 2012 sumó USD 1.221.1 millones, valor que representó una reducción de 7.4% con relación al segundo semestre de 2011 (USD 1.318.0 millones) y 9.8% inferior con respecto al primer semestre de 2011 donde la cifra alcanzó USD 1.354.4 millones).

Este comportamiento obedece a la crisis económica por la cual atraviesan los tres principales países donde residen los migrantes ecuatorianos como son España, EE.UU e Italia donde muchos de ellos han optado por regresar a su país natal.

AMENAZA

Los ingresos provenientes de las remesas, no incentivan el consumo de medicamentos por tanto podría reflejarse una disminución en las ventas de FARFA.

d) Riesgo País

El riesgo país se ha convertido en una variable fundamental ya que, por un lado, es un indicador de la situación económica del país y de las expectativas de las calificadoras de riesgo con respecto a la evolución de la economía en el futuro (en particular de la capacidad de repago de la deuda), por otro lado, el riesgo país mismo determina el costo de endeudamiento que enfrenta el gobierno.

Esto es fundamental y tiene dos fuertes implicancias. En primer lugar, mientras más alta sea la calificación de riesgo país, mayor va a ser el costo de endeudamiento, y mientras mayor sea este costo, menor va a ser la maniobrabilidad de la política económica y mayor el riesgo de incumplimiento, lo que a su vez elevará el mismo riesgo país. En segundo lugar, un elevado riesgo país influirá en las decisiones de inversión, lo que determinará un menor flujo de fondos hacia el país y una mayor tasa de interés global.

Es decir, que no solo eleva el costo de endeudamiento del gobierno sino que también eleva el costo de endeudamiento del sector privado, con efectos deprimentes sobre la inversión, el crecimiento y el nivel de empleo de los recursos humanos y físicos.

TABLA N° 13
RIESGO PAÍS
ENERO – DICIEMBRE 2012

MES	CALIFICACION
ene-12	818
feb-12	788
mar-12	824
abr-12	792
may-12	948
jun-12	892
jul-12	852
ago-12	791
sep-12	743
oct-12	824
nov-12	829
dic-12	826

Fuente: Banco Central del Ecuador

FIGURA N° 18
RIESGO PAIS
ENERO – DICIEMBRE 2012



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: María Fernanda Coba

Durante el año 2012 el riesgo país ha crecido progresivamente, situación que no permite incentivar la inversión extranjera pues aleja la credibilidad de colocar recursos en el Ecuador.

AMENAZA

Al aumentar el riesgo país la inversión extranjera disminuye, provocando que no exista liquidez, por lo tanto la población no posee recursos económicos para demandar de medicamentos.

3.5.1.1.2. Factor político

FARFA es una institución que se rige de acuerdo a las disposiciones del ISSFA organismo encargado de velar por la seguridad social de las fuerzas armadas, el cual pone a disposición del público a las farmacias, para la comercialización de medicamentos.

FARFA tiene que regirse a la política de salud que está tomando el estado de acuerdo a lo que establece el ministerio de salud. El gobierno está apoyando al sector salud, mediante nuevas leyes y reglamentos que favorecen al sector farmacéutico entre los cuales se destaca conceder el 15% de descuento a Instituciones sobre el precio de venta farmacias conforme lo señala el Art. 163 de la Ley Orgánica de Salud.

3.5.1.1.3. Derogación de patentes por licencias obligatorias

El Presidente de la República Rafael Correa expidió el decreto N° 118 mediante el que concederá licencias obligatorias de los medicamentos que sean prioritarios para la salud

pública y gracias a esta medida será posible producir medicinas a más bajo precio en el país.¹⁸

El decreto señala que el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI), otorgará las licencias obligatorias en coordinación con el Ministerio de Salud Pública (MSP) a quienes cumplan con los requisitos exigidos en la legislación aplicable. El Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical Leopoldo Izquieta Pérez tomará las provisiones necesarias a fin de conceder los registros sanitarios para los medicamentos que se produzcan o importen al amparo del régimen de licencias obligatorias, en un plazo de 30 días, luego de verificar que cumplan con los requisitos legales y procedimientos necesarios para verificar la calidad, seguridad y eficacia de los mismos.

El IEPI además establecerá el alcance, objeto y plazo por el cual se concede la licencia; así como el monto de condiciones de pago de las regalías de dicha licencia y demás condiciones que estipulen las normas aplicables. Los titulares de las patentes que sean sujetas al régimen de licencias obligatorias serán notificados por el mismo Instituto.

El IEPI y el MSP serán las entidades encargadas de llevar a la práctica el decreto en los temas de su respectiva competencia. Los instrumentos internacionales que permiten a los estados eliminar la exclusividad en la producción de medicamentos para precautelar la salud pública entrarán en vigencia en forma general en el país con lo cual se convertirá en pionero en este tipo de políticas públicas.

El gobierno está regularizando las patentes de medicina producida por laboratorios multinacionales para que los laboratorios nacionales puedan producir este tipo de medicamentos y de esta manera incentivar la producción nacional.

¹⁸ http://www.msp.gov.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=895&Itemid=84

OPORTUNIDAD

El regularizar las patentes es una gran oportunidad para toda la industria farmacéutica nacional debido a que se podrá realizar alianzas estratégicas con proveedores nacionales, los precios de los medicamentos serán menores, se ahorrará tiempo en cuanto a la adquisición de los mismos y ayudará a la producción nacional. La población ecuatoriana podrá acceder a fármacos que antes eran excesivamente costosos debido a la exclusividad en la producción.

3.5.1.1.4. Factor legal

a) Marco legal del ISSFA

La Constitución vigente, establece en el Artículo 34 que “La seguridad social es un derecho irrenunciable de todas las personas, y será deber y responsabilidad primordial del Estado”. (Constitución del Ecuador, 2008)

El Artículo 367 de la Carta Magna manifiesta que “El sistema de seguridad social es público y universal, no podrá privatizarse y atenderá las necesidades contingentes de la población. La protección de las contingencias se hará efectiva a través del seguro universal obligatorio y de sus regímenes especiales. El sistema se guiará por los principios del sistema nacional de inclusión y equidad social y por los de obligatoriedad, suficiencia, integración, solidaridad y subsidiaridad.”

FARFA es una unidad del ISSFA, el mismo que como entidad autónoma, tiene recursos propios y un marco legal expresado en los siguientes instrumentos:

- Constitución de la República del Ecuador (2008)
- Ley de seguridad social (2001) y su reforma (2009)
- Codificación de la ley de medicamentos genéricos de uso humano (2005)
- Ley orgánica de salud (2006)
- Codificación de la ley orgánica del sistema nacional de contratación pública (2008)
- Codificación del reglamento general de la ley orgánica del sistema nacional de contratación pública (2008).

El sector farmacéutico debe observar la Ley Orgánica de Salud, que regula las acciones que permitan efectivizar el derecho universal a la salud, consagrado en la Constitución Política de la República, esta ley establece que para fines legales y reglamentarios, son establecimientos farmacéuticos los laboratorios farmacéuticos, casas de representación de medicamentos, distribuidoras farmacéuticas, farmacias y botiquines, que se encuentran en todo el territorio nacional.

Todo establecimiento farmacéutico debe contar con la responsabilidad técnica de un profesional químico farmacéutico o bioquímico farmacéutico, quien puede tener bajo su responsabilidad técnica uno o más establecimientos farmacéuticos, de conformidad con lo que establezca el reglamento. Todos los integrantes del Sistema Nacional de Salud para la ejecución de las actividades relacionadas con la salud, se sujetarán a las disposiciones de esta Ley, sus reglamentos y las normas establecidas por la autoridad sanitaria nacional, a la cual tienen que regirse para el normal cumplimiento de sus actividades.

Todo medicamento debe ser comercializado en establecimientos legalmente autorizados. Para la venta al público se requiere de receta emitida por profesionales facultados para hacerlo, a excepción de los medicamentos de venta libre, clasificados como tales con

estricto apego a normas farmacológicas actualizadas, a fin de garantizar la seguridad de su uso y consumo

OPORTUNIDAD

La existencia de un marco legal claro, compuesto por leyes y reglamentos, permite cumplir con mayor eficiencia la gestión de la entidad para poder satisfacer a los clientes de una manera oportuna y comprometida.

b) Impuestos

Los impuestos son contribuciones obligatorias establecidas en la ley, que deben pagar las personas naturales y las sociedades que se encuentran en las condiciones previstas por la misma y constituyen el precio de vivir en una sociedad civilizada, sirven para financiar los servicios y obras de carácter general que debe proporcionar el Estado a la sociedad, se destacan entre otros los servicios de educación, salud, seguridad y en infraestructura, lo relativo a la vialidad y la infraestructura comunal.

OPORTUNIDAD

Las medicinas no gravan IVA, por lo tanto constituye una oportunidad para la institución, debido a que mayor cantidad de clientes pueden adquirir productos a un menor precio.

3.5.1.1.5. Factor social, cultural y demográfico

a) Desempleo y pobreza

El desempleo es la situación en la que una parte de la población económicamente activa (PEA) que se encuentra involuntariamente inactiva.

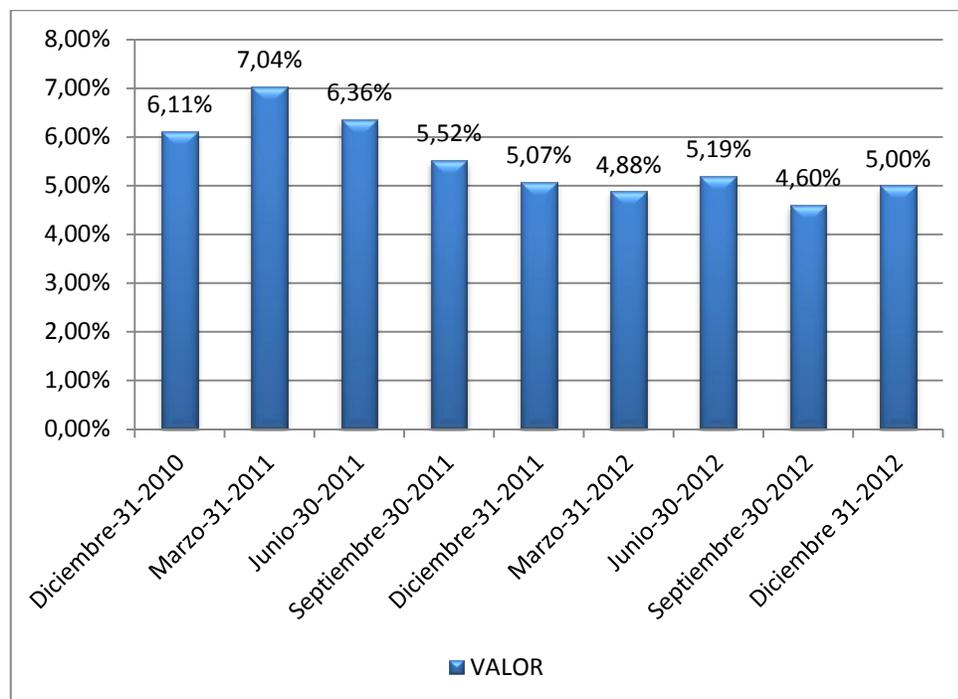
Las tasas de desempleo varían considerablemente por cambios del volumen de movimiento del mercado de trabajo, resultado del cambio tecnológico, lo que conduce al cambio de empleo de una empresa a otra, o de un sector a otro.

TABLA N° 14
TASA TRIMESTRAL DESEMPLEO NACIONAL
2010-2012

FECHA	VALOR
Diciembre-31-2010	6,11%
Marzo-31-2011	7,04%
Junio-30-2011	6,36%
Septiembre-30-2011	5,52%
Diciembre-31-2011	5,07%
Marzo-31-2012	4,88%
Junio-30-2012	5,19%
Septiembre-30-2012	4,60%
Diciembre 31-2012	5,00%

Fuente: Banco Central del Ecuador

FIGURA N°19
TASA TRIMESTRAL DESEMPLEO NACIONAL
2010-2012



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: María Fernanda Coba

Como se observa en la figura anterior, el índice desempleo tiene una tendencia a la baja, sin embargo “alrededor cerca del 40% de la población económicamente activa está en situación de subempleo; por lo cual el ingreso familiar sólo le alcanza para comprar el 67% de la canasta básica”¹⁹.

¹⁹BCE, *Reporte de Pobreza, desigualdad y mercado laboral*, Quito, diciembre 2012, p.33

AMENAZA

Al existir condiciones de desempleo y subempleo, y una notable inequidad en el ingreso, existen condiciones de pobreza, que constituye un limitante del poder adquisitivo de las personas y determina que estas sean muy selectivas en su asignación del gasto, y que no toda la población ecuatoriana está en la capacidad de invertir en su salud, lo que contrae el consumo de medicamentos y afecta los niveles de venta e ingresos de FARFA

b) Cultura

La automedicación es un problema de cultura, es así que mucha población ecuatoriana lo hace debido a la falta de recursos económicos y el considerar que la enfermedad es leve. Las personas deben entender y hacer conciencia de lo peligroso que puede ser el auto medicarse.

OPORTUNIDADES

- La automedicación conlleva a las personas a recurrir a las farmacias de manera continua.
- El consumo de medicamentos de marca en el Ecuador representa el 86%, lo cual permite a FARFA destinar la mayor parte de sus ventas en esta clase de productos, ganando un mayor margen que en los productos genéricos.
- FARFA está incorporando productos de medicina alternativa, debido a que existen personas que demandan de estos, y ayuda a ofrecer mayor variedad al cliente, al momento de la compra.

3.5.1.1.6. Factor tecnológico

El factor tecnológico juega un papel fundamental en la era de la globalización, ya que la tecnología es muy cambiante y debe estar de acuerdo a la industria en la cual se desenvuelva. En el campo de las telecomunicaciones se conoce como banda ancha a la transmisión de datos en la cual se envían simultáneamente varias piezas de información, con el objeto de incrementar la velocidad de transmisión efectiva.

Actualmente FARFA no dispone de este servicio pues el internet que maneja es mediante dial up, lo cual hace que la información sea lenta generando pérdidas de tiempo.

OPORTUNIDAD

Para FARFA el uso de la banda ancha, sería de una gran ayuda ya que permite que la información que se maneja llegue de una manera rápida, permitiendo disminuir tiempos.

a) Comunicaciones

Los prefijos usados por los servicios telefónicos actuales como 1-700, 1-800 o 1-900 incrementa la efectividad en los Call Centers de empresas que ofrecen entrega de productos o servicios a domicilio. En el Ecuador la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT es el proveedor de este servicio.

El consumidor puede marcar con las letras de fácil recordación desde cualquier parte del país, utilizando los prefijos 1-800, 1-700 o 1-900; en algunos casos el consumidor final no cancela por la llamada, pero los propietarios o arrendatarios de las respectivas líneas asumen los costos.

El mundo moderno se ha acostumbrado tanto a la tecnología moderna, que ésta se ha convertido en parte fundamental para el desarrollo funcional de los países, así como de las industrias.

OPORTUNIDAD

La existencia de un call center, es una oportunidad para FARFA, debido a que esto permitirá brindar comodidad al cliente, ya que con sólo llamar por teléfono se podría pedir medicamentos a domicilio o realizar consultas acerca de la disponibilidad de estos.

b) Sistemas informáticos farmacéuticos

En el mundo actual predominan las tecnologías de información y comunicación (TIC) apoyadas por equipos de punta, dado que la información es un recurso estratégico, una empresa que posee información puede tomar acciones oportunas y aprovechar las oportunidades del mercado. Para una gestión eficiente de la logística integrada, las empresas requieren de sistemas de información para la planificación de los recursos; en el mercado existen sistemas informáticos farmacéuticos que permiten satisfacer necesidades de la industria mediante el manejo de un software integral que ayude a la gestión interna en cuanto al manejo de información conjunta de forma ágil que permita tomar decisiones oportunas.

FARFA no dispone de un óptimo sistema informático, pues fue desarrollado en el año 2002 por una empresa que dejó de existir en el mercado ecuatoriano, obligando así a la entidad a encargar el manejo del sistema a una persona que no está capacitada para cumplir a cabalidad sus funciones. Esta persona ha ido desarrollando y modificando el sistema de acuerdo a las necesidades del usuario, siendo soluciones temporales que se convierten en parches.

OPORTUNIDAD

Un sistema informático farmacéutico integral le permitiría a FARFA, llevar un mejor control de sus actividades, así como de los inventarios para ser más competitivo en el mercado, brindar una mejor atención al cliente y mejorar la administración de farmacia.

3.5.1.1.7. Factor ambiental

La industria nacional tiene regulado el tratamiento de desechos y cumple con todos los parámetros ambientales de seguridad ambiental, y a su vez la ley orgánica de salud obliga al sector farmacéutico a que haga un tratamiento especial de medicina en mal estado o caducada, la que es tratada por organismos de control ambiental.

OPORTUNIDAD

Las industrias farmacéuticas al cumplir con los requisitos que establece la ley en cuanto al cuidado del medio ambiente, tendrán la oportunidad de seguir operando con normalidad y ayudarán al cuidado del medio ambiente.

3.5.1.2. Microambiente

3.5.1.2.1. Proveedores

FARFA tiene numerosos proveedores para cada tipo de producto, aduciendo para ello razones tales como hacer competir a los proveedores entre sí para mejorar tanto los precios como los servicios.

Entre los principales proveedores se destacan los siguientes:

TABLA N° 15
PRINCIPALES PROVEEDORES DE FARFA

PROVEEDORES		% PARTICIPACION
1	ECUAQUIMICA	11
2	FARMAENLACE	10
3	LETERAGO	8
4	SUMELAB	8
5	SANOFI-AVENTIS	8
6	ROCHE ECUADOR	7
7	MERCK C.A.	7
8	INTERPHARM	7
9	NOVARTIS	6
10	SWISS NORTH GROUP	5
11	WESTERN PHARMACEUTICAL	4
12	LABORATORIOS BAGO	4
13	LABORATORIOS LIRA S.A	3
14	LABORATORIOS LA SANTE	3
15	QUÍMICA ARISTON	3
16	LIFE	2
17	LABORATORIO CHALVER	2
18	ROCNARF	2
TOTAL		100 %

^^
Fuente: FARFA, Área de Adquisiciones

OPORTUNIDADES

- La relación entre proveedor – institución, facilita establecer óptimas condiciones de negociación, lo cual se refleje en FARFA en obtener productos de calidad a un buen precio.
- Los proveedores poseen factores que agregan valor a los productos que ellos brindan a la institución, razón por la que FARFA, los prefiere.
- Los proveedores al brindar un mayor plazo de crédito permiten a una institución recuperar cartera y rotar con ese capital invirtiendo en nuevos productos, lo cual sucede en las farmacias FARFA.

3.5.1.2.2. Clientes

Toda la población ecuatoriana, es potencialmente consumidora de los medicamentos. De acuerdo a la información proporcionada por el Área de Mercadeo de las FARFA, la farmacia matriz ubicada en el Hospital Militar de la ciudad de Quito, es la que mayor incidencia de clientes mantiene, y produce el 50% de las ventas totales, seguidas por las sucursales Comisariato Norte, Sangolquí y Santo Domingo con un porcentaje del 8%; sucursales de Esmeraldas y Comisariato Sur con el 6%; Yantzaza y Guayaquil con el 5% y la Recoleta con un 4%.

OPORTUNIDADES

- Los clientes que demandan de productos en FARFA, tienen ingresos medios, lo que les permite tener una capacidad económica aceptable para adquirir productos.
- Se debe tomar en cuenta cada uno de los requerimientos del cliente al momento de comprar un producto en una farmacia, ya que eso permitirá aumentar la participación en el mercado y captar a nuevos clientes.
- Las personas destinan un porcentaje de su presupuesto mensual para

3.5.1.2.3. Competencia

FARFA tiene como principal competencia a las cadenas de farmacias que se han integrado para la comercialización de medicamentos con los distribuidores de fármacos, las principales son:

Fybeca: Posee una cobertura de más de 70 farmacias ubicadas estratégicamente a nivel país²⁰; FYBECA se ha posicionado como la empresa líder en la comercialización de productos farmacéuticos, posee los autoservicios más grandes y modernos de Latinoamérica, y fue la primera cadena de farmacias en Latinoamérica que cambió el sistema tradicional de venta por mostrador, por el de autoservicio. Tiene una gran variedad de alternativas en un solo lugar: amplio stock de medicinas, artículos para bebés, peluches, juguetes, artículos para el cuidado personal, perfumería cosméticos, accesorios de cabello, obsequios, tarjetería, libros, artículos de temporada, snacks, entre otros, además de diversos e innovadores servicios.

Medicity: con sede en Quito, es una empresa cuya actividad es la distribución y comercialización de productos farmacéuticos y artículos de primera necesidad. Nace en el año de 2005 luego de la realización de una alianza estratégica entre dos importantes empresas distribuidoras farmacéuticas, Representaciones Ortiz Cevallos y Farmacéutica Espinosa; tiene una cadena de farmacias en las provincias de Pichincha con 27 establecimientos y en Santo Domingo de los Tsáchilas.

Pharmacys: Cuenta con una cadena de 41 farmacias y se encuentran en la creación de nuevos diseños de los locales buscando 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.

Sana Sana: Es una de las cadenas farmacéuticas más grandes a nivel país, ya que tiene 261 puntos de venta a nivel país, es una institución que en los últimos años ha tenido una gran capacidad operativa y ha empleado mucha gente.²¹

²⁰ <https://www.fybeca.com/fybeca/portal/main.do?sectionCode=38>

²¹ http://www.aaug.com.ec/documentos/farmacias_sanasana.pdf

Cruz Azul: 520 franquicias tiene Farmacia Cruz Azul cubriendo 110 puntos del territorio del Ecuador, esto los convierte en una de las franquicias con más éxito en el país en su especialidad.²²

Existe un gran número de farmacias en el mercado, que han crecido en gran magnitud, incluyendo nuevas líneas de producto a más del normal giro del negocio; diferencian sus ofertas a través de promociones, descuentos por temporadas, etc., que obtienen a través de la adquisición de grandes volúmenes de medicinas y lo trasladan al costo.

Para establecer el nivel de competitividad de FARFA frente a sus principales competidores, se ha estructurado la Matriz de Perfil Competitivo, en ésta se han considerado varios factores críticos de éxito como son: precio, variedad, cobertura y ubicación, calidad de atención, nivel de provisión y forma de pago.

A los factores críticos de éxito se les asignó un peso específico, y luego se les dio una calificación de 1 a 4, de acuerdo a los siguientes parámetros: 1 a quién tiene menor ventaja y 4 a quién tiene mayor ventaja.

²²http://www.elnuevoempresario.com/noticia_13079_la-franquicia-farmacia-cruz-azul-crece-un-4-mas-que-el-mercado-farmaceutico.php

TABLA N° 16

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO – FARFA

FACTOR ES	PES O	FIBECA		MEDICITY		PHARMACYS		SANA SANA		CRUZ AZUL		FARFA	
		CALI F.	PON D.	CALI F.	PON D.	CALI F.	PON D.	CALI F.	PON D.	CALI F.	PON D.	CALI F.	PON D.
Precio	0,20	3	0,60	3	0,60	3	0,60	3	0,60	3	0,60	4	0,80
Variedad	0,20	4	0,80	3	0,60	3	0,60	3	0,60	3	0,60	2	0,40
Cobertura	0,15	4	0,60	3	0,45	3	0,45	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Atención	0,18	4	0,72	4	0,72	4	0,72	4	0,72	4	0,72	2	0,36
Provisión	0,15	4	0,60	3	0,45	3	0,45	4	0,60	3	0,45	2	0,30
F. de pago	0,12	4	0,48	4	0,48	4	0,48	4	0,48	4	0,48	2	0,24
SUMA	1,00		3,80		3,30		3,30		3,45		3,30		2,55

Elaborado por: La autora

Se observa que FIBECA es la empresa dominante del mercado, que SANA SANA es la segunda con una ligera ventaja competitiva respecto a Medicity, Pharmacs y Cruz Azul, que tienen una misma posición competitiva, y FARFA posee una capacidad competitiva muy inferior a todas las otras empresas que constituyen su competencia directa.

FARFA tiene varios puntos débiles como son ubicación, variedad, forma de pago y atención, los cuales evidencian la poca participación en el mercado; pero el precio que ofrece FARFA al público es 16,06% superior al costo de adquisición, con este porcentaje se cubre costos operativos; el precio comparado a la competencia es 16% menor, le ha podido subsistir en este mercado tan competitivo.

AMENAZA

- La existencia de farmacias con un mejor posicionamiento en el mercado no permite el desarrollo de FARFA.
- La competencia ha desarrollado nuevas líneas de producto, lo cual perjudica a FARFA, debido a que no realiza inversiones tan amplias en ese ámbito.

3.5.1.2.4. Amenaza de nuevos competidores

Existen barreras para el acceso de nuevos competidores al mercado, como son: la alta inversión que se necesita para crear una farmacia lo cual dificulta entrar a esta industria; y las numerosas leyes que implanta el Estado Ecuatoriano para que puedan funcionar, una de las más importantes es la Ley Orgánica de Salud en la cual se menciona el procedimiento a seguir.

AMENAZAS

Ya que se requiere una alta inversión para entrar a esta industria, la posibilidad de ingreso de nuevos competidores es baja por lo que la amenaza para FARFA es mínima, pues no todos están en la posibilidad de ponerse una farmacia, lo cual hace que la institución se sienta comprometida para mejorar su gestión.

3.5.1.2.5. Productos sustitutos

Al momento se definen como medicinas alternativas o complementarias que existen en Ecuador tales como la homeopatía, acupuntura, quiropraxia, reiki, masaje, taichí,

hidroterapia, terapia del color y del sonido, aromaterapia, fitoterapia, masaje terapéutico, etc.

AMENAZA

La cantidad de productos sustitutos constituyen una amenaza, debido a que la población ecuatoriana se inclina por este tipo de productos, y deja un lado los medicamentos que es el giro principal de negocio de FARFA, reflejando una menor cantidad de ventas y por ende menor participación en el mercado.

3.5.2. Análisis ambiente interno

El objetivo de este análisis es determinar las fortalezas y las debilidades que tiene FARFA.

3.5.2.1. Capacidad administrativa

El ente rector de FARFA es el ISSFA, quien no proporciona la debida autonomía en la gestión administrativa. Se delega responsabilidad en la gestión de la organización sin proporcionar las herramientas para la ejecución. La administración no tiene la autoridad en la toma de decisiones fundamentales para el giro del negocio.

En la institución la organización es de manera vertical, en la cual el órgano de dirección superior es el ISSFA, organismo que vela por la Seguridad Social de los elementos de las Fuerzas Armadas, el cual designa un Comité Ejecutivo de Farmacias que es el órgano de Dirección, Supervisión y Control de la Administración.

La Administración General de FARFA, está compuesta por:

- Una Comisión de Adquisiciones es un órgano staff quien aprueba y adjudica las adquisiciones de medicamentos, insumos médicos, material sanitario y productos de cuidado personal y familiar.
- Y una Área de apoyo, que es Informática la cual administra la base de datos y da mantenimiento al software y hardware de las FARFA, esta área es una de las que tiene mayores problemas debido a que no cuenta con el personal capacitado para esta función, y el software es obsoleto, lo que impide una buena administración.

FARFA posee varias áreas operacionales las cuales buscan alcanzar la mayor eficiencia en la administración de recursos humanos, materiales, económicos y financieros; sin embargo existen problemas los cuales impiden laborar de la mejor manera.

La administración de FARFA, no respeta la planificación estratégica, ya que no han mantenido un control de la evolución y cumplimiento de la misma. Las soluciones que genera son sólo soluciones parches de corto plazo.

La institución posee un manual de funciones, en el cual se describe el perfil que debería tener cada empleado de acuerdo al área en la cual labore, sin embargo este manual solo queda en papeles, ya que no cumple con lo establecido.

La organización tiene una estructura en torno a pirámides altas, con tramos de control no productivos, privilegiando la organización vertical con elevado grado de centralidad a la hora de tomar decisiones.

DEBILIDADES

- La falta de colaboración por parte del ISSFA en otorgar las herramientas básicas para una gestión adecuada ha determinado que FARFA esté en una situación de no poder mejorar los servicios a su mercado cautivo.
- El tipo de liderazgo que se ejerce es el autoritario, por ser una organización militar.
- La administración que maneja FARFA, es de manera burocrática, ya que la toma de decisiones se centra en los directivos quienes no están involucrados ni comprometidos con las farmacias.
- Existe una planificación estratégica en papel, la misma que no ha sido implementada.

3.5.2.2.Capacidad financiera

FARFA, maneja un sistema de bajo presupuesto, existen cuentas que son importantes para una mejor gestión institucional, en las cuales se tiene presupuestado una buena cantidad de dinero pero no se lo ha ejecutado hasta el momento como es el caso de: capacitación al personal, desarrollo de sistemas informáticos, mantenimiento de software y hardware.

FARFA, cuenta con capital propio para sus operaciones, es decir existe liquidez, razón por la cual hasta ahora no han incurrido en algún préstamo bancario, de ahí que si lo necesitaría lo podría hacer, debido a que posee una cartera sana.

Cuenta con las siguientes fortalezas y debilidades:

FORTALEZAS

- FARFA cuenta con capital propio para poder operar.
- Trabaja bajo sistema de presupuestos, que permite destinar de mejor manera el dinero, ayudando a cumplir proyecciones de inversión y de gasto.
- La capacidad de pago de FARFA permite que incurcione en mayor crédito con los proveedores.
- Puede acceder a crédito bancario en algún momento que lo requiera, ya que tiene una cartera limpia.

DEBILIDADES

- El excedente de liquidez de FARFA, no puede ser reinvertido ya que eso se lo maneja mediante el ISSFA.
- El nivel de rentabilidad es relativamente bajo, en comparación con la competencia.

3.5.2.3.Capacidad de recursos humanos

FARFA tiene actualmente un personal conformado por 22 empleados administrativos y 33 dependientes de farmacias, que trabajan en turnos rotativos.

Pese al número de empleados, se requiere incrementar el personal para cumplir con todas sus funciones a cabalidad. El recurso humano es muy limitado, ya que para la contratación de personal FARFA, depende del ISSFA.

El personal no es seleccionado en base a las competencias de liderazgo, motivación y predisposición para atender al cliente. La selección de personal muchas veces, se da por

relaciones y recomendaciones con personas que tienen poder de decisión interna, situación que se contrapone con en análisis de aptitudes y actitudes de los candidatos.

El tipo de profesionales que tiene FARFA, para las áreas administrativas, son profesionales de tercero y cuarto nivel de formación; para los cargos operativos mínimo deben ser bachilleres especializados en químico biólogo, y deben aprobar en la dirección provincial de salud un examen de conocimientos para dispensación de medicamentos.

No se invierte en una capacitación constante al personal que labora en FARFA, por lo que no están motivados, para ejecutar de mejor manera sus funciones. En las farmacias falta capacitación en farmacología.

FORTALEZA

FARFA cuenta con personas profesionales y de experiencia farmacéutica, que pueden dar valor agregado en la gestión de farmacia.

DEBILIDADES

- La institución tiene una escasa capacitación de personal, lo cual impide que cumplan de mejor manera con sus obligaciones
- Falta de personal en algunas áreas de la institución.

3.5.2.4.Capacidad de servicio

FARFA, tiene como principio de responsabilidad social, brindar un mejor servicio en cuanto al precio en las medicinas, debido a que tiene un 15% de descuento en sus productos en relación a la competencia, lo cual permite que los clientes puedan consumir más y a menor precio, realiza servicio comunitario mediante campañas de salud que son gestionadas por el área de marketing conjuntamente con sus proveedores para contribuir a una mejora en la prevención y el cuidado de la salud de la población.

FORTALEZA

- FARFA se considera una entidad sin fines de lucro, cuyo objetivo es ayudar a la comunidad brindando productos de calidad y a bajos precios.
- Las campañas de salud que brinda FARFA, ayuda a la comunidad para la prevención y cuidado.

Se puede decir que en promedio, el nivel de servicio que están dando las farmacias FARFA, es del 86%, debido a que existe un desabastecimiento de productos y en especial de tipo A (Importación); consecuencia de lo cual el cliente en ciertas ocasiones sale molesto por la falta de stock, eso perjudica en las ventas porque probablemente ya no regresen.

DEBILIDADES

- El cliente no está satisfecho sale molesto de las farmacias, debido a que no hay el stock suficiente.
- Existen pocos puntos de venta a nivel país.
- Existen pocos productos de cuidado personal y familiar.

3.5.2.5.Capacidad tecnológica

FARFA, actualmente cuenta con un software básico llamado Oracle FormsRuntime, es un sistema lento que impide que el flujo de información sea rápido, debido a la cantidad de información que tiene y a la amplia una base de datos existente. El software que maneja la institución es de acuerdo a las necesidades del usuario, más no a las necesidades de la institución y requerimientos del mercado.

Las comunicaciones en la institución no son las adecuadas, son lentas ya que se lo maneja mediante tecnología dial up, tanto en sucursales como en oficina central, es así que el uso de banda ancha facilitaría un gran ahorro de tiempo, para que el manejo de la información llegue de manera rápida y permita tomar decisiones oportunas.

La institución no cuenta con una página Web, lo cual perjudica a que más personas puedan conocer de los productos que ofrece FARFA, además permitiría tener diferentes enlaces con proveedores, de tal manera que la información sea accesible y rápida.

DEBILIDADES

- El Software que maneja la institución es básico, de acuerdo a las necesidades del usuario; más no al del mercado.
- Conexión a Internet a través de dial up.
- No posee una página Web.

3.5.2.6.Capacidad comercial

FARFA compra y vende medicamentos, su finalidad es contar con un óptimo abastecimiento, en el momento oportuno, en el lugar adecuado, en cantidades suficientes y, a los mejores precios.

La comercialización es muy importante para FARFA, ya que los productos tienen que llegar a diferentes destinos a nivel país, lo que resulta un proceso largo. Cada sucursal formula el pedido al departamento de adquisiciones para realizar un consolidado de los productos, este pedido tiene que ser presentado a una comisión de adquisiciones quien es la aprueban y dispone al área de abastecimientos la el inicio de compra y la emisión de las órdenes de compra, lo proveedores despachan a bodega central y a algunas sucursales. Bodega central recibe y revisa el pedido, para que pase a contabilidad donde se ingrese la información al sistema. Esa información regresa a bodega central después que constataren que todo esté en orden y se realiza la transferencia a sucursales para que procedan al perchaje y a la venta final.

El tiempo que transcurre entre hacer el pedido, receptorlo y repartirlo es demasiado prolongado, toma alrededor de un mes. FARFA posee una amplia gama de proveedores, sin embargo los productos no llegan a tiempo al lugar de destino, es así que muchas veces los clientes no encuentran los medicamentos que requieren perjudicando la imagen institucional.

En FARFA se tiene altos tiempos de preparación, elaboración, análisis, aprobación, adquisición, entrega y despacho de productos, razón por la cual motivan a la acumulación de inventarios no oportunos y falta de producto tipo A (alta rotación) para las sucursales.

DEBILIDADES

- Largo proceso para que el producto llegue a los puntos de venta.
- Desabastecimiento de productos tipo A en matriz y sucursales.
- Demasiados trámites burocráticos institucionales, que no generan valor.

3.5.2.7. Capacidad de almacenamiento y distribución

El espacio físico destinado a la bodega no es suficiente sin embargo el almacenaje se lo realiza por categorías farmacéuticas, lo cual facilita al personal su pronta ubicación.

FARFA cuenta para la logística con una camioneta doble cabina, que tiene poca capacidad para cubrir los despachos, el transporte está sobre presionado de tareas por ser el único. En consecuencia la distribución es inadecuada y el producto no llega a tiempo al destino final.

FORTALEZA

El almacenamiento se realiza por categorías de uso farmacológico o presentación, y permite un mejor manejo del producto.

DEBILIDADES

- No existe el suficiente espacio para el almacenamiento de productos, ya que la bodega es muy pequeña.
- Un vehículo no es suficiente para cubrir todas las operaciones logísticas.

3.5.3. Análisis matricial de factores

El análisis matricial de factores permite sistematizar los resultados del diagnóstico situacional, y priorizar los factores de éxito y fracaso de FARFA.

3.5.3.1. Matriz EFE

La matriz de evaluación de los factores externos EFE permite resumir y evaluar información económica, social, cultural demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

Para realizar la matriz EFE se procede de la siguiente forma:

- Se toman los factores de éxito más relevantes existentes en el macro y micro ambiente de la empresa, tanto oportunidades como amenazas.
- Se les asigna un peso entre 0.0, (no importante) a 1.0 (absolutamente importante), teniendo en cuenta su impacto e incidencia, en la consecución de los objetivos de la organización, la suma total de pesos debe ser igual a 1.0
- Luego se le asigna una calificación entre 1 y 4 teniendo en cuenta su impacto: muy alto (4), alto (3), medio (2) y bajo (1).
- Una vez asignados estos valores se obtiene el peso ponderado que es el resultado de multiplicar el peso por la calificación, y la sumatoria de los pesos ponderados da el total ponderado de la matriz.

Aplicando este procedimiento se ha obtenido la matriz EFE de FARFA:

TABLA N° 17

MATRIZ EFE

MATRIZ EFE – FARFA							
FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO		TIPO	IMPACTO	PESO	VALOR	PONDERADO	SUBTOTAL
1	Derogación de patentes	OPORTUNIDAD	MEDIO	0,06	3	0,18	1,66
2	Marco legal claramente definido	OPORTUNIDAD	MEDIO	0,04	2	0,08	
3	Medicinas exentas de IVA	OPORTUNIDAD	BAJO	0,02	2	0,04	
4	Cultura de automedicación	OPORTUNIDAD	MEDIO	0,05	3	0,15	
5	Preferencia del consumidor por medicamentos de marca	OPORTUNIDAD	MEDIO	0,06	3	0,18	
6	Desarrollo de tecnologías de información	OPORTUNIDAD	ALTO	0,08	4	0,32	
7	Cumplimiento de requisitos ambientales	OPORTUNIDAD	BAJO	0,03	1	0,03	
8	Poder de negociación con clientes	OPORTUNIDAD	ALTO	0,11	4	0,44	
9	Poder de negociación con proveedores	OPORTUNIDAD	MEDIO	0,08	3	0,24	
1	Crecimiento de la inflación	AMENAZA	MEDIO	0,04	2	0,08	1,46
2	Disminución del PIB	AMENAZA	BAJO	0,02	1	0,02	
3	Disminución de las remesas	AMENAZA	BAJO	0,03	2	0,06	
4	Riesgo país alto	AMENAZA	BAJO	0,01	1	0,01	
5	Niveles de desempleo y subempleo	AMENAZA	MEDIO	0,05	2	0,10	
6	Productos de medicina alternativa tienen buena acogida	AMENAZA	MEDIO	0,05	3	0,15	
7	Rivalidad con los competidores actuales	AMENAZA	ALTO	0,13	4	0,52	
8	Varios competidores entregan una mejor oferta de valor	AMENAZA	ALTO	0,12	4	0,48	
9	Limitado ingreso de posibles nuevos competidores	AMENAZA	BAJO	0,02	2	0,04	
VALOR				1,00		3,12	3,12

Análisis.- La alta calificación que obtiene FARFA en la Matriz EFE, de 3,12 sobre 4 posible, determina que la organización presenta una alta sensibilidad a los factores de su entorno; con una menor susceptibilidad al impacto los factores negativos o amenazas que tienen una valoración de 1,46; antes que a los factores externos positivos u oportunidades que alcanzan una valoración de 1,66; esto determina que FARFA debe implementar estrategias para minimizar el posible el impacto de los factores negativos, y aprovechar el impacto de los factores positivos.

3.5.3.2.Matriz EFI

La matriz EFI es un instrumento que para formular estrategias resume y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes dentro las áreas funcionales de FARFA, y ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

Para realizar la matriz EFI se procede de la siguiente forma:

- Se toman los factores de éxito más relevantes existentes en el interior de la empresa, tanto fortalezas como debilidades.
- Se les asigna un peso entre 0.0, (no importante) a 1.0 (absolutamente importante), teniendo en cuenta su impacto e incidencia, en la consecución de los objetivos de la organización.
- Luego se le asigna una calificación entre 1 y 4 teniendo en cuenta su impacto: muy alto (4), alto (3), medio (2) y bajo (1).
- Una vez asignados estos valores se obtiene el peso ponderado que es el resultado de multiplicar el peso por la calificación, y la sumatoria de los pesos ponderados nos da el total ponderado.

Aplicando este procedimiento se tiene que la matriz EFI de FARFA es:

TABLA N° 18

MATRIZ EFI

MATRIZ EFI – FARFA							
FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO		TIPO	IMPACTO	PESO	VALOR	PONDERADO	SUBTOTAL
1	Alta disponibilidad de capital de operación	FORTALEZA	ALTO	0,08	4	0,32	1,09
2	Modelo presupuestario adecuado	FORTALEZA	MEDIO	0,03	2	0,06	
3	Estructura financiera sólida	FORTALEZA	MEDIO	0,04	2	0,08	
4	Personal con amplia experiencia	FORTALEZA	MEDIO	0,05	3	0,15	
5	Gestión se enfoca hacia el servicio de la comunidad	FORTALEZA	ALTO	0,10	4	0,40	
6	Modelo de almacenamiento facilita la distribución	FORTALEZA	MEDIO	0,04	2	0,08	
1	Alta dependencia administrativa hacia el ISSFA	DEBILIDAD	MEDIO	0,06	3	0,18	2,33
2	Modelo administrativo burocrático	DEBILIDAD	ALTO	0,09	4	0,36	
3	No ha implementado el modelo estratégico	DEBILIDAD	MEDIO	0,04	2	0,08	
4	Ineficiente gestión de excedentes financieros	DEBILIDAD	MEDIO	0,05	3	0,15	
5	Baja rentabilidad	DEBILIDAD	MEDIO	0,06	3	0,18	
6	Sistema de gestión del talento humano ineficiente	DEBILIDAD	ALTO	0,11	4	0,44	
7	Clima laboral inadecuado	DEBILIDAD	MEDIO	0,04	4	0,16	
8	Recursos TIC que posee no son adecuados	DEBILIDAD	ALTO	0,10	4	0,40	
9	Gestión del inventario burocrática e ineficiente	DEBILIDAD	ALTO	0,09	4	0,36	
10	Escasos recursos y espacio para operación logística	DEBILIDAD	BAJO	0,02	1	0,02	
VALOR				1,00		3,42	3,42

Análisis.- La calificación que obtiene FARFA en la Matriz EFI, es sumamente alta, de 3,42 sobre 4 posible, dado que la calificación de la Matriz EFE fue menor, esto manifiesta que los factores de éxito más determinantes se encuentran al interior de la organización; con un alto predominio de los factores negativos o debilidades, que tienen una valoración de 2,33; contra una valoración de 1,09 que alcanzan los factores internos positivos o fortalezas; por esto FARFA debe implementar acciones inmediatas para mejorar su eficiencia.

3.5.3.3. Matriz FODA ponderada

La matriz FODA ponderada, muestra los factores determinantes del éxito de FARFA, priorizados y ponderados, lo que permite un análisis más objetivo para la intervención estratégica.

Esta matriz se detalla a continuación:

**TABLA N° 19
MATRIZ FODA PONDERADA**

FACTORES DE IMPACTO POSITIVO			
FORTALEZAS			
5	Gestión se enfoca hacia el servicio de la comunidad	0,40	1,09
1	Alta disponibilidad de capital de operación	0,32	
4	Personal con amplia experiencia	0,15	
3	Estructura financiera sólida	0,08	
6	Modelo de almacenamiento facilita la distribución	0,08	
2	Modelo presupuestario adecuado	0,06	
OPORTUNIDADES			
8	Poder de negociación con clientes	0,44	2,75
6	Desarrollo de tecnologías de información	0,32	
9	Poder de negociación con proveedores	0,24	
5	Preferencia del consumidor por medicamentos de marca	0,18	
1	Derogación de patentes	0,18	
4	Cultura de automedicación	0,15	
2	Marco legal claramente definido	0,08	
3	Medicinas exentas de IVA	0,04	
7	Cumplimiento de requisitos ambientales	0,03	

FACTORES DE IMPACTO NEGATIVO			
DEBILIDADES			
6	Sistema de gestión del talento humano ineficiente	0,44	2,33
8	Recursos TIC que posee no son adecuados	0,40	
2	Modelo administrativo burocrático	0,36	
9	Gestión del inventario burocrática e ineficiente	0,36	
1	Alta dependencia administrativa hacia el ISSFA	0,18	
5	Baja rentabilidad	0,18	
7	Clima laboral inadecuado	0,16	
4	Ineficiente gestión de excedentes financieros	0,15	
3	No ha implementado el modelo estratégico	0,08	
10	Escasos recursos y espacio para operación logística	0,02	
AMENAZAS			
7	Rivalidad con los competidores actuales	0,52	1,46
8	Varios competidores tienen una mejor oferta de valor	0,48	
6	Productos de medicina alternativa tienen buena acogida	0,15	
5	Niveles de desempleo y subempleo	0,10	
1	Crecimiento de la inflación	0,08	
3	Disminución de las remesas	0,06	
9	Limitado ingreso de posibles nuevos competidores	0,04	
2	Disminución del PIB	0,02	
4	Riesgo país alto	0,01	
			3,79

Análisis.- Se observa que los factores de impacto positivo (fortalezas y oportunidades), presentan una valoración un 30% menor que los factores negativos (debilidades y amenazas), lo que confirma que FARFA debe implementar estrategias concretas para eliminar sus debilidades, especialmente en la gestión administrativa, del talento humano y sus TIC; y aprovechar las oportunidades del mercado, haciendo uso de su alta disponibilidad de capital operacional.

3.5.3.4. Matriz de atractivo del mercado y posición competitiva

Esta matriz denominada también Matriz General Electric GE o Matriz tres por tres por contener nueve cuadrantes distribuidos en tres zonas que son: Alta, media y baja permite visualizar al negocio tomando en cuenta dos dimensiones fundamentales:

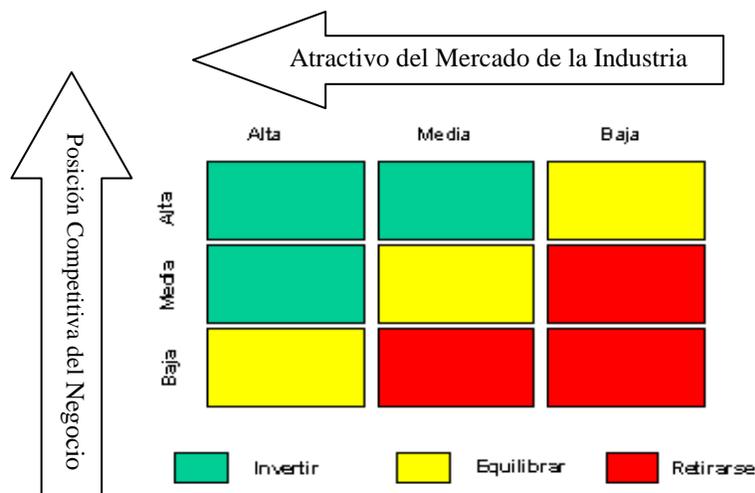
El Atractivo de la industria que corresponde al eje horizontal, estos factores pueden estar conformados por: tamaño del mercado; precios; crecimiento del mercado; diversidad; intensidad de la competencia; etc.

Posición Competitiva que corresponde al eje vertical, los factores que pueden conformar ésta dimensión son los siguientes: participación en el mercado; crecimiento de la participación en el mercado; costos unitarios; canales de distribución; capacidad de los proveedores; calidad del producto o servicio; imagen; etc.

Los factores que integran cada una de estas dimensiones deben ser seleccionadas por cada organización.

La figura muestra un modelo de ésta matriz, donde los factores de la unidad empresarial, se clasifican con respecto a dos dimensiones principales, para las cuales la empresa debe identificar los factores que las conforman, como se verá a continuación:

FIGURA N° 20
MATRIZ DEL ATRACTIVO DEL MERCADO –POSICION COMPETITIVA



Fuente: <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk14.htm>

Esta herramienta sirve de apoyo para determinar la situación actual de las organizaciones en tres posibles escenarios:

- Permite decidir si el negocio debe recibir más o menos inversiones.
- Permite desarrollar estrategias de crecimiento como incluir nuevos productos, nuevos puntos de venta, etc.,
- Permite decidir si el negocio ya no debe permanecer en el mercado.

En FARFA los factores para medir el Atractivo del Mercado de la Industria son: tamaño del mercado, crecimiento del Mercado, y rentabilidad de la Industria

Con lo que la Tabla de Valoración para la dimensión Atractivo del Mercado farmacéutico es:

TABLA N° 20

VALORACION PARA LA DIMENSION ATRACTIVO DEL MERCADO FARFA

FACTORES	PESO	CALIFICACION	VALOR
Tamaño	0.50	5.00	2.50
Crecimiento	0.25	4.00	1.00
Rentabilidad	0.25	3.00	0.75
TOTAL	1.00		4.25

La Posición Competitiva de FARFA se evaluará en base a los siguientes factores: Canales de distribución, Calidad del servicio, Variedad de la oferta, y Nivel tecnológico

La Tabla de Valoración para la Posición competitiva de FARFA es:

TABLA N° 21

VALORACION PARA LA DIMENSION POSICION COMPETITIVA FARFA

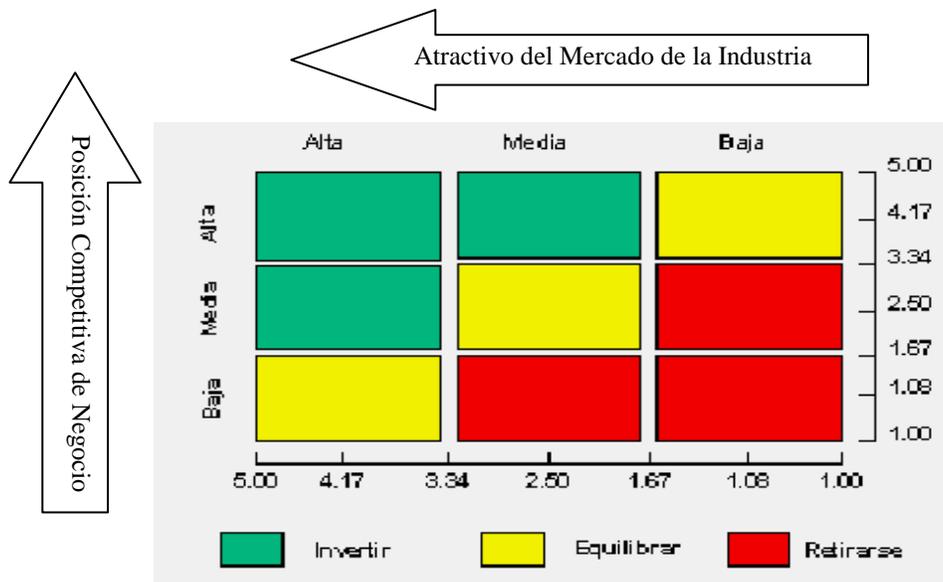
FACTORES	PESO	CALIFICACION	VALOR
Canales	0.20	2.00	0.40
Calidad	0.30	3.00	0,9
Variedad de oferta	0.30	2.00	0.60
Nivel Tecnológico	0.20	2.00	0.40
TOTAL	1.00		2,3

Elaborado por: María Fernanda Coba

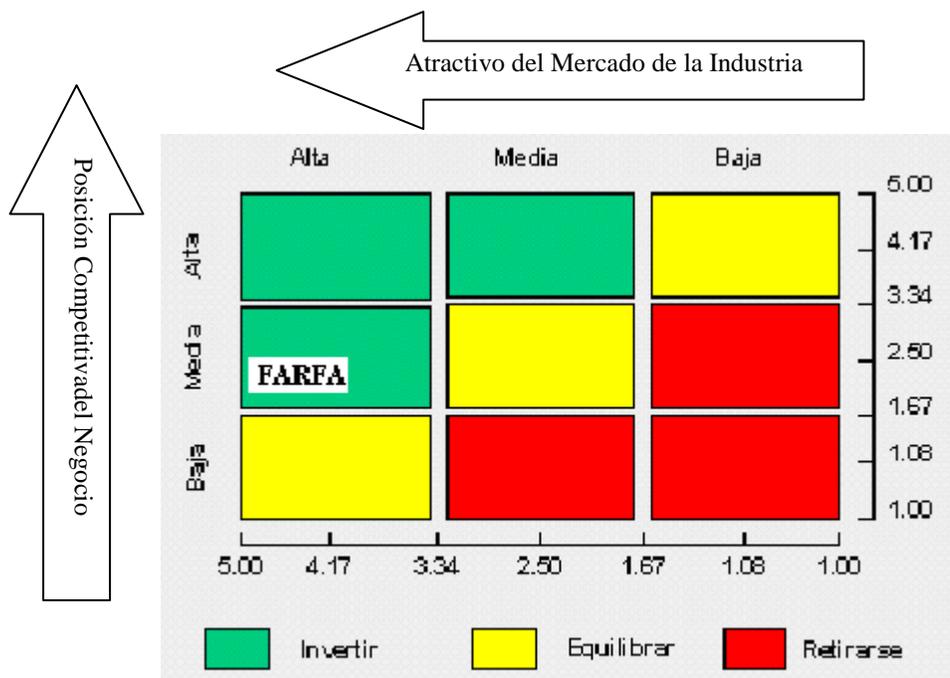
Se puede concluir que FARFA, considerada como una Unidad Estratégica de Negocios, para la dimensión *Atractivo del Mercado* tiene una valoración de **4,25**, y para la *Posición competitiva* tiene una valoración de **2,30**.

Para ubicar a FARFA en la matriz de Atractivo del mercado y Posición competitiva; se ha basado en los siguientes valores, escala que fue establecida por los autores de esta herramienta²³:

²³ROTHSCHILD, William E., *El secreto del éxito del GE*, 1era edición, Editorial McGraw-Hill, México-México, 2007



Con los valores obtenidos para FARFA, su ubicación es la siguiente:



Análisis.- La ubicación que alcanza FARFA sobre la matriz GE, permite manifestar que la entidad se encuentra en una posición competitiva media baja, lo que determina que su estrategia se debe basar en la inversión, para mejorar su posición competitiva. La

inversión no solo debe darse en infraestructura, sino también en desarrollo, y herramientas de gestión.

3.6. Valores y ejes estratégicos de las Farmacias de las Fuerzas Armadas

Para desarrollar los principios y valores estratégicos de FARFA, se utiliza la matriz axiológica de valores, que es una tabla de doble entrada, en el lado horizontal se colocan los grupos de interés²⁴ y en el lado vertical los principios y valores definidos previamente, el resultado de la combinación de ambos, definirán los principios corporativos a regir en toda la organización, los mismos que deben ser conocidos y divulgados por toda la organización²⁵; constituye el eslabón inicial donde se define la filosofía organizacional que guiará: la visión, su misión, la ética y procedimientos internos, y los objetivos corporativos.

Los pasos a seguir para la elaboración de la matriz axiológica son:

- Establecer previamente el conjunto de valores y principios alrededor de los cuales se constituye la vida organizacional (eje vertical).
- Identificar los grupos de interés (personas o instituciones) con los cuales interactúa la organización en el logro de sus objetivos (eje horizontal).
- Identificar de forma horizontal a qué grupo de interés se puede aplicar un determinado valor.
- Realizar la matriz axiológica con su respectiva explicación.

A continuación se hace referencia a los principios y valores identificados en FARFA:

²⁴ Son aquellas personas o instituciones con las cuales interactuará la organización en la operacionalización y logros de sus objetivos

²⁵SERNA, Humberto; *Planeación y Gestión Estratégica*; 3ra. edición; Editorial Legis, Bogotá-Colombia, 1994, p. 70

Valores
Responsabilidad
Honestidad
Respeto
Calidad
Compromiso
Puntualidad

Principios
Ética
Remuneración justa
Generar buen ambiente de trabajo
Crecimiento del personal
Satisfacción al cliente
Trabajo en equipo

Luego de definen los grupos de interés con los que tiene relación FARFA.

Grupos de Interés
Clientes
Proveedores
ISSFA
Empleados
Sociedad
Estado

Una vez identificados los principios y valores que va a regir a FARFA y los grupos de interés, se procede a elaborar la matriz axiológica de valores.

TABLA N° 22
MATRIZ AXIOLÓGICA DE VALORES DE FARFA

VALORES	GRUPOS DE INTERÉS					
	CLIENTES	PROVEEDORES	EMPLEADOS	ISSFA	SOCIEDAD	ESTADO
Responsabilidad	X	X	X	X	X	X
Honestidad	X	X	X	X		
Respeto	X	X	X	X		X
Calidad	X		X	X	X	
Compromiso	X	X	X	X	X	X
Puntualidad	X	X	X	X		X

Elaborado por: María Fernanda Coba

La descripción de los valores que observará FARFA en su operatividad es:

- **Responsabilidad:** con los clientes para brindar medicinas, productos y servicios acorde a las exigencias de calidad, precio, higiene entre otros, para cumplir con sus expectativas; con los proveedores cumpliendo con los pagos acordados; con los empleados para mantenerlos motivados; con el ISSFA rindiéndole cuentas claras, basándose en la honradez; con la sociedad involucrándose en la realidad de la misma para aportar con las posibles soluciones y con el Estado aportando en el cumplimiento de los objetivos nacionales de desarrollo
- **Honestidad:** con los clientes para que las relaciones con estos sean claras y de manera justa; con proveedores para garantizar la confianza en la organización, dando a conocer un comportamiento que vaya acorde con la ética y actuando siempre con la verdad; con el ISSFA para lograr la confianza y apoyo en las actividades de desarrollo de la entidad; con los empleados para presentar actividades claras actuando con transparencia y presentando la verdadera

situación de la organización; con el Estado cumpliendo con todas las leyes vigentes.

- **Respeto:** Con los clientes brindándoles un servicio de excelente calidad sin distinción de ninguna naturaleza, raza, religión, sexo, etc.; con los proveedores manteniendo un trato adecuado, respetando reglas de negocio; con el ISSFA manteniendo y alimentando relaciones favorables por el bienestar de la organización; con los empleados cumpliendo con los ofrecimientos y compromisos laborales, proporcionándoles un trato justo, brindándoles un cierto grado de autonomía y confianza, contribuyendo de esta manera al desarrollo de los mismos.
- **Calidad:** con los clientes dedicando a la organización hacia su satisfacción y mejora continua del servicio, ampliando la gama de medicinas y manteniendo una oferta oportuna; con los empleados, dotándoles de capacitación y recursos para que puedan desenvolverse de la mejor manera en su trabajo, logrando así comprometerles a prestar un excelente servicio a los clientes; con el ISSFA estableciendo estrategias para lograr el desarrollo organizacional.
- **Compromiso:** Con los clientes satisfaciendo de manera eficiente y eficaz las necesidades y expectativas de los mismos; con los proveedores cumpliendo con todas obligaciones adquiridas; con los empleados ofreciendo incentivos, estabilidad laboral, seguridad y un ambiente de trabajo adecuado y confiable, etc.; con el ISSFA incentivando la inversión y cumplimiento de objetivos institucionales; con la sociedad ofreciendo mayor posibilidad de desarrollo laboral y con el Estado sirviendo a la patria con responsabilidad
- **Puntualidad:** con los clientes en la entrega de medicamentos, productos y servicios; con los proveedores siendo puntuales en los pagos, reuniones, etc.; con los empleados cumpliendo puntualmente las diferentes actividades de gestión de la organización y el pago de sus haberes; con el ISSFA en reuniones,

compromisos, acuerdos, etc.; con el Estado cumpliendo con las diferentes requerimientos que las leyes lo dispongan, tales como impuestos, etc.

3.6.1. Ejes estratégicos

Los ejes estratégicos que debe observar FARFA para mejorar son:

- Crecimiento
- Productividad de recursos
- Calidad del servicio
- Facilitación
- Modernización
- Mejora continua
- Capital humano
- Tecnología
- Educación
- Solidaridad

CAPÍTULO IV

CONSTRUCCIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC) PARA LAS FARMACIAS DE LAS FUERZAS ARMADAS

4.1. Introducción

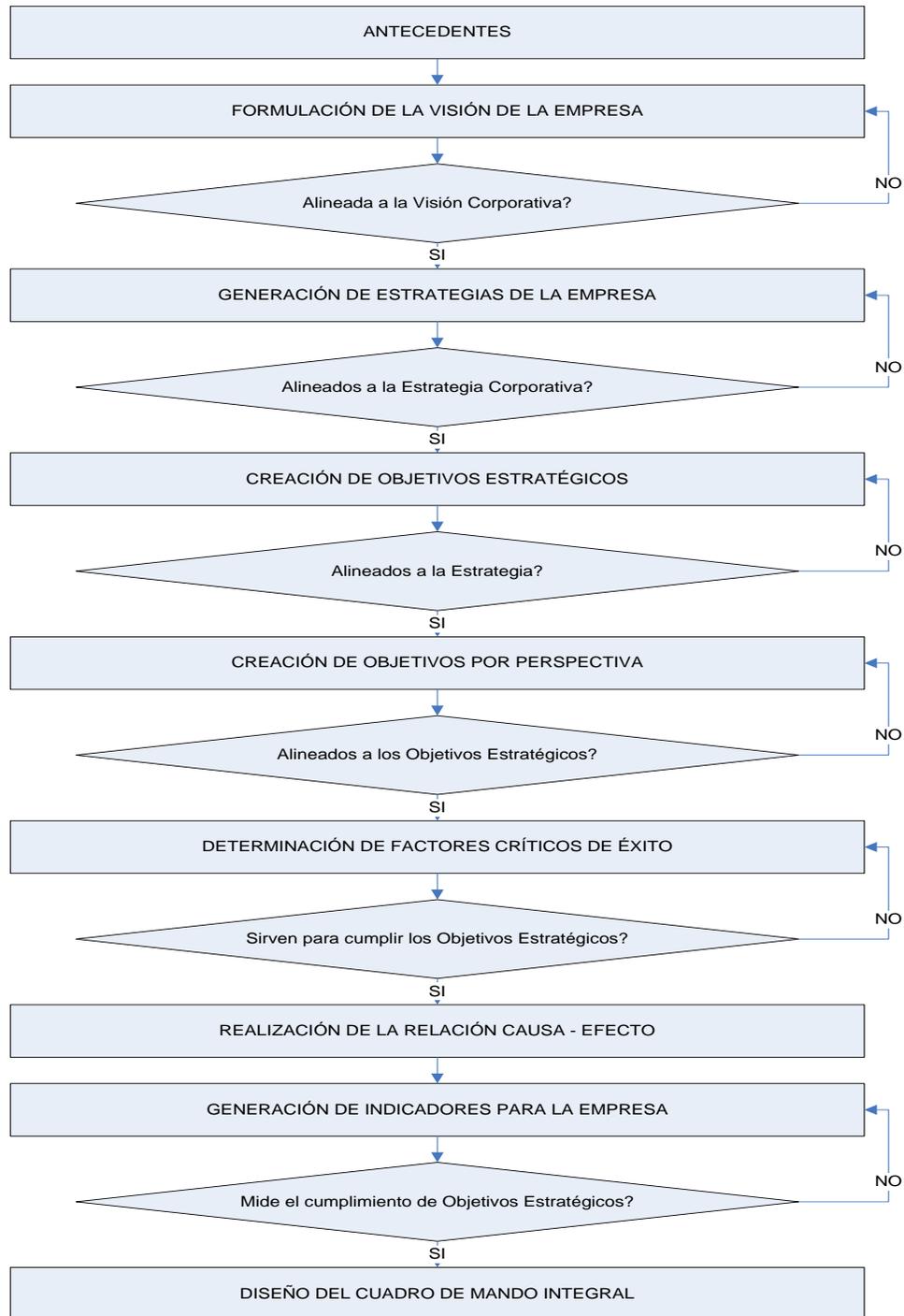
La propuesta estratégica diseñada para FARFA establece un marco referencial de acción que busca solucionar los problemas detectados y apoyar el logro de los objetivos fijados; es por tanto indispensable diseñar una herramienta que apoye la implementación de estrategias, la monitoree de forma constante y objetiva para detectar oportunamente los problemas y tomar los correctivos eficientes. Para FARFA se implementará la monitoria estratégica en base al Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard (BSC), se ha escogido esta herramienta por las siguientes razones:

- El BSC permite conjugar indicadores financieros tradicionales con otros no financieros, y considera también un conjunto de mediciones, que vinculan al cliente, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas, con el éxito de FARFA a largo plazo. Generará una visión más detallada de la gestión de FARFA, y permitirá determinar e identificar falencias en forma focalizada, para tomar acciones puntuales para solucionarlas.
- El BSC, es una herramienta que no interfiere en las operaciones normales de FARFA, ya que se construye con datos relacionados a la gestión de sus operaciones.
- El BSC permitirá trasladar la visión de FARFA y la estrategia planteada, hacia el seguimiento de los objetivos establecidos al largo plazo, permitirá evaluar el logro de la visión y la eficiencia de la estrategia en términos de medición y desempeño.

- Como el BSC generará mediciones referentes al compromiso, motivación y rendimiento del personal de FARFA, cambiará su comportamiento, pues las personas al ser y sentirse controladas, rendirán con mayor eficiencia y eficacia, lo que redundará en menores costos y la generación de una cultura de adaptabilidad permanente al cambio.
- El BSC le permitirá a FARFA alinear nuevas iniciativas o proyectos con la estrategia a través de los objetivos estratégicos; de esta forma la organización crecerá racionalmente.
- El BSC será un medio de información y comunicación destacable en FARFA, que permitirá a todo el personal conocer el rendimiento y comprometerlo con la gestión de la institución, ya que las personas se sentirán responsables del éxito o fracaso de los resultados obtenidos; además promoverá el diálogo entre todas las personas para analizar los resultados obtenidos, identificar las causas de las desviaciones y proponer soluciones.
- El BSC no solamente será una herramienta de evaluación y control para FARFA, sino que se convertirá en un sistema de alerta, ya que pondrá en evidencia aquellos parámetros que no marchan conforme lo previsto, al mostrar las desviaciones en los límites fijados, y también informará sobre aquellos elementos que se mueven en niveles de tolerancia de cierto riesgo.

El proceso de construcción del BSC de FARFA, se basa en el siguiente esquema metodológico:

FIGURA N° 21
PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DEL C.M.I.



Fuente: Seminario Internacional, Balanced Scorecard , 2007, Colombia – Ecuador – Perú

4.2. Formulación de la misión y visión de FARFA

El desarrollo del plan estratégico de las Farmacias de las Fuerzas Armadas FARFA, tiene como fin determinar el camino a seguir, así como el direccionamiento estratégico para apoyar el logro y alcance de todos los objetivos, por tanto constituye el punto de partida para el diseño del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard).

La elaboración del plan estratégico de FARFA fue posible gracias a la valiosa colaboración de los directivos de la organización, con quienes se mantuvieron varias reuniones de trabajo donde se les informó de los hallazgos del diagnóstico situacional, utilizando la técnica de lluvia de ideas, se procedió a replantear los principios, valores organizacionales, misión, visión y la estrategia de la institución.

4.2.1. Misión propuesta

Para formular correctamente la misión de FARFA, se consideran los siguientes elementos:

TABLA N° 23
ELEMENTOS CONSIDERADOS PARA LA MISIÓN PROPUESTA

ELEMENTOS DE LA MISIÓN	
Naturaleza del Negocio	Comercializar medicamentos, insumos médicos, material sanitario , productos de cuidado personal y familiar
Razón para existir	Contribuir con el cuidado de la salud y el bienestar de las personas
Mercado al que sirve	Militares en servicio activo y pasivo, derechohabientes y personas civiles
Características generales del producto	Medicamentos, insumos médicos, material sanitario, productos de cuidado personal y familiar en las mejores

Elaborado por: María Fernanda Coba

En base a la tabla anterior, la misión de FARFA queda formulada de la siguiente forma:

MISIÓN

Somos una institución que contribuye con el cuidado de la salud y el bienestar de las personas, ofreciendo medicamentos, insumos médicos, productos de cuidado personal y familiar en las mejores condiciones, calidad y precios competitivos, manejándonos con responsabilidad social y lealtad satisfaciendo oportunamente sus necesidades

4.2.2. Visión propuesta

Para formular correctamente la visión de FARFA, se consideran los siguientes elementos:

TABLA N° 24
ELEMENTOS CONSIDERADOS PARA LA VISIÓN PROPUESTA

ELEMENTOS DE LA VISIÓN	
Posición en el mercado	Servicio diferenciado con precios competitivos y atención al cliente
Tiempo	4 años
Ámbito del mercado	A nivel nacional
Productos o servicios	Responsabilidad, Honestidad, Calidad, Compromiso

Elaborado por: María Fernanda Coba

En base a la tabla anterior, la misión de FARFA queda formulada de la siguiente forma:

VISIÓN

Ser una institución reconocida a nivel nacional en la comercialización de medicinas, insumos, suministros médicos, productos de cuidado personal y familiar, diferenciándonos por precios competitivos y una excelente atención en el servicio con un equipo humano capacitado, comprometido y ético para satisfacer las necesidades de los grupos de interés.

4.3. Análisis estratégico

Este análisis consiste en vincular los componentes de las cuatro variables FODA, determinados en el diagnóstico situacional de FARFA, y generar los enlaces que forman las estrategias FO, FA, DA y DO.

4.3.1. Matriz de acción estratégica FODA

Para definir con claridad, los temas estratégicos que debe observar la propuesta del plan estratégico de FARFA, se desarrolla la siguiente matriz de acción FODA:

TABLA N° 25

MATRIZ DE ACCION ESTRATÉGICA FODA FARFA

	FACTORES EXTERNOS =>	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<=FACTORES INTERNOS	MATRIZ DE ACCIÓN ESTRATÉGICA DE FARFA	1 Poder de negociación con clientes 2 Desarrollo de tecnologías de información 3 Poder de negociación con proveedores 4 Preferencia por medicamentos de marca 5 Derogación de patentes 6 Cultura de automedicación 7 Marco legal claramente definido 8 Medicinas exentas de IVA 9 Cumplimiento de requisitos ambientales	1 Rivalidad con los competidores actuales 2 Competidores tienen una mejor oferta de valor 3 Acogida a productos de medicina alternativa 4 Niveles de desempleo y subempleo 5 Crecimiento de la inflación 6 Disminución de las remesas 7 Ingreso de posibles nuevos competidores 8 Disminución del PIB 9 Riesgo país alto
FORTALEZAS		FO	FA
	1 Gestión se enfoca hacia el servicio de la comunidad 2 Alta disponibilidad de capital de operación 3 Personal con amplia experiencia 4 Estructura financiera sólida 5 Modelo de almacenamiento facilita la distribución 6 Modelo presupuestario adecuado	F1,2,3 - O1,3,4	F1,2,3 – A1,2,3,4
		AMPLIAR Y DIVERSIFICAR OFERTA DE PRODUCTOS	IMPLEMENTAR NUEVOS PUNTOS DE DISTRIBUCIÓN, Y AMPLIAR GAMA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS OFERTADOS.
		F2,3,4,5 - O1,2,3,4	F1,2,3 – A1,2,3,4
		IMPLEMENTAR HERRAMIENTAS TIC, PARA APOYAR GESTIÓN FINANCIERA Y LOGÍSTICA	DESARROLLAR NUEVOS CANALES DE COMERCIALIZACIÓN.
DEBILIDADES		DO	DA
1 Sistema de gestión del talento humano ineficiente 2 Recursos TIC que posee no son adecuados 3 Modelo administrativo burocrático 4 Gestión del inventario burocrática e ineficiente 5 Alta dependencia administrativa hacia el ISSFA 6 Baja rentabilidad 7 Clima laboral inadecuado 8 Ineficiente gestión de excedentes financieros 9 No ha implementado el modelo estratégico 10 Escasos recursos y espacio para operación logística	D1,2,3 - O1,2,3,4	D1,2,3 - A1,2,3	DESARROLLAR AL RECURSO HUMANO DISPONIBLE
	REDISEÑAR SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO		
	D3,4 - O1,2,3,4		
	IMPLEMENTAR HERRAMIENTAS TIC, PARA APOYAR GESTIÓN FINANCIERA Y LOGÍSTICA		
	D3,4,7 - O2,7		
	MEJORAR CANALES DE COMUNICACIÓN INTERNOS Y EXTERNOS		

Elaborado por: María Fernanda Coba

4.3.2. Ejes estratégicos

Los ejes estratégicos son líneas básicas para el desarrollo de FARFA, que se basan en el diagnóstico situacional, y se alinean con la propuesta de valor y las declaraciones de la misión y visión. Los ejes estratégicos que va a desarrollar la propuesta de FARFA, enfocados desde las perspectivas del Balanced Scorecard, son:

TABLA N° 26
ALINEACIÓN DE EJES ESTRATÉGICOS Y PERSPECTIVAS

PERSPECTIVA	EJE ESTRATÉGICO
Financiera	Crecimiento
	Productividad de recursos
Cliente	Calidad del servicio
	Facilitación
Procesos internos	Modernización
	Mejora continua
Crecimiento y aprendizaje	Capital humano
	Tecnología
Responsabilidad social	Educación
	Solidaridad

Elaborado por: María Fernanda Coba

4.3.3. Formulación de estrategias

La formulación de la estrategia corporativa, comprende el conjunto de medidas y acciones que FARFA debe tomar para mejorar su gestión y alcanzar una mejor posición competitiva en el mercado farmacéutico. Las estrategias de FARFA se formulan de acuerdo a las perspectivas del BSC: Financiera, Clientes, Procesos Internos, Crecimiento- aprendizaje y Responsabilidad Social.

TABLA N° 27
FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

PERSPECTIVA	EJE	ESTRATEGIA
Financiera	Crecimiento	Implementar nuevas sucursales en lugares estratégicos, para que el consumidor pueda acceder con mayor facilidad a los productos y servicios que oferta FARFA.
	Crecimiento	Implementar nuevas líneas de productos, de cuidado personal y familiar, de acuerdo a la tendencia del mercado farmacéutico que se basa en tener todo en un mismo lugar.
	Productividad de recursos	Mejorar la rotación de inventario, para que los recursos que invierte FARFA generen mayor beneficio social y económico.
Cliente	Calidad del servicio	Evaluar constantemente la apreciación del cliente respecto al servicio, para ajustarlo a sus requerimientos y expectativas.
	Facilitación	Proveer al cliente de varias opciones de pago, y servicios adicionales para facilitar su compra.
Procesos internos	Modernización	Definir mecanismos para desburocratizar la gestión de aprovisionamiento de medicamentos, en base a establecer parámetros para los procesos de adquisición entre FARFA y el ISSFA.
	Mejora continua	Integrar y mejorar los sistemas de gestión de la organización, para tener la capacidad de determinar los niveles óptimos de aprovisionamiento del inventario.
	Mejora continua	Establecer canales de comunicación eficientes en todas las unidades de FARFA.
Crecimiento y aprendizaje	Capital humano	Diseñar un sistema de gestión del talento humano (Captación e Ingreso, Desarrollo de Personal, Evaluación de Desempeño, Clasificación y Remuneración de Cargos, Beneficios Legales, Egresos), para optimizar la utilización de este recurso.
	Tecnología	Adquirir e implementar un sistema automatizado integrado, que permita una gestión en línea de todas las unidades de FARFA.
Responsabilidad social	Educación	Educar a la sociedad ecuatoriana respecto a aspectos de salud.
	Solidaridad	Transferir todos los beneficios por economías de escala, alianzas estratégicas y mejora de la gestión interna, a los precios de los productos y servicios ofertados a la comunidad.

Elaborado por: María Fernanda Coba

En resumen, la estrategia corporativa para FARFA, se resume de la siguiente manera:

ESTRATEGIA CORPORATIVA

“La estrategia de FARFA, está enfocada en comercializar productos a bajos precios dentro del territorio nacional mediante una adecuada gestión administrativa y de calidad en los procesos, implantando sistemas de gestión y control de acuerdo a las necesidades de los consumidores e innovando según la tendencia del mercado”

4.4. Propuestas de valor por cada perspectiva

Las propuestas de valor son promesas implícitas que FARFA ofrece a los clientes, y se han encadenado a las perspectivas, ejes estratégicos y estrategias, tal como se muestra a continuación.

TABLA N° 28
PROPUESTA DE VALOR PERSPECTIVA FINANCIERA

PERSPECTIVA	EJE	ESTRATEGIA	PROPUESTA DE VALOR
Financiera	Crecimiento	Implementar nuevas sucursales en lugares estratégicos, para que el consumidor pueda acceder con mayor facilidad a los productos y servicios que oferta FARFA.	Ampliar cobertura
	Crecimiento	Implementar nuevas líneas de productos, de cuidado personal y familiar, de acuerdo a la tendencia del mercado farmacéutico que se basa en tener todo en un mismo lugar.	Mejorar oferta de productos y servicios
	Productividad de recursos	Mejorar la rotación de inventario, para que los recursos que invierte FARFA generen mayor beneficio social y económico.	Incrementar el beneficio social y económico

Elaborado por: María Fernanda Coba

TABLA N° 29**PROPUESTA DE VALOR PERSPECTIVA DEL CLIENTE**

PERSPECTIVA	EJE	ESTRATEGIA	PROPUESTA DE VALOR
Cliente	Calidad del servicio	Evaluar constantemente la apreciación del cliente respecto al servicio, para ajustarlo a sus requerimientos y expectativas.	Satisfacer al cliente
	Facilitación	Proveer al cliente de varias opciones de pago, y servicios adicionales para facilitar su compra.	Facilitar la compra

Elaborado por: María Fernanda Coba

TABLA N° 30**PROPUESTA DE VALOR PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS**

PERSPECTIVA	EJE	ESTRATEGIA	PROPUESTA DE VALOR
Procesos internos	Modernización	Definir mecanismos para desburocratizar la gestión de aprovisionamiento de medicamentos, en base a establecer parámetros para los procesos de adquisición entre FARFA y el ISSFA.	Agilizar adquisición de productos
	Mejora continua	Integrar y mejorar los sistemas de gestión de la organización, para tener la capacidad de determinar los niveles óptimos de aprovisionamiento del inventario.	Mejorar la gestión de inventarios
	Mejora continua	Establecer canales de comunicación eficientes en todas las unidades de FARFA.	Sinergia

Elaborado por: María Fernanda Coba

TABLA N° 31
PROPUESTA DE VALOR PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE

PERSPECTIVA	EJE	ESTRATEGIA	PROPUESTA DE VALOR
Crecimiento y aprendizaje	Capital humano	Diseñar un sistema de gestión del talento humano (captación e ingreso, desarrollo de personal, evaluación de desempeño, clasificación y remuneración de cargos, beneficios legales, egresos), para optimizar la utilización de este recurso.	Desarrollar el talento humano
	Tecnología	Adquirir e implementar un sistema automatizado integrado, que permita una gestión en línea de todas las unidades de FARFA.	Apoyar gestión operativa

Elaborado por: María Fernanda Coba

TABLA N° 32
PROPUESTA DE VALOR PERSPECTIVA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

PERSPECTIVA	EJE	ESTRATEGIA	PROPUESTA DE VALOR
Responsabilidad social	Educación	Educar a la sociedad ecuatoriana respecto a aspectos de salud.	Educación comunitaria
	Solidaridad	Transferir todos los beneficios por economías de escala, alianzas estratégicas y mejora de la gestión interna, a los precios de los productos y servicios ofertados a la comunidad.	Solidaridad social

Elaborado por: María Fernanda Coba

4.5.Objetivos por perspectivas

Los objetivos establecidos para FARFA, conforme las perspectivas del BSC: Financiera, de Clientes, del Proceso Interno, de Crecimiento -Aprendizaje y de Responsabilidad son:

4.5.1. Perspectiva financiera

Los objetivos estratégicos para la perspectiva financiera de FARFA son:

TABLA N° 33
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PERSPECTIVA FINANCIERA

PERSPECTIVA	ESTRATEGIA	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO
Financiera	Implementar nuevas sucursales en lugares estratégicos, para que el consumidor pueda acceder con mayor facilidad a los productos y servicios que oferta FARFA.	Ampliar cobertura	Mejorar la participación en el mercado.
	Implementar nuevas líneas de productos, de cuidado personal y familiar, de acuerdo a la tendencia del mercado farmacéutico que se basa en tener todo en un mismo lugar.	Mejorar oferta de productos y servicios	Incrementar las ventas de FARFA.
	Mejorar la rotación de inventario, para que los recursos que invierte FARFA generen mayor beneficio social y económico.	Incrementar el beneficio social y económico	Mejorar la rentabilidad.

Elaborado por: María Fernanda Coba

4.5.2. Perspectiva de clientes

Los objetivos estratégicos para la perspectiva del cliente de FARFA son:

TABLA N° 34
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PERSPECTIVA DEL CLIENTE

PERSPECTIVA	ESTRATEGIA	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO
Cliente	Evaluar constantemente la apreciación del cliente respecto al servicio, para ajustarlo a sus requerimientos y expectativas.	Satisfacer al cliente	Mejorar la calidad del servicio.
	Proveer al cliente de varias opciones de pago, y servicios adicionales para facilitar su compra.	Facilitar la compra	Fidelizar a los clientes.

Elaborado por: María Fernanda Coba

4.5.3. Perspectiva de los procesos internos

Los objetivos estratégicos para la perspectiva de los procesos internos de FARFA son:

TABLA N° 35
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS

PERSPECTIVA	ESTRATEGIA	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO
Procesos internos	Definir mecanismos para desburocratizar la gestión de aprovisionamiento de medicamentos, en base a establecer parámetros para los procesos de adquisición entre FARFA y el ISSFA.	Agilizar adquisición de productos	Disponer siempre y oportunamente de los productos que demanda el mercado.
	Integrar y mejorar los sistemas de gestión de la organización, para tener la capacidad de determinar los niveles óptimos de aprovisionamiento del inventario.	Mejorar la gestión de inventarios	Establecer técnicamente los niveles óptimos de stocks de productos que debe manejar FARFA
	Establecer canales de comunicación eficientes en todas las unidades de FARFA.	Sinergia	Incentivar la integración de un equipo de trabajo.

Elaborado por: María Fernanda Coba

4.5.4. Perspectiva de crecimiento y aprendizaje

Los objetivos estratégicos para la perspectiva de crecimiento y aprendizaje de FARFA son:

TABLA N° 36

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE

PERSPECTIVA	ESTRATEGIA	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO
Crecimiento y aprendizaje	Diseñar un sistema de gestión del talento humano (captación e ingreso, desarrollo de personal, evaluación de desempeño, clasificación y remuneración de cargos, beneficios legales, egresos), para optimizar la utilización de este recurso.	Desarrollar el talento humano	Optimizar la gestión del talento humano de FARFA
	Adquirir e implementar un sistema automatizado integrado, que permita una gestión en línea de todas las unidades de FARFA.	Apoyar gestión operativa	Dotar a FARFA de herramientas de TIC adecuadas y eficientes.

Elaborado por: María Fernanda Coba

4.5.5. Perspectiva de responsabilidad social

Los objetivos estratégicos para la perspectiva de responsabilidad social de FARFA son:

TABLA N° 37
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PERSPECTIVA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

PERSPECTIVA	ESTRATEGIA	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO
Responsabilidad social	Educar a la sociedad ecuatoriana respecto a aspectos de salud.	Educación comunitaria	Mejorar la salud de la comunidad
	Transferir todos los beneficios por economías de escala, alianzas estratégicas y mejora de la gestión interna, a los precios de los productos y servicios ofertados a la comunidad.	Solidaridad social	Permitir que a comunidad más vulnerable pueda acceder a medicamentos y productos de calidad.

Elaborado por: María Fernanda Coba

4.6. Determinación de factores críticos de éxito

La determinación de los factores críticos de éxito comprende detectar para cada una de las perspectivas, los puntos críticos que deben ser controlados para permitir alcanzar los objetivos estratégicos propuestos, y por medio de estos, la Visión de las Farmacias de las Fuerzas Armadas. Dicha determinación se ilustra en la siguiente tabla:

TABLA N° 38
DETERMINACIÓN DE FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

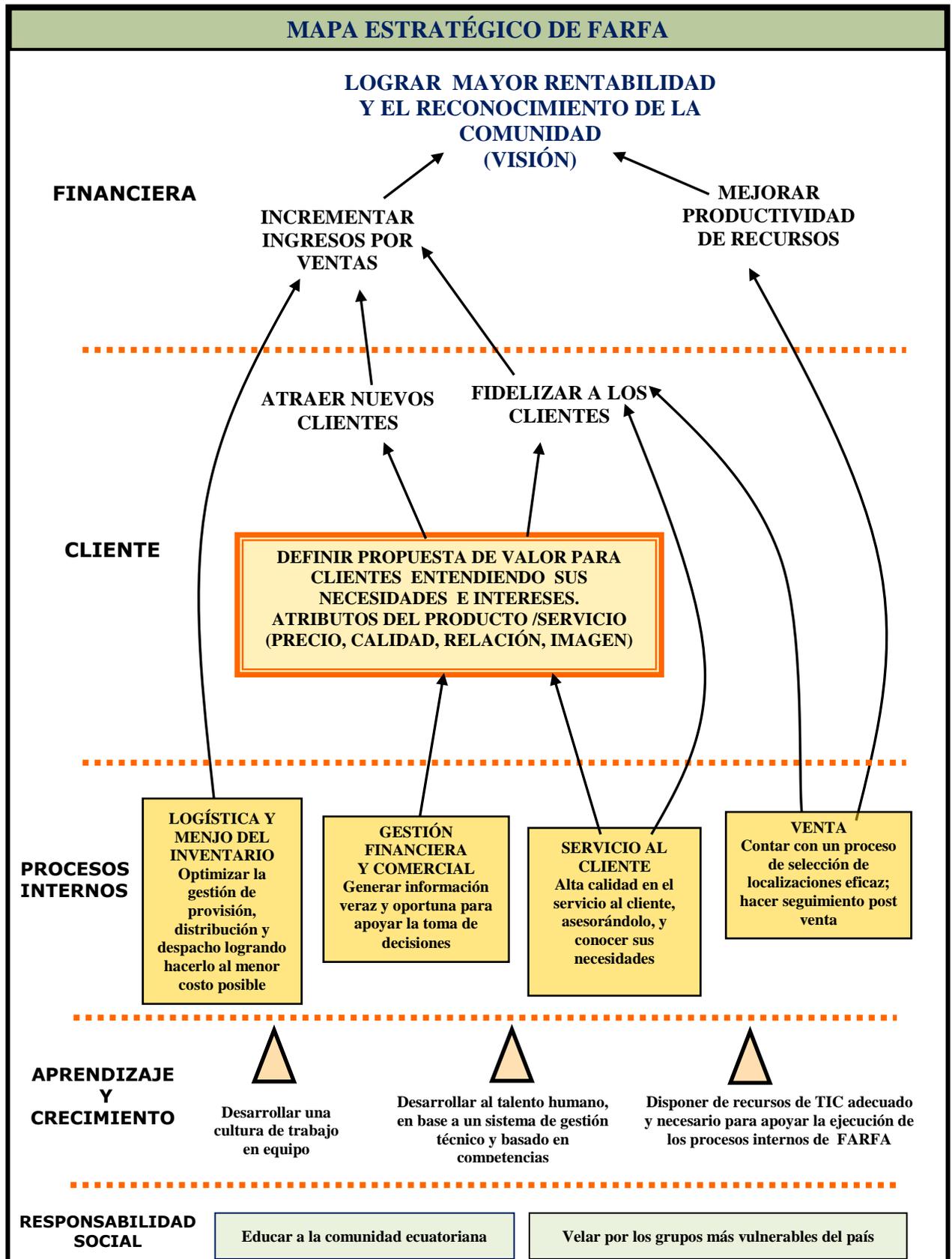
PERSPECTIVA	PROPUESTA DE VALOR	FACTOR CRÍTICO
Financiera	Ampliar cobertura	Micro localización adecuada
	Mejorar oferta de productos y servicios	Variedad de productos y servicios
	Incrementar el beneficio social y económico	Economías de escala
Cliente	Satisfacer al cliente	Control de calidad
	Facilitar la compra	Servicios adicionales y complementarios
Procesos internos	Agilizar adquisición de productos	Información y comunicación
	Mejorar la gestión de inventarios	Modelo de inventarios
	Sinergia	Canales de comunicación
Crecimiento y aprendizaje	Desarrollar el talento humano	Capacitación, clima laboral
	Apoyar gestión operativa	Selección de sistemas
Responsabilidad social	Educación comunitaria	Canales adecuados
	Solidaridad social	Precios solidarios

Elaborado por: María Fernanda Coba

4.7. Mapa estratégico

El mapa estratégico de FARFA, primer elemento del Balanced Scorecard es:

FIGURA N° 22: MAPA ESTRATÉGICO DE FARFA



Elaborado por: María Fernanda Coba

4.8.Desarrollo de indicadores

Una vez determinadas los objetivos estratégicos, para las Farmacias de las Fuerzas Armadas, se seleccionan ciertos indicadores claves para cada perspectiva, ya que éstos permitirán controlar las estrategias establecidas. Los indicadores están alineados a cada perspectiva del Balanced Scorecard, a cada estrategia, objetivo y propuesta de valor, y se estructuran con la finalidad de monitorear la evolución de la aplicación de la estrategia de FARFA a lo largo del tiempo.

Antes de proceder a expresar los indicadores, se caracterizan dos variables empleadas en su cálculo y que podrían ser de difícil apreciación.

Formulario para el control de la calidad de FARFA²⁶.- La calidad es la totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio que se sustenta en su habilidad para satisfacer las necesidades establecidas implícitas.

El cuestionario de control de calidad del servicio de FARFA desde la perspectiva del cliente externo, permitirá evaluar los cinco componentes del servicio:

- **CONFIABILIDAD**, la probabilidad de que la medicina sea efectiva por un período de tiempo especificado y bajo condiciones indicadas.
- **COSAS TANGIBLES**, se refiere a la apariencia de las instalaciones de FARFA, la presentación del personal y los equipos utilizados y cuya evaluación favorable invita al cliente para que realice su compra en FARFA.
- **PRONTITUD DE RESPUESTA**, que es la disposición y voluntad de los empleados para ayudar al cliente y proporcionar el servicio.
- **SEGURIDAD**, que determina el conocimiento y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza en el cliente.

²⁶ Para calcular el indicador CALIDAD DEL SERVICIO de la perspectiva del cliente.

- EMPATÍA, concepto que se relaciona con la atención individualizada que ofrece el personal de FARFA a los consumidores.

Para medir la apreciación de calidad de los clientes, se aplicará el siguiente formulario:

TABLA N° 39
FORMULARIO DE CONTROL DE CALIDAD

CALIFICACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIOS – CLIENTES			
DIMENSIÓN 1: EVIDENCIAS FÍSICAS	NOTA	MAXIMO	% LOGRO
El establecimiento, los catálogos de productos, y demás elementos del entorno son visualmente atractivos.		5,00%	
La distribución facilita a los clientes encontrar los productos que necesitan.		5,00%	
El diseño del establecimiento permite a los clientes moverse y desplazarse fácilmente.		5,00%	
Los productos se exponen adecuadamente.		5,00%	
TOTAL DIMENSIÓN 1		20,00%	
DIMENSIÓN 2: FIABILIDAD	NOTA	MAXIMO	% LOGRO
En este establecimiento existe una indicación clara de los precios de los productos.		5,00%	
Este establecimiento informa clara, adecuada y puntualmente de sus promociones		5,00%	
Se entregan facturas claras y bien especificadas.		5,00%	
Los repuestos corresponden a los que solicita el cliente.		5,00%	
TOTAL DIMENSIÓN 2		20,00%	
DIMENSIÓN 3: PRONTITUD DE RESPUESTA	NOTA	MAXIMO	% LOGRO
El cliente es atendido en forma inmediata.		5,00%	
Siempre hay existencias de productos / marcas deseados por los clientes		5,00%	
El tiempo de espera, en la caja y el despacho es reducido.		5,00%	
Los pedidos que no hay en stock, se entregan en el plazo ofrecido.		5,00%	
TOTAL DIMENSIÓN 3		20,00%	

DIMENSIÓN 4: SEGURIDAD	NOTA	MAXIMO	% LOGRO
Las marcas que componen el surtido de la entidad son muy conocidas.		5,00%	
Se ofrece un adecuado surtido de productos y marcas.		5,00%	
La entidad se caracteriza por vender productos de calidad.		5,00%	
Los productos de marca son originales.		5,00%	
TOTAL DIMENSIÓN 4		20,00%	
DIMENSIÓN 5: EMPATÍA	NOTA	MAXIMO	% LOGRO
La entidad tiene horarios de trabajo convenientes para todos los clientes.		5,00%	
La entidad tiene empleados que ofrecen atención personalizada a sus clientes.		5,00%	
La entidad se preocupa por los mejores intereses de sus clientes.		5,00%	
La entidad comprende las necesidades específicas de sus clientes.		5,00%	
TOTAL DIMENSIÓN 5		20,00%	
VALORACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO SEGÚN LOS CLIENTES		100,00%	

Elaborado por: María Fernanda Coba

Las pruebas se desarrollarán sobre los clientes de FARFA, pues son los beneficiarios directos del servicio, sistemáticamente se solicitará en cada local, la colaboración de cada décimo cliente; a cada persona se le solicitará que califique cada ítem con un valor de 1 a 5; el % de logro del ítem será igual a: **% LOGRO DEL ÍTEM = (NOTA/ 5)*MÁXIMO.**

La calificación total del formulario equivale a la suma de los porcentajes de logro de todos los ítems.

Bono de eficiencia²⁷.- Este bono se calculará en base a los siguientes parámetros: puntualidad en la jornada de trabajo, eficiencia en el cumplimiento de funciones, y

²⁷ Para calcular el indicador EFICIENCIA DEL PERSONAL, de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje

apoyo para lograr la satisfacción del cliente; el valor máximo mensual establecido será de USD. 50 al mes.

Para el cálculo del bono, se mide el logro de cada uno de los conceptos que valora: puntualidad, eficiencia y apoyo al cliente.

Para determinar el logro puntualidad, se debe considerar que cada atraso significa una disminución del 5% en el logro total y una falta una disminución del 20%.

La eficiencia, se determina por medio de la fórmula:

$$(\# \text{ Actividades realizadas} / \# \text{ Actividades asignadas}) * 100\%$$

El grado de apoyo al cliente por medio de la fórmula:

$$(\# \text{ Consultas atendidas} / \# \text{ Consultas totales}) * 100\%$$

Luego se aplica los valores obtenidos, sobre la matriz de valoración, según se muestra en el siguiente ejemplo:

TABLA N° 40
EJEMPLO DE CÁLCULO DE BONO DE EFICIENCIA

CONCEPTO	PESO	LOGRO	PONDERADO
PUNTUALIDAD	20%	95%	19,00%
EFICIENCIA	40%	90%	36,00%
APOYO AL CLIENTE	40%	90%	36,00%
LOGRO PONDERADO DEL EMPLEADO			91,00%
BONO DE EFICIENCIA MÁXIMO (USD.)			50
BONO DE EFICIENCIA (USD.)			45,5

Elaborado por: María Fernanda Coba

Por política interna de FARFA no se permitirá un nivel de logro, en los componentes del bono, menor al 80%, de darse esto el valor del bono será igual a cero; el valor determinado del bono, será cancelado conjuntamente con el sueldo mensual.

El valor total posible de pago por bonos de eficiencia será igual a:

$$\text{Valor máximo de bonos} = \text{Número de personal operativo} * 50$$

Con estas aclaraciones se tiene que los indicadores por perspectivas son:

4.8.1. Indicadores de la perspectiva financiera

TABLA N° 41

FORMULACIÓN DE INDICADORES: PERSPECTIVA FINANCIERA

PERSPECTIVA	ESTRATEGIA	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVO	INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	FRECUENCIA	FUENTE	RESPONSABLE
Financiera	Implementar nuevas sucursales en lugares estratégicos, para que el consumidor pueda acceder con mayor facilidad a los productos y servicios que oferta FARFA.	Ampliar cobertura	Mejorar la participación en el mercado.	Nivel de cobertura	$\frac{\text{Plazas geográficas cubiertas}}{\text{Plazas que cubre FYBECA}}$	Anual	Archivos FARFA y estudio del mercado	Administrador general, Jefe Administrativo-Financiero y Jefe de Mercadeo
	Implementar nuevas líneas de productos, de cuidado personal y familiar, de acuerdo a la tendencia del mercado farmacéutico que se basa en tener todo en un mismo lugar.	Mejorar oferta de productos y servicios	Incrementar las ventas de FARFA.	Incremento en ventas	$\frac{\text{Ventas año n} - \text{Ventas año n-1}}{\text{Ventas año n-1}}$	Anual	Archivos FARFA	Jefe Administrativo-Financiero y Jefe de Mercadeo
	Mejorar la rotación de inventario, para que los recursos que invierte FARFA generen mayor beneficio social y económico.	Incrementar el beneficio social y económico	Mejorar la rentabilidad.	Incremento del ROI	$\frac{\text{ROI año n} - \text{ROI año n-1}}{\text{ROI año n-1}}$	Anual	Archivos FARFA	Administrador general, Jefe Administrativo-Financiero y Jefe de Mercadeo

Elaborado por: María Fernanda Coba

4.8.2. Indicadores de la perspectiva del cliente

TABLA N°42

FORMULACIÓN DE INDICADORES: PERSPECTIVA DEL CLIENTE

PERSPECTIVA	ESTRATEGIA	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVO	INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	FRECUENCIA	FUENTE	RESPONSABLE
Cliente	Evaluar constantemente la apreciación del cliente respecto al servicio, para ajustarlo a sus requerimientos y expectativas.	Satisfacer al cliente	Mejorar la calidad del servicio.	Calidad del servicio.	Calificación promedio de los formularios de control de calidad del servicio, aplicados en cada local.	Trimestral	Cuestionario de control de calidad del servicio	Jefe de Mercadeo y administradores de cada sucursal
	Proveer al cliente de varias opciones de pago, y servicios adicionales para facilitar su compra.	Facilitar la compra	Fidelizar a los clientes.	Nivel de fidelización de clientes.	$\frac{\text{Clientes frecuentes año } n - \text{Clientes frecuentes año } n-1}{\text{Clientes frecuentes año } n-1}$	Anual	Archivos FARFA	Jefe Administrativo-Financiero

Elaborado por: María Fernanda Coba

4.8.3. Indicadores de la perspectiva de procesos internos

TABLA N°43

FORMULACIÓN DE INDICADORES: PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

PERSPECTIVA	ESTRATEGIA	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVO	INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	FRECUENCIA	FUENTE	RESPONSABLE
Procesos internos	Definir mecanismos para desburocratizar la gestión de aprovisionamiento de medicamentos, en base a establecer parámetros para los procesos de adquisición entre FARFA y el ISSFA.	Agilizar adquisición de productos	Disponer siempre y oportunamente de los productos que demanda el mercado.	Grado de autonomía en la gestión de Stock	<u>Pedidos requeridos al proveedor en menos de 5 días</u> Total de pedidos solicitados a ISSFA	Trimestral	Archivos FARFA	Jefe de Adquisiciones y Director del ISSFA
	Integrar y mejorar los sistemas de gestión de la organización para tener la capacidad de determinar los niveles óptimos de aprovisionamiento del inventario.	Mejorar la gestión de inventarios	Establecer técnicamente los niveles óptimos de stocks de productos que debe manejar FARFA	Capacidad de planificación del Stock	<u>Ítems del portafolio de FARFA con demanda proyectada</u> Total de ítems del portafolio de FARFA	Trimestral	Archivos FARFA	Jefe de Adquisiciones, Jefe de mercadeo y Jefe de Bodega
	Establecer canales de comunicación eficientes en todas las unidades de FARFA.	Sinergia	Incentivar la integración de un equipo de trabajo.	Grado de integración	<u>Canales de comunicación implementados</u> Canales de comunicación diseñados	Trimestral	Archivos FARFA	Administrador General, y Jefes departamentales

Elaborado por: María Fernanda Coba

4.8.4. Indicadores de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje

TABLA N°44

FORMULACIÓN DE INDICADORES: PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE

PERSPECTIVA	ESTRATEGIA	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVO	INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	FRECUENCIA	FUENTE	RESPONSABLE
Crecimiento y aprendizaje	Diseñar un sistema de gestión del talento humano (Captación e Ingreso, Desarrollo de Personal, Evaluación de Desempeño, Clasificación y Remuneración de Cargos, Beneficios Legales, Egresos), para optimizar la utilización de este recurso.	Desarrollar el talento humano	Optimizar la gestión del talento humano de FARFA	Eficiencia del personal	$\frac{\text{Valor total cobrado por bonos de eficiencia}}{\text{Valor máximo posible a cobrar por bonos}}$	Trimestral	Archivos FARFA	Administrador General , y Jefe de talento humano
	Adquirir e implementar un sistema automatizado integrado, que permita una gestión en línea de todas las unidades de FARFA.	Apoyar gestión operativa	Dotar a FARFA de herramientas de TIC adecuadas y eficientes.	Nivel de expansión de TIC	$\frac{\text{Unidades de FARFA integradas con el sistema Planeación de Recursos Empresariales ERP}}{\text{Unidades totales de FARFA}}$	Trimestral	Archivos FARFA	Administrador General y Administrador de Base de Datos

Elaborado por: María Fernanda Coba

4.8.5. Indicadores de la perspectiva de responsabilidad social

TABLA N°45

FORMULACIÓN DE INDICADORES: PERSPECTIVA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

PERSPECTIVA	ESTRATEGIA	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVO	INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	FRECUENCIA	FUENTE	RESPONSABLE
Responsabilidad social	Educar a la sociedad ecuatoriana respecto a aspectos de salud.	Educación comunitaria	Mejorar la salud de la comunidad	Índice de mortalidad	Índice de mortalidad	Anual	INEC, BCE	Toda la organización
	Transferir todos los beneficios por economías de escala, alianzas estratégicas y mejora de la gestión interna, a los precios de los productos y servicios ofertados a la comunidad.	Solidaridad social	Permitir que a comunidad más vulnerable pueda acceder a medicamentos y productos de calidad.	Accesibilidad a medicinas	<u>Precio promedio de FARFA</u> Precio promedio de la competencia	Trimestral	Archivos FARFA estudio mercado y del	Administrador General, Jefe Administrativo-Financiero y Jefe de Adquisiciones

Elaborado por: María Fernanda Coba

4.9. Construcción del Cuadro de Mando Integral

Una vez que se han obtenido los temas y sus objetivos estratégicos, se procedió a establecer los indicadores para cada objetivo, así como los factores críticos que corroboran con el éxito de la entidad. La obtención de estos elementos permitió el diseño del Cuadro de Mando Integral.

Los valores de los indicadores se han establecido con una perspectiva temporal de corto, mediano y largo plazo.

La semaforización empleada para interpretar los valores alcanzados por los diversos indicadores es:

TABLA N° 46
SEMAFORIZACIÓN DE INDICADORES

LOGRO DE META PROPUESTA	ADECUADO
SE LOGRA META PARCIALMENTE	ALERTA
NO SE LOGRA LA META MÍNIMA	ALARMA

Elaborado por: María Fernanda Coba

El diseño del Cuadro de Mando Integral para FARFA es el siguiente:

TABLA N° 47

TABLA DE MANDO INTEGRAL DE FARFA

PERSPECTIVA	ESTRATEGIA	OBJETIVO	INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	VALORES DE INDICADORES								
					CORTO PLAZO			MEDIANO PLAZO			LARGO PLAZO		
Financiera	Implementar nuevas sucursales en lugares estratégicos, para que el consumidor pueda acceder con mayor facilidad a los productos y servicios que oferta FARFA.	Mejorar la participación en el mercado.	Nivel de cobertura	$\frac{\text{Plazas geográficas cubiertas}}{\text{Plazas que cubre FYBECA}}$	>50%	<50% y >30%	<30%	>80%	<80% y >60%	<60%	>90%	<90% y >70%	<70%
	Implementar nuevas líneas de productos, de cuidado personal y familiar, de acuerdo a la tendencia del mercado farmacéutico que se basa en tener todo en un mismo lugar.	Incrementar las ventas de FARFA.	Incremento en ventas	$\frac{\text{Ventas año n} - \text{Ventas año n-1}}{\text{Ventas año n-1}}$	>25% por local	<25% y >15%	<15%	>25% por local	<25% y >15%	<15%	>25% por local	<25% y >15%	<15%
	Mejorar la rotación de inventario, para que los recursos que invierte FARFA generen mayor beneficio social y económico.	Mejorar la rentabilidad.	Incremento del ROI	$\frac{\text{ROI año n} - \text{ROI año n-1}}{\text{ROI año n-1}}$	>10%	<10% y >5%	<5%	>10%	<10% y >5%	<5%	>10%	<10% y >5%	<5%
Cliente	Evaluar constantemente la apreciación del cliente respecto al servicio, para ajustarlo a sus requerimientos y expectativas.	Mejorar la calidad del servicio.	Calidad del servicio.	Calificación promedio de los formularios de control de calidad del servicio, aplicados en cada local.	>=80%	<80% y >65%	<65%	>=90%	<90% y >75%	<75%	>=95%	<95% y >85%	<85%
	Proveer al cliente de varias opciones de pago, y servicios adicionales para facilitar su compra.	Fidelizar a los clientes.	Nivel de fidelización de clientes.	$\frac{\text{Clientes frecuentes año n} - \text{Clientes frecuentes año n-1}}{\text{Clientes frecuentes año n-1}}$	>25% por local	<25% y >15%	<15%	>25% por local	<25% y >15%	<15%	>25% por local	<25% y >15%	<15%
Procesos internos	Definir mecanismos para desburocratizar la gestión de aprovisionamiento de medicamentos, en base a establecer parámetros para los procesos de adquisición entre FARFA y el ISSFA.	Disponer siempre y oportunamente de los productos que demanda el mercado.	Grado de autonomía en la gestión de Stock	$\frac{\text{Pedidos requeridos al proveedor en menos de 5 días}}{\text{Total de pedidos solicitados a ISSFA}}$	>=80%	<80% y >65%	<65%	>=90%	<90% y >75%	<75%	>=95%	<95% y >85%	<85%

	Integrar y mejorar los sistemas de gestión de la organización, para tener la capacidad de determinar los niveles óptimos de aprovisionamiento del inventario.	Establecer técnicamente los niveles óptimos de stocks de productos que debe manejar FARFA	Capacidad de planificación del Stock	<u>Ítems del portafolio de FARFA con demanda proyectada</u> Total de ítems del portafolio de FARFA	>=80%	<80% y >65%	<65%	>=90%	<90% y >75%	<75%	>=95%	<95% y >85%	<85%
	Establecer canales de comunicación eficientes en todas las unidades de FARFA.	Incentivar la integración de un equipo de trabajo.	Grado de integración	<u>Canales de comunicación implementados</u> Canales de comunicación diseñados	>=80%	<80% y >65%	<65%	>=90%	<90% y >75%	<75%	>=95%	<95% y >85%	<85%
Crecimiento y aprendizaje	Diseñar un sistema de gestión del talento humano (Captación e Ingreso, Desarrollo de Personal, Evaluación de Desempeño, Clasificación y Remuneración de Cargos, Beneficios Legales, Egresos), para optimizar la utilización de este recurso.	Optimizar la gestión del talento humano de FARFA	Eficiencia del personal	<u>Valor total cobrado por bonos de eficiencia</u> Valor máximo posible a cobrar por bonos	>=80%	<80% y >65%	<65%	>=90%	<90% y >75%	<75%	>=95%	<95% y >85%	<85%
	Adquirir e implementar un sistema automatizado integrado, que permita una gestión en línea de todas las unidades de FARFA.	Dotar a FARFA de herramientas de TIC adecuadas y eficientes.	Nivel de expansión de TIC	Unidades de FARFA integradas con el sistema Planeación de Recursos Empresariales ERP/ Unidades totales de FARFA	>=80%	<80% y >65%	<65%	>=90%	<90% y >75%	<75%	>=95%	<95% y >85%	<85%
Responsabilidad social	Educar a la sociedad ecuatoriana respecto a aspectos de salud.	Mejorar la salud de la comunidad	Índice de mortalidad	Índice de mortalidad	Menor	Igual	Mayor	Menor	Igual	Mayor	Menor	Igual	Mayor
	Transferir todos los beneficios por economías de escala, alianzas estratégicas y mejora de la gestión interna, a los precios de los productos y servicios ofertados a la comunidad.	Permitir que a comunidad más vulnerable pueda acceder a medicamentos y productos de calidad.	Accesibilidad a medicinas	Precio promedio de FARFA Precio promedio de la competencia	<=84%	>84% y >90%	>90%	<=84%	>84% y >90%	>90%	<=84%	>84% y >90%	>90%

Elaborado por: María Fernanda Coba

4.10. Operacionalización de la estrategia

Los planes operativos para implementar los lineamientos de la estrategia definida para FARFA son:

TABLA N° 48
PLAN OPERATIVO PARA ESTRATEGIA 1

No.	ESTRATEGIA 1: Implementar nuevas sucursales en lugares estratégicos, para que el consumidor pueda acceder con mayor facilidad a los productos y servicios que oferta FARFA.					
	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	UNIDAD	CATIDAD	CTO. UNIT.	COSTO TOTAL
1	Seleccionar plazas	Administrador General, Jefe de Mercadeo	Horas	25	80,00	2.000,00
2	Determinar unidades de FFAA donde ubicar locales	Administrador General, Jefe de Mercadeo	Horas	20	80,00	1.600,00
3	Suscribir convenios con contratistas	Administrador General	Horas	20	80,00	1.600,00
4	Adecuación de local (estándar FARFA)	Contratista	unidad	5	20.000,00	100.000,00
5	Mobiliario de local (estándar FARFA)	Adquisiciones	unidad	5	10.000,00	50.000,00
6	Equipamiento de local (estándar FARFA)	Adquisiciones	unidad	5	10.000,00	50.000,00
7	Aprovisionamiento de local (estándar FARFA)	Adquisiciones	unidad	5	80.000,00	400.000,00
8	Contratación y entrenamiento de personal	Dirección de personal	Horas	100	65,00	6.500,00
9	Campaña publicitaria en plaza	Contratista	unidad	5	5.000,00	25.000,00
10	Varios imprevistos	Jefe de Mercadeo	unidad	1	3.300,00	3.300,00
	INVERSIÓN REQUERIDA PARA EL PROYECTO					640.000,00

Elaborado por: María Fernanda Coba

Para el plan operativo de la estrategia No.1, se ha considerado que deben instalarse 5 nuevos locales, para cubrir el 50% de las plazas que atiende FYBECA y cumplir con el indicador de cobertura; tentativamente pueden estar ubicados en las ciudades de Ambato, Riobamba, Ibarra, Latacunga y Quevedo.

TABLA N° 49
PLAN OPERATIVO PARA ESTRATEGIA 2

No.	ESTRATEGIA 2: Implementar nuevas líneas de productos, de cuidado personal y familiar, de acuerdo a la tendencia del mercado farmacéutico que se basa en tener todo en un mismo lugar.					
	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	UNIDAD	CANTIDAD	CTO. UNIT.	COSTO TOTAL
1	Analizar productos a incluir en inventario	Administrador General, Jefe de Mercadeo	horas	10	80,00	800,00
2	Seleccionar proveedores	Administrador General, Jefe de Adquisiciones	horas	10	80,00	800,00
3	Determinar tamaño de inventarios	Administrador General, Jefe de Mercadeo	horas	15	80,00	1.200,00
4	Suscribir convenios con proveedores	Administrador General	horas	10	80,00	800,00
5	Capacitación del personal	Dirección de personal	horas	10	65,00	650,00
6	Aprovisionamiento de local (estándar FARFA)	Adquisiciones	unidad	1	30.000,00	30.000,00
7	Varios imprevistos	Jefe de Mercadeo	unidad	1	750,00	750,00
	INVERSIÓN REQUERIDA PARA EL PROYECTO					35.000,00

Elaborado por: María Fernanda Coba

TABLA N° 50
PLAN OPERATIVO PARA ESTRATEGIA 3

No.	ESTRATEGIA 3: Mejorar la rotación de inventario, para que los recursos que invierte FARFA generen mayor beneficio social y económico.					
	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	UNIDAD	CATIDAD	CTO. UNIT.	COSTO TOTAL
1	Analizar comportamiento de productos del inventario	Administrador General, Jefe de Mercadeo, Jefe de Bodega	horas	15	80,00	1.200,00
2	Definir promociones a implementar	Administrador General, Jefe de Mercadeo	horas	15	80,00	1.200,00
3	Campaña publicitaria nacional	Jefe de Mercadeo	unidad	1	25.000,00	25.000,00
4	Descuentos y promociones	Jefe de Mercadeo, Adquisiciones	unidad	1	12.000,00	12.000,00
5	Varios imprevistos	Jefe de Bodega	unidad	1	600,00	600,00
	INVERSIÓN REQUERIDA PARA EL PROYECTO					40.000,00

Elaborado por: María Fernanda Coba

TABLA N° 51
PLAN OPERATIVO PARA ESTRATEGIA 4

No.	ESTRATEGIA 4: Evaluar constantemente la apreciación del cliente respecto al servicio, para ajustarlo a sus requerimientos y expectativas.					
	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	UNIDAD	CATIDAD	CTO. UNIT.	COSTO TOTAL
1	Impresión y copia de formularios	Administrador de punto de venta	forma	500	0,02	10,00
2	Solicitar respuesta a formulario (por local)	Analista de Mercadeo	forma	50	-	-
3	Procesar información	Analista de Mercadeo	horas	2	5,00	10,00
4	Imprimir y presentar informe	Jefe de Mercadeo	horas	1	5,00	5,00
5	Varios imprevistos	Jefe de Mercadeo	unidad	1	15,00	15,00
	INVERSIÓN REQUERIDA PARA EL PROYECTO					40,00

Elaborado por: María Fernanda Coba

TABLA N° 52
PLAN OPERATIVO PARA ESTRATEGIA 5

No.	ESTRATEGIA 5: Proveer al cliente de varias opciones de pago, y servicios adicionales para facilitar su compra.					
	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	UNIDAD	CATIDAD	CTO. UNIT.	COSTO TOTAL
1	Determinar tarjetas de crédito	Administrador General, Jefe de Mercadeo, Jefe Administrativo Financiero	horas	5	80,00	400,00
2	Suscribir convenios con empresas de tarjetas de crédito	Administrador General, Jefe de Mercadeo	horas	5	80,00	400,00
3	Capacitación del personal	Empresas Tarjetas Crédito	horas	10	30,00	300,00
4	Equipamiento de local con Data Fast	Adquisiciones	unidad	1	200,00	200,00
5	Varios imprevistos	Jefe de Mercadeo	unidad	1	100,00	100,00
	INVERSIÓN REQUERIDA PARA EL PROYECTO					1.400,00

Elaborado por: María Fernanda Coba

TABLA N° 53
PLAN OPERATIVO PARA ESTRATEGIA 6

No.	ESTRATEGIA 6: Definir mecanismos para desburocratizar la gestión de aprovisionamiento de medicamentos, en base a establecer parámetros para los procesos de adquisición entre FARFA y el ISSFA.					
	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	UNIDAD	CATIDAD	CTO. UNIT.	COSTO TOTAL
1	Establecer parámetros de gestión de adquisiciones	FARFA – ISSFA	Horas	10	100,00	1.000,00
2	Formalizar procedimientos (manual)	Jefe Administrativo	Horas	20	20,00	400,00
3	Distribución de manual	Jefe Administrativo	manual	50	5,00	250,00
4	Capacitación del personal	Dirección de personal	Horas	5	65,00	325,00
5	Varios imprevistos	Jefe de Adquisiciones	unidad	1	25,00	25,00
	INVERSIÓN REQUERIDA PARA EL PROYECTO					2.000,00

Elaborado por: María Fernanda Coba

TABLA N° 54
PLAN OPERATIVO PARA ESTRATEGIA 7

No.	ESTRATEGIA 7: Integrar y mejorar los sistemas de gestión de la organización, para tener la capacidad de determinar los niveles óptimos de aprovisionamiento del inventario.					
	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	UNIDAD	CATIDAD	CTO. UNIT.	COSTO TOTAL
1	Establecer parámetros y modelo para una gestión técnica e integrada del inventario	Jefe de Adquisiciones, Jefe de Mercadeo	horas	30	40,00	1.200,00
2	Formalizar modelo (manual)	Jefe de Adquisiciones, Jefe de Mercadeo	horas	20	40,00	800,00
3	Distribución de manual	Jefe de Adquisiciones, Jefe de Mercadeo	manual	20	5,00	100,00
4	Capacitación del personal	Dirección de personal	horas	5	100,00	500,00
5	Varios imprevistos	Jefe de Adquisiciones	unidad	1	100,00	100,00
INVERSIÓN REQUERIDA PARA EL PROYECTO						2.700,00

Elaborado por: María Fernanda Coba

TABLA N° 55
PLAN OPERATIVO PARA ESTRATEGIA 8

No.	ESTRATEGIA 8: Establecer canales de comunicación eficientes en todas las unidades de FARFA.					
	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	UNIDAD	CANTIDAD	CTO. UNIT.	COSTO TOTAL
1	Analizar canales a implementar	Administrador General, Jefes de Áreas	horas	10	150,00	1.500,00
2	Reuniones de integración	Jefes de Áreas	reunión	1	200,00	200,00
3	Reuniones de colaboración	Personal de áreas	reunión	1	200,00	200,00
4	Reuniones de retroalimentación	Personal de áreas	reunión	1	200,00	200,00
5	Varios imprevistos	Jefe de Adquisiciones	unidad	1	100,00	100,00
	INVERSIÓN REQUERIDA PARA EL PROYECTO					2.200,00

Elaborado por: María Fernanda Coba

TABLA N° 56
PLAN OPERATIVO PARA ESTRATEGIA 9

No.	ESTRATEGIA 9: Diseñar un sistema de gestión del talento humano (Captación e Ingreso, Desarrollo de Personal, Evaluación de Desempeño, Clasificación y Remuneración de Cargos, Beneficios Legales, Egresos), para optimizar la utilización de este recurso.					
	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	UNIDAD	CANTIDAD	CTO. UNIT.	COSTO TOTAL
1	Sistema de clasificación y valoración de puestos	Área de RRHH	horas	40	60,00	2.400,00
2	Elaboración del manual de selección por competencias	Área de RRHH	horas	10	60,00	600,00
3	Elaboración del manual de bases de selección	Área de RRHH	horas	10	60,00	600,00
4	Sistema de capacitación al recurso humano	Área de RRHH	horas	20	60,00	1.200,00
5	Sistema de información del recurso humano	Área de RRHH y Sistemas	horas	30	80,00	2.400,00
6	Varios imprevistos	Área de RRHH	unidad	1	300,00	300,00
	INVERSIÓN REQUERIDA PARA EL PROYECTO					7.500,00

Elaborado por: María Fernanda Coba

TABLA N° 57**PLAN OPERATIVO PARA ESTRATEGIA 10**

No.	ESTRATEGIA 10: Adquirir e implementar un sistema automatizado integrado, que permita una gestión en línea de todas las unidades de FARFA.					
	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	UNIDAD	CATIDAD	CTO. UNIT.	COSTO TOTAL
1	Determinar requerimientos del Software ERP	Administrador General, Jefes de Áreas	horas	10	150,00	1.500,00
2	Analizar opciones de mercado y seleccionar proveedor	Administrador General, Área de Sistemas	horas	10	100,00	1.000,00
3	Suscribir convenio con contratista	Administrador General	horas	5	80,00	400,00
4	Adquirir e implementar plataforma ERP	Adquisiciones, Proveedor y Sistemas	unidad	1	20.000,00	20.000,00
5	Revisión de implementación	Administrador General y Área de Sistemas	horas	10	80,00	800,00
6	Varios imprevistos	Área de Sistemas	unidad	1	300,00	300,00
	INVERSIÓN REQUERIDA PARA EL PROYECTO					24.000,00

Elaborado por: María Fernanda Coba

TABLA N° 58
PLAN OPERATIVO PARA ESTRATEGIA 11

No.	ESTRATEGIA 11: Educar a la sociedad ecuatoriana respecto a aspectos de salud.					
	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	UNIDAD	CATIDAD	CTO. UNIT.	COSTO TOTAL
1	Seleccionar barrios y plazas para campañas	Administrador General y Jefe de Mercadeo	horas	4	80,00	320,00
2	Suscribir convenios con contratistas	Administrador General	horas	2	80,00	160,00
3	Campaña de educación	Contratista	unidad	1	5.200,00	5.200,00
4	Varios imprevistos	Delegado de cualquier área	unidad	1	320,00	320,00
	INVERSIÓN REQUERIDA PARA EL PROYECTO					6.000,00

Elaborado por: María Fernanda Coba

TABLA N° 59
PLAN OPERATIVO PARA ESTRATEGIA 12

No.	ESTRATEGIA 12.- Transferir todos los beneficios por economías de escala, alianzas estratégicas y mejora de la gestión interna, a los precios de los productos y servicios ofertados a la comunidad.					
	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	UNIDAD	CATIDAD	CTO. UNIT.	COSTO TOTAL
1	Analizar precios de productos del inventario	Administrador General, Jefe Administrativo - Financiero, Jefe de Adquisiciones, Jefe de Mercadeo	horas	5	100,00	500,00
2	Establecer parámetros para la fijación de precios	Jefe de Adquisiciones y Mercadeo	horas	4	40,00	160,00
3	Formalizar lista de precios	Jefe de Adquisiciones y Mercadeo	horas	2	40,00	80,00
4	Distribuir lista de precios	Jefe de Adquisiciones y Mercadeo	horas	1	40,00	40,00
5	Varios imprevistos	Analista de Mercadeo	unidad	1	20,00	20,00
INVERSIÓN REQUERIDA PARA EL PROYECTO						800,00

Elaborado por: María Fernanda Coba

TABLA N° 60
CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACION DE LOS PROYECTOS														
No.	PROYECTO	MES												TOTAL
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	Implementar nuevas sucursales en lugares estratégicos, para que el consumidor pueda acceder con mayor facilidad a los productos y servicios que oferta FARFA.													640.000,00
2	Implementar nuevas líneas de productos, de cuidado personal y familiar, de acuerdo a la tendencia del mercado farmacéutico que se basa en tener todo en un mismo lugar.													35.000,00
3	Mejorar la rotación de inventario, para que los recursos que invierte FARFA generen mayor beneficio social y económico.													40.000,00
4	Evaluar constantemente la apreciación del cliente respecto al servicio, para ajustarlo a sus requerimientos y expectativas.													40,00
5	Proveer al cliente de varias opciones de pago, y servicios adicionales para facilitar su compra.													1.400,00
6	Definir mecanismos para desburocratizar la gestión de aprovisionamiento de medicamentos, en base a establecer parámetros para los procesos de adquisición entre FARFA y el ISSFA.													2.000,00
7	Integrar y mejorar los sistemas de gestión de la organización, para tener la capacidad de determinar los niveles óptimos de aprovisionamiento del inventario.													2.700,00
8	Establecer canales de comunicación eficientes en todas las unidades de FARFA.													2.200,00
9	Diseñar un sistema de gestión del talento humano (Captación e Ingreso, Desarrollo de Personal, Evaluación de Desempeño, Clasificación y Remuneración de Cargos, Beneficios Legales, Egresos), para optimizar la utilización de este recurso.													7.500,00
10	Adquirir e implementar un sistema automatizado integrado, que permita una gestión en línea de todas las unidades de FARFA.													24.000,00
11	Educar a la sociedad ecuatoriana respecto a aspectos de salud.													6.000,00
12	Transferir todos los beneficios por economías de escala, alianzas estratégicas y mejora de la gestión interna, a los precios de los productos y servicios ofertados a la comunidad.													800,00
TOTAL													761.640,00	

Elaborado por: María Fernanda Coba

CAPÍTULO V

ESTUDIO FINANCIERO

El estudio financiero permite determinar la viabilidad de implementar los planes operativos asociados a la propuesta estratégica de FARFA; como la institución se encuentra en operación, en el estudio de viabilidad financiera es de tipo diferencial, por lo que se compararán los escenarios sin la propuesta y con la propuesta.

Para establecer los elementos relevantes de la inversión y flujos se considera lo siguiente:

- La inversión inicial es igual al desembolso requerido para llevar adelante la implementación de la propuesta estratégica de FARFA por proyectos.

TABLA N° 61

DETALLE DE PROYECTOS QUE COMPRENDE LA PROPUESTA

No.	PROYECTO
1	Implementar nuevas sucursales en lugares estratégicos, para que el consumidor pueda acceder con mayor facilidad a los productos y servicios que oferta FARFA.
2	Implementar nuevas líneas de productos, de cuidado personal y familiar, de acuerdo a la tendencia del mercado farmacéutico que se basa en tener todo en un mismo lugar.
3	Mejorar la rotación de inventario, para que los recursos que invierte FARFA generen mayor beneficio social y económico.
4	Evaluar constantemente la apreciación del cliente respecto al servicio, para ajustarlo a sus requerimientos y expectativas.
5	Proveer al cliente de varias opciones de pago, y servicios adicionales para facilitar su compra.

No.	PROYECTO
6	Definir mecanismos para desburocratizar la gestión de aprovisionamiento de medicamentos, en base a establecer parámetros para los procesos de adquisición entre FARFA y el ISSFA.
7	Integrar y mejorar los sistemas de gestión de la organización, para tener la capacidad de determinar los niveles óptimos de aprovisionamiento del inventario.
8	Establecer canales de comunicación eficientes en todas las unidades de FARFA.
9	Diseñar un sistema de gestión del talento humano (Captación e Ingreso, Desarrollo de Personal, Evaluación de Desempeño, Clasificación y Remuneración de Cargos, Beneficios Legales, Egresos), para optimizar la utilización de este recurso.
10	Adquirir e implementar un sistema automatizado integrado, que permita una gestión en línea de todas las unidades de FARFA.
11	Educar a la sociedad ecuatoriana respecto a aspectos de salud.
12	Transferir todos los beneficios por economías de escala, alianzas estratégicas y mejora de la gestión interna, a los precios de los productos y servicios ofertados a la comunidad.

Elaborado por: María Fernanda Coba

- Para determinar los ingresos diferenciales, se comparan aquellos que se generarán con la implementación de la propuesta, en el cual se incrementan los ingresos operativos en al menos 25% anual; y la tendencia actual que marca que las ventas sin la propuesta crecen a razón del 8,77% anual, por lo que el incremento neto por efecto de la propuesta será de 16,23%.
- Dado que FARFA se encuentra en operación, los egresos diferenciales adicionales, se generarán por el costo variable de los productos y servicios adicionales vendidos, y, el mantenimiento de las estrategias propuestas e implementadas.

5.1. Inversión inicial

La inversión inicial es el desembolso que hay que hacer para llevar adelante la implementación de la propuesta estratégica de FARFA, la misma se estructura por proyecto, y comprende tres rubros: activos fijos, intangibles (gastos de pre operación) y capital de trabajo.

TABLA N° 62

DETALLE DE LA INVERSIÓN INICIAL EN ACTIVOS FIJOS, GASTOS DE PREOPERACION Y CAPITAL DE TRABAJO

No.	PROYECTO	ACTIVOS FIJOS	GASTOS DE PREOPERACIÓN	CAPITAL DE TRABAJO	TOTAL
1	Implementar nuevas sucursales en lugares estratégicos, para que el consumidor pueda acceder con mayor facilidad a los productos y servicios que oferta FARFA.	200.000,00	40.000,00	400.000,00	640.000,00
2	Implementar nuevas líneas de productos, de cuidado personal y familiar, de acuerdo a la tendencia del mercado farmacéutico que se basa en tener todo en un mismo lugar.	-	5.000,00	30.000,00	35.000,00
3	Mejorar la rotación de inventario, para que los recursos que invierte FARFA generen mayor beneficio social y económico.	-	40.000,00	-	40.000,00
4	Evaluar constantemente la apreciación del cliente respecto al servicio, para ajustarlo a sus requerimientos y expectativas.	-	40,00	-	40,00
5	Proveer al cliente de varias opciones de pago, y servicios adicionales para facilitar su compra.	200,00	1.200,00	-	1.400,00
6	Definir mecanismos para desburocratizar la gestión de aprovisionamiento de medicamentos, en base a establecer parámetros para los procesos de adquisición entre FARFA y el ISSFA.	-	2.000,00	-	2.000,00
7	Integrar y mejorar los sistemas de gestión de la organización, para tener la capacidad de determinar los niveles óptimos de aprovisionamiento del inventario.	-	2.700,00	-	2.700,00
8	Establecer canales de comunicación eficientes en todas las unidades de FARFA.	-	2.200,00	-	2.200,00
9	Diseñar un sistema de gestión del talento humano (Captación e Ingreso, Desarrollo de Personal, Evaluación de Desempeño, Clasificación y Remuneración de Cargos, Beneficios Legales, Egresos), para optimizar la utilización de este recurso.	-	7.500,00	-	7.500,00
10	Adquirir e implementar un sistema automatizado integrado, que permita una gestión en línea de todas las unidades de FARFA.	-	24.000,00	-	24.000,00
11	Educar a la sociedad ecuatoriana respecto a aspectos de salud.	-	6.000,00	-	6.000,00
12	Transferir todos los beneficios por economías de escala, alianzas estratégicas y mejora de la gestión interna, a los precios de los productos y servicios ofertados a la comunidad.	-	800,00	-	800,00
TOTAL		200.200,00	131.440,00	430.000,00	761.640,00

Elaborado por: María Fernanda Coba

5.1.1. Inversiones en activos fijos

Para la propuesta estratégica de FARFA, el detalle de la inversión inicial en activos fijos es la siguiente:

TABLA N° 63
DETALLE DE LA INVERSIÓN INICIAL EN ACTIVOS FIJOS

CONCEPTO	ACTIVOS FIJOS
PROYECTO 1: Implementar nuevas sucursales en lugares estratégicos, para que el consumidor pueda acceder con mayor facilidad a los productos y servicios que oferta FARFA.	200.000,00
PROYECTO 5: Proveer al cliente de varias opciones de pago, y servicios adicionales para facilitar su compra.	200,00
TOTAL	200.200,00

CONCEPTO	ACTIVOS FIJOS	VIDA ÚTIL (años)	DEPRECIACIÓN	VALOR RESIDUAL
Instalaciones y adecuaciones	100.000,00	10	10.000,00	50.000,00
Mobiliario	50.000,00	10	5.000,00	25.000,00
Equipo de computación	50.200,00	3	16.733,33	-
TOTAL	200.200,00		31.733,33	75.000,00

Elaborado por: María Fernanda Coba

5.1.2. Inversiones en gastos de preoperación

Estos son inversiones realizadas sobre servicios o derechos adquiridos, tales como los gastos de constitución y organización, las patentes y licencias, los gastos de puesta en marcha, capacitación, software y sistemas de información, etc.

Si bien estas inversiones anteriormente eran contabilizadas como activos intangibles, actualmente se consideran como gastos de pre operación. La NIC 38, en su última versión vigente desde diciembre de 2006, indica que un activo intangible se reconocerá como tal si es probable que los beneficios económicos futuros que se han atribuido al mismo fluyan a la entidad, y el costo del activo puede ser medido de forma fiable; no se reconocerán como activos intangibles las marcas, las listas de clientes, costos de iniciación, costos de capacitación, publicidad y promoción, gastos de reasignación y reorganización, u otras partidas similares que se hayan generado internamente.

Los gastos de pre operación que se requieren para implementar la estrategia en FARFA son:

TABLA N° 64

DETALLE DE LA INVERSIÓN INICIAL EN GASTOS DE PREOPERACIÓN

CONCEPTO	PROYECTO	GASTOS PREOPERACIÓN
PROYECTO 1	Implementar nuevas sucursales en lugares estratégicos, para que el consumidor pueda acceder con mayor facilidad a los productos y servicios que oferta FARFA.	40.000,00
PROYECTO 2	Implementar nuevas líneas de productos, de cuidado personal y familiar, de acuerdo a la tendencia del mercado farmacéutico que se basa en tener todo en un mismo lugar.	5.000,00
PROYECTO 3	Mejorar la rotación de inventario, para que los recursos que invierte FARFA generen mayor beneficio social y económico.	40.000,00
PROYECTO 4	Evaluar constantemente la apreciación del cliente respecto al servicio, para ajustarlo a sus requerimientos y expectativas.	40,00
PROYECTO 5	Proveer al cliente de varias opciones de pago, y servicios adicionales para facilitar su compra.	1.200,00
PROYECTO 6	Definir mecanismos para desburocratizar la gestión de aprovisionamiento de medicamentos, en base a establecer parámetros para los procesos de adquisición entre FARFA y el ISSFA.	2.000,00
PROYECTO 7	Integrar y mejorar los sistemas de gestión de la organización, para tener la capacidad de determinar los niveles óptimos de aprovisionamiento del inventario.	2.700,00
PROYECTO 8	Establecer canales de comunicación eficientes en todas las unidades de FARFA.	2.200,00
PROYECTO 9	Diseñar un sistema de gestión del talento humano (Captación e Ingreso, Desarrollo de Personal, Evaluación de Desempeño, Clasificación y Remuneración de Cargos, Beneficios Legales, Egresos), para optimizar la utilización de este recurso.	7.500,00
PROYECTO 10	Adquirir e implementar un sistema automatizado integrado, que permita una gestión en línea de todas las unidades de FARFA.	24.000,00
PROYECTO 11	Educar a la sociedad ecuatoriana respecto a aspectos de salud.	6.000,00
PROYECTO 12	Transferir todos los beneficios por economías de escala, alianzas estratégicas y mejora de la gestión interna, a los precios de los productos y servicios ofertados a la comunidad.	800,00
TOTAL		131.440,00

Elaborado por: María Fernanda Coba

5.1.3. Inversiones en capital de trabajo

El capital de trabajo, “son los recursos de activos corrientes, utilizados para la operación normal del proyecto, mientras este alcanza su independencia operativa”.²⁸

El capital de trabajo que se requiere para implementar la estrategia en FARFA corresponde a inventario para los locales, y su detalle es:

TABLA N° 65
DETALLE DE LA INVERSIÓN INICIAL EN CAPITAL DE TRABAJO

CONCEPTO	CAPITAL DE TRABAJO
PROYECTO 1: Implementar nuevas sucursales en lugares estratégicos, para que el consumidor pueda acceder con mayor facilidad a los productos y servicios que oferta FARFA.	400.000,00
PROYECTO 2: Implementar nuevas líneas de productos, de cuidado personal y familiar, de acuerdo a la tendencia del mercado farmacéutico que se basa en tener todo en un mismo lugar.	30.000,00
TOTAL	430.000,00

Elaborado por: María Fernanda Coba

5.1.4. Inversión inicial total

En base a la información presentada anteriormente, se determina que la inversión inicial total requerida para implementar para implementar la estrategia en FARFA es:

²⁸VAN James y WACHOWICZ John M., *Fundamentos de administración Financiera*, 13va Edición, Editorial Pearson Educación, México-México, 2010, p.47.

TABLA N° 66**DETALLE CONSOLIDADO DE LA INVERSIÓN INICIAL**

CONCEPTO	ACTIVOS FIJOS	GASTOS PREOP.	CAPITAL DE TRABAJO
Instalaciones y adecuaciones	100.000,00		
Mobiliario	50.000,00		
Equipo de computación	50.200,00		
TOTAL	200.200,00	131.440,00	430.000,00

Elaborado por: María Fernanda Coba

5.1.5. Financiamiento de la inversión inicial

El estudio del financiamiento, busca identificar las fuentes de recursos financieros necesarios para la ejecución y operación del proyecto, y asegurar los mecanismos a través de los cuales fluirán esos recursos hacia los usos específicos.

Mediante un estudio de las vías de financiamiento para proyectos de inversión, se puede determinar diversas alternativas ofrecidas por entidades públicas y privadas; para el caso de este proyecto se analizarán dos alternativas posibles:

1. Financiamiento por medio de la CFN, que dispone de la Línea de Crédito Multisectorial, que apoya este tipo de proyectos cuyo costo es bajo en comparación con otras opciones; esta línea de crédito financia el 80% de proyectos nuevos, con un costo del 10,50% anual y un plazo de vigencia de 5 años; el 20% restante será financiado por el ISSFA.
2. Financiamiento del 100% de la propuesta por el ISSFA, ya que dispone de recursos suficientes para desarrollar la inversión.

Con la primera opción, el financiamiento de la inversión inicial será:

TABLA N° 67
FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN INICIAL OPCIÓN 1

FINANCIAMIENTO DE INVERSIÓN INICIAL		
CONCEPTO	% APORTE	VALOR
CREDITO CFN	80,00%	609.312,00
FONDOS PROPIOS FARFA	20,00%	152.328,00
INVERSIÓN INICIAL TOTAL	100,00%	761.640,00

Elaborado por: María Fernanda Coba

Con la segunda opción, el financiamiento de la inversión inicial será:

TABLA N° 68
FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN INICIAL OPCIÓN 2

FINANCIAMIENTO DE INVERSIÓN INICIAL		
CONCEPTO	% APORTE	VALOR
CREDITO CFN	0,00%	0,00
FONDOS PROPIOS FARFA	100,00%	761.640,00
INVERSIÓN INICIAL TOTAL	100,00%	761.640,00

Elaborado por: María Fernanda Coba

En el caso de la primera opción, el pago del crédito contraído con la CFN será en base a dividendos iguales, según la tabla de amortización, que determina que FARFA abonará mensualmente USD. 13.096,49 durante 60 meses.

El pago ha sido determinado en base a una anualidad simple u ordinaria, que es aquella en la cual los pagos se hacen al final de cada periodo.

El valor presente VP de la anualidad ordinaria está indicado por:

$$VP = R \left(\frac{1 - (1+i)^{-n}}{i} \right)$$

Donde:

VP: Valor presente de la anualidad

R: Valor de la cuota fija a pagar.

n: Indica el número de periodos.

i: Tasa de interés.

Por lo que R es igual a:

$$R = \frac{VP * i}{1 - (1+i)^{-n}}$$

Para este proyecto se tiene:

VP: USD. 609.312

R: Valor de la cuota fija a calcular

n: 60 periodos

i: 10,50%

$$R = \frac{609.312 * 0,105}{1 - (1+0,105)^{-60}}$$

$$R = 13.096,49$$

El detalle de la tabla de amortización del crédito con la CFN es:

TABLA N° 69**TABLA DE AMORTIZACIÓN DEL CRÉDITO CONTRAÍDO CON LA CFN**

TABLA DE AMORTIZACIÓN DEL CRÉDITO CON LA CORPORACION FINANCIERA NACIONAL (CFN)					
No	DEUDA	INTERES	TOTAL	PAGO	SALDO INSOLUTO
1	609.312,00	5.331,48	614.643,48	13.096,49	601.546,99
2	601.546,99	5.263,54	606.810,52	13.096,49	593.714,03
3	593.714,03	5.195,00	598.909,03	13.096,49	585.812,54
4	585.812,54	5.125,86	590.938,40	13.096,49	577.841,91
5	577.841,91	5.056,12	582.898,02	13.096,49	569.801,53
6	569.801,53	4.985,76	574.787,30	13.096,49	561.690,81
7	561.690,81	4.914,79	566.605,60	13.096,49	553.509,11
8	553.509,11	4.843,20	558.352,31	13.096,49	545.255,82
9	545.255,82	4.770,99	550.026,81	13.096,49	536.930,32
10	536.930,32	4.698,14	541.628,46	13.096,49	528.531,97
11	528.531,97	4.624,65	533.156,62	13.096,49	520.060,13
12	520.060,13	4.550,53	524.610,66	13.096,49	511.514,17
13	511.514,17	4.475,75	515.989,91	13.096,49	502.893,42
14	502.893,42	4.400,32	507.293,74	13.096,49	494.197,25
15	494.197,25	4.324,23	498.521,48	13.096,49	485.424,98
16	485.424,98	4.247,47	489.672,45	13.096,49	476.575,96
17	476.575,96	4.170,04	480.746,00	13.096,49	467.649,51
18	467.649,51	4.091,93	471.741,44	13.096,49	458.644,95
19	458.644,95	4.013,14	462.658,09	13.096,49	449.561,60
20	449.561,60	3.933,66	453.495,27	13.096,49	440.398,78
21	440.398,78	3.853,49	444.252,27	13.096,49	431.155,77
22	431.155,77	3.772,61	434.928,39	13.096,49	421.831,90
23	421.831,90	3.691,03	425.522,92	13.096,49	412.426,43
24	412.426,43	3.608,73	416.035,16	13.096,49	402.938,67
25	402.938,67	3.525,71	406.464,39	13.096,49	393.367,89
26	393.367,89	3.441,97	396.809,86	13.096,49	383.713,37
27	383.713,37	3.357,49	387.070,86	13.096,49	373.974,37
28	373.974,37	3.272,28	377.246,65	13.096,49	364.150,16
29	364.150,16	3.186,31	367.336,47	13.096,49	354.239,98

30	354.239,98	3.099,60	357.339,58	13.096,49	344.243,09
31	344.243,09	3.012,13	347.255,22	13.096,49	334.158,72
32	334.158,72	2.923,89	337.082,61	13.096,49	323.986,12
33	323.986,12	2.834,88	326.821,00	13.096,49	313.724,51
34	313.724,51	2.745,09	316.469,60	13.096,49	303.373,11
35	303.373,11	2.654,51	306.027,62	13.096,49	292.931,13
36	292.931,13	2.563,15	295.494,28	13.096,49	282.397,79
37	282.397,79	2.470,98	284.868,77	13.096,49	271.772,28
38	271.772,28	2.378,01	274.150,28	13.096,49	261.053,79
39	261.053,79	2.284,22	263.338,01	13.096,49	250.241,52
40	250.241,52	2.189,61	252.431,13	13.096,49	239.334,64
41	239.334,64	2.094,18	241.428,82	13.096,49	228.332,33
42	228.332,33	1.997,91	230.330,24	13.096,49	217.233,75
43	217.233,75	1.900,80	219.134,54	13.096,49	206.038,05
44	206.038,05	1.802,83	207.840,88	13.096,49	194.744,39
45	194.744,39	1.704,01	196.448,40	13.096,49	183.351,91
46	183.351,91	1.604,33	184.956,24	13.096,49	171.859,75
47	171.859,75	1.503,77	173.363,52	13.096,49	160.267,03
48	160.267,03	1.402,34	161.669,37	13.096,49	148.572,88
49	148.572,88	1.300,01	149.872,89	13.096,49	136.776,40
50	136.776,40	1.196,79	137.973,19	13.096,49	124.876,70
51	124.876,70	1.092,67	125.969,37	13.096,49	112.872,88
52	112.872,88	987,64	113.860,52	13.096,49	100.764,03
53	100.764,03	881,69	101.645,71	13.096,49	88.549,22
54	88.549,22	774,81	89.324,03	13.096,49	76.227,53
55	76.227,53	666,99	76.894,53	13.096,49	63.798,03
56	63.798,03	558,23	64.356,27	13.096,49	51.259,78
57	51.259,78	448,52	51.708,30	13.096,49	38.611,81
58	38.611,81	337,85	38.949,66	13.096,49	25.853,17
59	25.853,17	226,22	26.079,38	13.096,49	12.982,89
60	12.982,89	113,60	13.096,49	13.096,49	0,00

Elaborado por: María Fernanda Coba

En resumen se tiene lo siguiente:

TABLA N° 70
DETALLE CONSOLIDADO DEL PAGO DEL CRÉDITO CONTRAÍDO CON
LA CFN

DETALLE CONSOLIDADO PAGO PRESTAMO CFN						
CONCEPTO	AÑO					SUMAN
	(1) 2013	(2) 2014	(3) 2015	(4) 2016	(5) 2017	
INTERESES	59.360,06	48.582,40	36.617,01	23.332,99	8.585,02	176.477,49
PAGO CAPITAL	97.797,83	108.575,49	120.540,89	133.824,91	148.572,88	609.312,00
PAGO TOTAL	157.157,90	157.157,90	157.157,90	157.157,90	157.157,90	785.789,48

Elaborado por: María Fernanda Coba

5.1.6. Tmar

La TMAR, tasa mínima de rentabilidad requerida, será igual a la tasa a la cual se descuenten los flujos, para calcular este costo se utilizará el criterio del Costo Promedio Ponderado de Capital.

- **Rendimiento Esperado sobre la Inversión = $K_e = 10\%$** ²⁹ (Tasa promedio entre pasiva y activa para inversiones a un plazo mayor a 361 días) + Inflación esperada 5%; de donde se tiene que $K_e = 15\%$
- **Costo de la Deuda = $K_d = 10,50\%$** , que es el costo de la Línea de Crédito de la CFN.

De donde se tiene que el Costo de Capital Promedio Ponderado es:

²⁹ www.bce.com (Tasa Pasiva de Interés)

TABLA N° 71
COSTO PROMEDIO PONDERADO DEL CAPITAL

COSTO DE CAPITAL PROMEDIO PONDERADO (CCPP)			
CONCEPTO	% APORTE	COSTO REAL	PONDERADO (i*ii)
	I	ii	
CREDITO CFN	80,00%	10,50%	8,40%
FONDOS PROPIOS FARFA	20,00%	15,00%	3,00%
COSTO DE CAPITAL PROMEDIO PONDERADO (CCPP)			11,40%

Elaborado por: María Fernanda Coba

Esto implica que los flujos se descontarán al 11,40% para el escenario 1: Crédito CFN más inversión de FARFA; y al 15% para el escenario 2 toda la inversión la hace FARFA.

5.2. Presupuesto de ingresos

Para determinar los ingresos adicionales, que se generarán con la implementación de la propuesta estratégica de FARFA se ha considerado que la entidad alcanzará el objetivo financiero referente al incremento de las ventas, y que por tanto logrará incrementar los ingresos operativos en al menos 25% anual, y mantendrá esa tendencia permanentemente.

Partiendo como base de la información obtenida en el balance situacional, en el cual se determinó que nivel de ventas que cada local de FARFA tuvo el año 2012 fue en promedio de USD.613.781,55; y que actualmente sin la propuesta crecen a razón del 8,77% anual, el presupuesto de ingresos que tendrá FARFA a partir del año 2013 en el cual ya estará implementada la totalidad de la propuesta estratégica es:

TABLA N° 72
PRESUPUESTO DE INGRESOS INCREMENTALES

CONCEPTO	2013	2014	2015	2016	2017
LOCALES EXISTENTES					
Ingreso sin propuesta	6.008.491,77	6.535.436,50	7.108.594,28	7.732.018,00	8.410.115,98
Incremento neto por propuesta	16,23%	16,23%	16,23%	16,23%	16,23%
Incremento total por propuesta en locales existentes	975.178,21	1.060.701,34	1.153.724,85	1.254.906,52	1.364.961,82
LOCALES NUEVOS					
Ventas estimadas en locales nuevos	767.226,94	959.033,68	1.198.792,10	1.498.490,12	1.873.112,65
Ventas totales locales nuevos	3.836.134,72	4.795.168,39	5.993.960,49	7.492.450,62	9.365.563,27
Incremento total en ventas por propuesta	4.811.312,93	5.855.869,74	7.147.685,34	8.747.357,14	10.730.525,09

Elaborado por: María Fernanda Coba

5.3. Presupuesto de costos y gastos

Dado que FARFA ya se encuentra en operación, los egresos diferenciales, es decir los egresos adicionales, se generarán por: el costo variable de los productos y servicios adicionales vendidos, y, el mantenimiento de las estrategias propuestas e implementadas.

5.3.1. Presupuesto de costo de ventas

Para establecer la estimación del costo de ventas de FARFA se ha analizado el comportamiento del costo de ventas respecto al volumen de ventas, y se determina que un incremento del 8,77% de las ventas genera un incremento del 8,18% en el costo, es decir que se genera un ahorro del 7,21% en el costo de ventas por efecto de economías de escala.

TABLA N° 73
PRESUPUESTO DE INGRESOS INCREMENTALES

CONCEPTO	2011	2012	VARIACIÓN	IAO
VENTAS	5.078.637,48	5.524.033,99	8,77%	107,21%
COSTO DE VENTAS	4.267.405,34	4.616.479,10	8,18%	
			AHORRO POR ACONOMÍAS DE ESCALA	7,21%

Elaborado por: María Fernanda Coba

El índice de apalancamiento operativo IAO muestra que un incremento del 1% en las ventas generará que el costo de ventas disminuya en 0,0721%

Con esto se tiene que el costo de ventas estimado es:

TABLA N° 74
PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS INCREMENTALES

CONCEPTO	2013	2014	2015	2016	2017
Ingreso año base 2012	5.524.033,99	5.524.033,99	5.524.033,99	5.524.033,99	5.524.033,99
Incremento ingreso del año	4.811.312,93	5.855.869,74	7.147.685,34	8.747.357,14	10.730.525,09
% de incremento en ventas	87%	106%	129%	158%	194%
Factor de ahorro	0,0721	0,0721	0,0721	0,0721	0,0721
Ahorro en costo de venta	6,28%	7,64%	9,33%	11,42%	14,01%
Factor sin ahorro de costo de venta	84%	84%	84%	84%	84%
Factor corregido por ahorro	78,73%	77,58%	76,16%	74,41%	72,24%
Costo de venta diferencial	3.787.706,48	4.542.971,11	5.443.925,40	6.508.876,65	7.751.231,86

Elaborado por: María Fernanda Coba

5.3.2. Presupuesto de gastos operativos incrementales

El presupuesto de gastos operativos diferenciales, establecido en base a la información disponible en el diagnóstico situacional es:

TABLA N° 75

PRESUPUESTO DE GASTOS OPERATIVOS INCREMENTALES

CONCEPTO	VALOR
Gastos operacionales	887.485,59
Número de unidades	9
Promedio por local	98.609,51
% de las ventas	16,07%
Crecimiento de rubros variables (1)	8,18%
Crecimiento de costos operativos (2)	2,29%
% de rubros variables (2/1)	28,00%
% de rubros fijos	72,00%

CONCEPTO	2013	2014	2015	2016	2017
Incremento ingreso del año	4.811.312,93	5.855.869,74	7.147.685,34	8.747.357,14	10.730.525,09
% de gastos operativos sobre ventas	16,07%	16,07%	16,07%	16,07%	16,07%
% gastos operativos variables	28%	28%	28%	28%	28%
% gastos operativos variables sobre ventas	4,50%	4%	4%	4%	4%
Factor de corrección por ahorro (1-Ahorro%)	95,50%	95,50%	95,50%	95,50%	95,50%
% gastos operativos variables corregido	4,30%	4,30%	4,30%	4,30%	4,30%
Gastos operativos variables incrementales	206.698,35	251.573,46	307.071,03	375.794,37	460.993,06
% de gastos operativos sobre ventas	16,07%	16,07%	16,07%	16,07%	16,07%
% gastos operativos fijos	28%	28%	28%	28%	28%
% gastos operativos fijos sobre ventas	4,50%	4,50%	4,50%	4,50%	4,50%
Gastos operativos fijos incrementales	216.434,56	263.423,43	321.535,13	393.495,58	482.707,42
Gastos operativos incrementales totales	423.132,91	514.996,89	628.606,15	769.289,95	943.700,48

Elaborado por: María Fernanda Coba

5.3.3. Presupuesto de gastos financieros incrementales

Para el escenario sin financiamiento, no existen gastos financieros incrementales, por lo que el presupuesto de gastos financieros incrementales (adicionales), se utiliza para el escenario con financiamiento, y se determina en la tabla de amortización del crédito con la CFN, y corresponde a los intereses que se paga a la CFN.

TABLA N° 76
PRESUPUESTO DE GASTOS FINANCIEROS

INTERESES DEL CRÉDITO CFN					
CONCEPTO	2013	2014	2015	2016	2017
INTERESES	59.360,06	48.582,40	36.617,01	23.332,99	8.585,02

Elaborado por: María Fernanda Coba

5.4. Estados de resultados proyectados

Para determinar los estados de resultados proyectados, asociados a la propuesta estratégica de FARFA, se considera que el costo de mantenimiento de la estrategia, equivaldrá al 3% de los ingresos incrementales, con lo que se tiene que los estados de resultados asociados a la propuesta estratégica, para los escenarios con y sin financiamiento son:

TABLA N° 77

ESTADOS DE RESULTADOS DIFERENCIALES CON FINANCIAMIENTO

ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADOS INCREMENTALES					
ESCENARIO CON FINANCIAMIENTO					
CONCEPTO	AÑO				
	2013	2014	2015	2016	2017
VENTAS TOTALES	4.811.312,93	5.855.869,74	7.147.685,34	8.747.357,14	10.730.525,09
(-) COSTO DE VENTAS	(3.787.706,48)	(4.542.971,11)	(5.443.925,40)	(6.508.876,65)	(7.751.231,86)
(-) COSTOS VARIABLES DE GESTIÓN	(206.698,35)	(251.573,46)	(307.071,03)	(375.794,37)	(460.993,06)
(-) COSTOS DE MANTENIMIENTO ESTRATEGICO	(144.339,39)	(175.676,09)	(214.430,56)	(262.420,71)	(321.915,75)
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	672.568,70	885.649,07	1.182.258,36	1.600.265,40	2.196.384,42
COSTOS FIJOS DE GESTIÓN	(216.434,56)	(263.423,43)	(321.535,13)	(393.495,58)	(482.707,42)
UTILIDAD OPERACIONAL	456.134,15	622.225,64	860.723,23	1.206.769,82	1.713.677,00
GASTOS FINANCIEROS	(59.360,06)	(48.582,40)	(36.617,01)	(23.332,99)	(8.585,02)
UTILIDAD ANTES DE PARTCIP. E IMPUESTOS	396.774,08	573.643,23	824.106,22	1.183.436,83	1.705.091,98
15% PARTICIPACIONES EMPLEADOS	-	-	-	-	-
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	396.774,08	573.643,23	824.106,22	1.183.436,83	1.705.091,98
IMPUESTO A LA RENTA	-	-	-	-	-
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	396.774,08	573.643,23	824.106,22	1.183.436,83	1.705.091,98

Elaborado por: María Fernanda Coba

TABLA N° 78
ESTADOS DE RESULTADOS DIFERENCIALES SIN FINANCIAMIENTO

ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADOS INCREMENTALES					
ESCENARIO SIN FINANCIAMIENTO					
CONCEPTO	AÑO				
	2013	2014	2015	2016	2017
VENTAS TOTALES	4.811.312,93	5.855.869,74	7.147.685,34	8.747.357,14	10.730.525,09
(-) COSTO DE VENTAS	(3.787.706,48)	(4.542.971,11)	(5.443.925,40)	(6.508.876,65)	(7.751.231,86)
(-) COSTOS VARIABLES DE GESTIÓN	(206.698,35)	(251.573,46)	(307.071,03)	(375.794,37)	(460.993,06)
(-) COSTOS DE MANTENIMIENTO ESTRATEGICO	(144.339,39)	(175.676,09)	(214.430,56)	(262.420,71)	(321.915,75)
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	672.568,70	885.649,07	1.182.258,36	1.600.265,40	2.196.384,42
COSTOS FIJOS DE GESTIÓN	(216.434,56)	(263.423,43)	(321.535,13)	(393.495,58)	(482.707,42)
UTILIDAD OPERACIONAL	456.134,15	622.225,64	860.723,23	1.206.769,82	1.713.677,00
GASTOS FINANCIEROS	-	-	-	-	-
UTILIDAD ANTES DE PARTICIP. E IMPUESTOS	456.134,15	622.225,64	860.723,23	1.206.769,82	1.713.677,00
15% PARTICIPACIONES EMPLEADOS	-	-	-	-	-
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	456.134,15	622.225,64	860.723,23	1.206.769,82	1.713.677,00
IMPUESTO A LA RENTA	-	-	-	-	-
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	456.134,15	622.225,64	860.723,23	1.206.769,82	1.713.677,00

Elaborado por: María Fernanda Coba

5.5. Flujos de efectivo proyectados

Los Flujos de Efectivo (FEF), representan la estimación de la generación de recursos financieros del negocio luego de cumplir con sus obligaciones: operativas, financieras, de personal y tributarias. Para la propuesta estratégica de FARFA los flujos de efectivo proyectados para los escenarios con y sin financiamiento, determinados mediante el método indirecto son:

TABLA N° 79
FLUJOS DE EFECTIVO DIFERENCIALES CON FINANCIAMIENTO

FLUJOS DE EFECTIVO PROYECTADOS - ESCENARIO CON FINANCIAMIENTO					
CONCEPTO	AÑO				
	2013	2014	2015	2016	2017
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	396.774,08	573.643,23	824.106,22	1.183.436,83	1.705.091,98
(+) DEPRECIACIONES	31.733,33	31.733,33	31.733,33	15.000,00	15.000,00
FLUJO NETO DE EFECTIVO ENTIDAD	428.507,41	605.376,56	855.839,55	1.198.436,83	1.720.091,98

FLUJOS DE EFECTIVO PROYECTADOS DESDE LA PERSPECTIVA DEL INVERSIONISTA - CON FINANCIAMIENTO					
CONCEPTO	AÑO				
	2013	2014	2015	2016	2017
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	396.774,08	573.643,23	824.106,22	1.183.436,83	1.705.091,98
(+) DEPRECIACIONES	31.733,33	31.733,33	31.733,33	15.000,00	15.000,00
(-) ATENCIÓN DEL CRÉDITO	(97.797,83)	(108.575,49)	(120.540,89)	(133.824,91)	(148.572,88)
FLUJO NETO DE EFECTIVO INVERSIONISTA	330.709,58	496.801,07	735.298,66	1.064.611,92	1.571.519,10

Elaborado por: María Fernanda Coba

TABLA N° 80**FLUJOS DE EFECTIVO DIFERENCIALES SIN FINANCIAMIENTO**

FLUJOS DE EFECTIVO PROYECTADOS - ESCENARIO SIN FINANCIAMIENTO					
CONCEPTO	AÑO				
	2013	2014	2015	2016	2017
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	456.134,15	622.225,64	860.723,23	1.206.769,82	1.713.677,00
(+) DEPRECIACIONES	31.733,33	31.733,33	31.733,33	15.000,00	15.000,00
FLUJO NETO DE EFECTIVO ENTIDAD	487.867,48	653.958,97	892.456,56	1.221.769,82	1.728.677,00

FLUJOS DE EFECTIVO PROYECTADOS DESDE LA PERSPECTIVA DEL INVERSIONISTA - SIN FINANCIAMIENTO					
CONCEPTO	AÑO				
	2013	2014	2015	2016	2017
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	456.134,15	622.225,64	860.723,23	1.206.769,82	1.713.677,00
(+) DEPRECIACIONES	31.733,33	31.733,33	31.733,33	15.000,00	15.000,00
(-) ATENCIÓN DEL CRÉDITO	(97.797,83)	(108.575,49)	(120.540,89)	(133.824,91)	(148.572,88)
FLUJO NETO DE EFECTIVO INVERSIONISTA	390.069,65	545.383,48	771.915,67	1.087.944,91	1.580.104,12

Elaborado por: María Fernanda Coba

5.6. Cálculo de indicadores de evaluación del proyecto

Para evaluar la factibilidad de ejecutar el proyecto, se han aplicado 4 indicadores básicos: VAN, TIR, PRI y la relación de Beneficio a Costo B/C.

- **Valor Actual Neto VAN**, mide la rentabilidad de la inversión en valores absolutos, como una cantidad de dinero; esta cantidad resulta de la diferencia entre los ingresos y egresos actualizados a una cierta tasa de interés.
- **Tasa Interna de Retorno TIR**, mide el retorno que tendrá una inversión, es decir la cantidad ganada en proporción directa al capital invertido; es por concepto la tasa que hace que el VAN sea igual a cero.
- **Período de Recuperación de la Inversión**, mide el tiempo que se requiere para recuperar la inversión realizada para implementar el proyecto.
- **Relación de beneficio a costo (B/C)**, determina el ingreso en dólares que se obtiene por cada dólar invertido en el proyecto.

Para calcular el VAN, se actualizan los flujos de caja, por medio de la fórmula:

$$VA = VF / (1+i)^n$$

Donde:

VA = Valor presente del flujo de caja

VF = Valor futuro o estimado del flujo de caja

n = el año desde el cual se actualiza el flujo

i = tasa de descuento fijada para actualizar los flujos

Al disponer de los flujos actualizados VA_j , para calcular el VAN se aplica la fórmula:

$$VAN = -E_0 + \sum_{j=1}^n \frac{VA_j}{(1+i)^j}$$

E_0 = Inversión inicial total realizada para implementar el proyecto.

Para calcular la TIR, se utiliza el método de interpolación lineal, para lo cual se determinan dos tasas de descuento una menor y una mayor, de tal forma que ellas originen un VAN positivo y otro negativo, respectivamente; como por el TIR es la tasa que hace que el VAN es cero, para calcularlo se aplica la siguiente fórmula:

$$TIR = I_{menor} + \left(\frac{I_{MAYOR} - I_{menor}}{VAN_{I_{MAYOR}} - VAN_{I_{menor}}} \right) VAN_{I_{menor}}$$

Donde:

I_{menor} = valor impuesto como tasa menor.

I_{MAYOR} = valor impuesto como tasa mayor.

$VAN_{I_{menor}}$ = VAN calculado con la tasa menor.

$VAN_{I_{MAYOR}}$ = VAN calculado con la tasa mayor.

TIR - tasa interna de retorno.

Para calcular la relación de beneficio a costo, por un lado se calculan todos los ingresos a valor presente, de forma similar se determinan todos los egresos a valor presente, y de la relación entre los ingresos y egresos actualizados, se obtiene el valor de este indicador.

Para el escenario con financiamiento se tiene:

TABLA N° 81
EVALUACIÓN FINANCIERA DE LA PROPUESTA CON FINANCIAMIENTO

EVALUACION FINANCIERA DE LA PROPUESTA - CON FINANCIAMIENTO						
CONCEPTO	0	1	2	3	4	5
INVERSION INICIAL	(761.640,00)					
FLUJOS DE EFECTIVO		330.709,58	496.801,07	735.298,66	1.064.611,92	1.571.519,10
VALOR RESIDUAL						75.000,00
CAPITAL DE TRABAJO						430.000,00
FLUJO RELEVANTE	(761.640,00)	330.709,58	496.801,07	735.298,66	1.064.611,92	2.076.519,10
TASA	11,40%	11,40%	11,40%	11,40%	11,40%	11,40%
FACTOR		0,8977	0,8058	0,7233	0,6493	0,5829
VALOR ACTUAL	(761.640,00)	296.866,77	400.324,47	531.873,32	691.274,54	1.210.347,22
VP. ACUMULADO	(761.640,00)	(464.773,23)	(64.448,76)	467.424,56	1.158.699,10	2.369.046,31
VALOR ACTUAL NETO (VAN)					2.369.046,31	
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)					72,21%	
PERIODO DE RECUPERACION DE LA INVERSIÓN (PRI)					2 AÑOS 2 MESES	

Elaborado por: María Fernanda Coba

Se observa que la inversión se recupera en dos años y dos meses, pues el VP acumulado al fin del año 2 es negativo y del 3 positivo, para establecer los meses, se divide el flujo del año 3 para 12 y se obtiene el flujo mensual; luego el valor absoluto acumulado al fin del año 2, se divide para el flujo mensual y se obtiene los meses.

TABLA N° 82
CÁLCULO DEL COSTO Y BENEFICIO CON FINANCIAMIENTO

ANÁLISIS DE BENEFICIO A COSTO - CON FINANCIAMIENTO						
CONCEPTO	AÑO					
	0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
INGRESOS OPERATIVOS		4.811.312,93	5.855.869,74	7.147.685,34	8.747.357,14	10.730.525,09
VALOR RESIDUAL						75.000,00
CAPITAL DE TRABAJO						430.000,00
TOTAL DE INGRESOS	-	4.811.312,93	5.855.869,74	7.147.685,34	8.747.357,14	11.235.525,09
EGRESOS						
INVERSIÓN INICIAL	761.640,00					
COSTOS VARIABLES	-	3.994.404,84	4.794.544,57	5.750.996,42	6.884.671,03	8.212.224,92
COSTOS FIJOS DE GESTIÓN	-	216.434,56	263.423,43	321.535,13	393.495,58	482.707,42
COSTOS FINANCIEROS	-	59.360,06	48.582,40	36.617,01	23.332,99	8.585,02
COSTOS TOTALES	761.640,00	4.270.199,46	5.106.550,40	6.109.148,56	7.301.499,60	8.703.517,36
TASA		11,40%	11,40%	11,40%	11,40%	11,40%
FACTOR DE ACTUALIZACIÓN		0,8977	0,8058	0,7233	0,6493	0,5829
INGRESOS ACTUALIZADOS	-	4.319.115,62	4.718.659,84	5.169.920,81	5.679.658,99	6.549.187,57
COSTOS ACTUALIZADOS	761.640,00	3.833.358,06	4.114.858,31	4.418.747,15	4.740.863,69	5.073.280,27
INGRESOS TOTALES ACTUALIZADOS					26.436.542,83	
COSTOS TOTALES ACTUALIZADOS					22.942.747,48	
RELACION BENEFICIO/COSTO					1,15	

Elaborado por: María Fernanda Coba

La interpretación de los indicadores, para el escenario con financiamiento es la siguiente:

- $VAN > 0$; el valor presente neto del proyecto es \$2'369.046,31; este indicador manifiesta que el proyecto es viable o factible.
- $TIR > 11,40\%$, la TIR del proyecto es de 72,21%, este indicador manifiesta que el proyecto es viable o factible.
- $PRI < 5$; la inversión inicial realizada para implementar y operar el proyecto, se recupera luego de tres años y dos meses de iniciada la operación del proyecto.
- $B/C > 1$; por cada dólar que se invierte en el proyecto, se recuperan 1,15 dólares; es decir genera un beneficio neto de 15 centavos por cada dólar invertido.
- Los indicadores en conjunto muestran un proyecto rentable, por lo cual debe ser implementado.

Para el escenario sin financiamiento, se ha considerado una tasa de descuento del 15%, pues ese es el rendimiento esperado sobre la inversión propia, tal como se ha determinado con anterioridad, con lo que se tiene:

TABLA N° 83
EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO SIN FINANCIAMIENTO

EVALUACION FINANCIERA DE LA PROPUESTA - SIN FINANCIAMIENTO						
CONCEPTO	0	1	2	3	4	5
INVERSION INICIAL	(761.640,00)					
FLUJOS DE EFECTIVO		390.069,65	545.383,48	771.915,67	1.087.944,91	1.580.104,12
VALOR RESIDUAL						75.000,00
CAPITAL DE TRABAJO						430.000,00
FLUJO RELEVANTE	(761.640,00)	390.069,65	545.383,48	771.915,67	1.087.944,91	2.085.104,12
TASA	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%
FACTOR		0,8696	0,7561	0,6575	0,5718	0,4972
VALOR ACTUAL	(761.640,00)	339.191,00	412.388,26	507.547,08	622.036,03	1.036.665,26
VP. ACUMULADO	(761.640,00)	(422.449,00)	(10.060,74)	497.486,35	1.119.522,38	2.156.187,64
VALOR ACTUAL NETO (VAN)					2.156.187,64	
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)					77,25%	
PERIODO DE RECUPERACION DE LA INVERSIÓN (PRI)					2 AÑOS 1 MES	

Elaborado por: María Fernanda Coba

TABLA N° 84
CÁLCULO DEL COSTO Y BENEFICIO SIN FINANCIAMIENTO

ANÁLISIS DE BENEFICIO A COSTO - SIN FINANCIAMIENTO						
CONCEPTO	AÑO					
	0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
INGRESOS OPERATIVOS		4.811.312,93	5.855.869,74	7.147.685,34	8.747.357,14	10.730.525,09
VALOR RESIDUAL						75.000,00
CAPITAL DE TRABAJO						430.000,00
TOTAL DE INGRESOS	-	4.811.312,93	5.855.869,74	7.147.685,34	8.747.357,14	11.235.525,09
EGRESOS						
INVERSIÓN INICIAL	761.640,00					
COSTOS VARIABLES	-	3.994.404,84	4.794.544,57	5.750.996,42	6.884.671,03	8.212.224,92
COSTOS FIJOS DE GESTIÓN	-	216.434,56	263.423,43	321.535,13	393.495,58	482.707,42
COSTOS TOTALES	761.640,00	4.210.839,40	5.057.968,00	6.072.531,55	7.278.166,61	8.694.932,34
TASA		15,00%	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%
FACTOR DE ACTUALIZACIÓN		0,8696	0,7561	0,6575	0,5718	0,4972
INGRESOS ACTUALIZADOS	-	4.183.750,37	4.427.878,82	4.699.719,14	5.001.329,84	5.586.041,68
COSTOS ACTUALIZADOS	761.640,00	3.661.599,48	3.824.550,47	3.992.788,07	4.161.315,38	4.322.918,07
INGRESOS TOTALES ACTUALIZADOS				23.898.719,85		
COSTOS TOTALES ACTUALIZADOS				20.724.811,47		
RELACION BENEFICIO/COSTO				1,15		

Elaborado por: María Fernanda Coba

La interpretación de los indicadores, para el escenario sin financiamiento es la siguiente:

- *VAN>0; el valor presente neto del proyecto es \$2'156.187,64; este indicador manifiesta que el proyecto es viable o factible.*
- *TIR>11,40%, la TIR del proyecto es de 77,25%, este indicador manifiesta que el proyecto es viable o factible.*
- *PRI<5; la inversión inicial realizada para implementar y operar el proyecto, se recupera luego de tres años y un mes de iniciada la operación del proyecto.*
- *B/C>1; por cada dólar que se invierte en el proyecto, se recuperan 1,15 dólares; es decir genera un beneficio neto de 15 centavos por cada dólar invertido.*
- *Los indicadores en conjunto muestran un proyecto rentable, por lo cual debe ser implementado.*

CONCLUSIONES

- El Cuadro de Mando Integral, constituye una excelente herramienta administrativa, que brinda una adecuada planificación y medición del desempeño, que permite a cualquier organización el cumplimiento de sus objetivos.

- Las Farmacias de las Fuerzas Armadas mantienen un constante crecimiento en la prestación de servicios, sin embargo, no cuenta con un sistema integrador de objetivos estratégicos, que posibilite la regulación y crecimiento del proceso farmacéutico en forma integral, por consiguiente, con el diseño del Cuadro de Mando Integral, se logró de manera adecuada formular la estrategia que conduzca a la Organización a mantener una gestión eficiente y una administración efectiva.

- El análisis situacional de la Organización y la determinación de los factores críticos de éxito, conllevan a la generación de indicadores tanto financieros como no financieros, los mismos que conducen, a una toma de decisiones oportuna y eficiente en el manejo operacional del proceso farmacéutico, en base a los resultados obtenidos.

- El Diseño del Cuadro de Mando Integral en las Farmacias de las Fuerzas Armadas, permitió identificar las estrategias tanto a corto como largo plazo, que se deben seguir para alcanzar su visión, expresando dichas estrategias en objetivos, cuyo alcance sea medible en base a los indicadores financieros y no financieros, que ofrecen un medio para medir el verdadero impacto de la acción correctiva y los cambios realizados, para el mejoramiento del proceso farmacéutico.

- La adecuada correlación de las perspectivas financiera, del cliente, de responsabilidad social, de procesos internos y de crecimiento-aprendizaje, desarrollada en la construcción del Cuadro de Mando Integral, permite la determinación de objetivos estratégicos como alternativas de solución que conllevan a mejorar del rendimiento de la Organización.
- El establecer un Direccionamiento Estratégico eficaz conlleva a la entidad a optimizar el manejo operativo, ya que, el fomentar hacia donde se pretende llegar, y establecer los parámetros del cómo llegar, condujeron al óptimo manejo operacional de la entidad.
- Un indicador clave que se generó es el “ahorro en costos operativos”, ya que, la entidad necesita entregar productos farmacéuticos a bajos costos, y el ahorro en el manejo operativo, permitirá a las Farmacias obtener altos niveles de rentabilidad.
- El Balanced Scorecard proporciona un método comprensible para medir el efecto que la estrategia ha obtenido sobre la Entidad, ofreciendo una manera efectiva de evaluar el impacto del proceso de mejoramiento continuo.
- El mantener un personal motivado y capacitado continuamente, conllevará al desarrollo y crecimiento empresarial, obteniendo un adecuado ambiente de trabajo que compromete al personal a encaminarse al alcance de la visión Organizacional.
- Para la implementación del Cuadro de Mando Integral, es necesario que todo el personal, tanto Administrativo como Operacional se sienta comprometido con el direccionamiento estratégico, de tal manera, que presten su debida colaboración en la ejecución del CMI.
- La realización del presente proyecto en las Farmacias de las Fuerzas Armadas, permitió obtener experiencias favorables de desarrollo y formación profesional, constituyendo el Diseño del Cuadro de Mando Integral una herramienta

excelente para el crecimiento y fortalecimiento operativo en todo tipo de mercado.

- La evaluación financiera de la Propuesta Estratégica para FARFA, determina que ésta es totalmente viable.

RECOMENDACIONES

- El Cuadro de Mando Integral constituye una herramienta fundamental, para el alcance de la visión de la Organización, por ello, debe ser desarrollada y aplicada por un personal comprometido con la entidad.
- Las Farmacias de las Fuerzas Armadas, deben ser capaces de reconocer los cambios del entorno, los Directivos deben reevaluar y rediseñar la estrategia cuando sea pertinente, para ello, el Balanced Scorecard deberá ser re-estructurado con el fin de reflejar una nueva estrategia.
- Para el mantenimiento de un personal motivado y capacitado se deberán establecer programas de capacitación y mejoramiento continuo, desarrollando niveles de evaluación y formación del personal.
- Para incrementar la participación en el mercado, se deberá fomentar el liderazgo y la creatividad en todo el personal, ya que, esto conllevará al crecimiento y mejoramiento del proceso farmacéutico.
- Se recomienda utilizar el Cuadro de Mando Integral como una herramienta que brinda seguimiento y mejoramiento continuo, en todas las actividades, operaciones y procesos que involucra el mercado farmacéutico.
- La cultura organizacional, constituye un elemento clave para el alcance de las metas establecidas, por lo cual se debería implementar un sistema de control del Balanced Scorecard desarrollado en este proyecto.
- Las Farmacias de las Fuerzas Armadas, deben potencializar y gestionar el manejo operacional, es decir, impulsar al Talento Humano a la consecución de los objetivos estratégicos, mediante el entrenamiento y formación de los mismos.

- Se recomienda a los Directivos, el implantar el proyecto propuesto, ya que, se ha demostrado el beneficio y las ventajas que este traería a las Farmacias, frente a la competencia, como también, constituye el camino hacia el alcance de su visión.

- Es recomendable que FARFA implemente la propuesta estratégica diseñada, ya que esta es viable y rentable.

BIBLIOGRAFÍA

- ANDREWS Michael R. *Diseño de proyectos de inversión*, 2da Edición, Editorial Prentice Hall, México- México, 2007.
- ALLUSON, R; *Los Organigramas Enciclopedia práctica del directivo Moderno*, Edit. Francisco Casanovas.
- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR; *Boletín Anuario No. 29*; Dirección General de Estudios y Estadísticas Económicas; Junio 2007.
- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR; *Reporte de pobreza, desigualdad y mercado laboral*; Quito-Ecuador, diciembre 2012
- HARRINGTON H.J; *Mejoramiento de los procesos de la empresa*; Editorial McGraw-Hill Interamericana, Bogotá-Colombia, 1994.
- GITMAN Lawrence J, *Principios de administración financiera*, 4ta edición, Editorial Pearson Educación, México-México, 2007.
- KAPLAN Robert y NORTON David; *Cuadro de Mando Integral*; 1era Edición, Editorial Gestión 2000; Barcelona- España; 1997.
- KAPLAN Robert y NORTON David; *Mapas Estratégicos*; Editorial Gestión 2000; Barcelona-España; 2004.
- NILS G., JAN R., MAGNUS W; *Implantando y gestionando el Cuadro de Mando Integral*; Ediciones gestión 2000; Barcelona-España; 2000.
- PINTO Roberto; *Planeación Estratégica de Capacitación*; 1ra. Edición; McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.; México-México; 2000.
- ROTHSCHILD William, *El secreto del éxito del GE*, 1era. Edición; Editorial Mc Graw-Hill; México-México, 2007.
- SALGUEIRO Amado; *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando Integral* Ediciones Díaz de Santos S.A.; 2001.
- HORVATH & PARTHERS; *Dominar el Cuadro de Mando Integral*; Ediciones Gestión 2000; Barcelona-España; 2003.

- HURT K. Rampersand, *Cuadro de Mando Integral y corporativo*; Editorial Mc Graw-Hill Interamericana; Madrid-España; 2000
- SERNA Humberto; *Gerencia Estratégica*; 3R Editores Ltda.; Bogotá-Colombia; 2000.
- SEMINARIO INTERNACIONAL COLOMBIA-ECUADOR-PERÚ
Balanced Scorecard Cuadro de Mando Integral; Quito-Ecuador; 17 de Mayo del 2007.
- VAN HORNE James C.; *Administración Financiera*; Décima Primera Edición. Editorial Prentice Hall, México-México.
- www.bce.com.ec; “Banco Central del Ecuador”.
- www.ciberconta.unizar.es/lección/bsc
- www.cuadrodemando.unizar.es; “Cuadro de Mando Integral – CMI (Balanced Scorecard)”.
- www.deinsa.com; “Todo sobre el Cuadro de Mando Integral”.
- www.eduteka.org.
- www.estrategiaempresarial.com; “Balanced Scorecard (BSC)”.
- www.gestiopolis.com; “El capital intelectual y el Cuadro de Mando Integral”.
- www.gestronics.es; “Cuadro de Mando Integral”.
- www.googlearth.com.