



CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE BOTICAS Y FARMACIAS

APLICACIÓN DEL BALANCE SCORE CARD PARA POSICIONAMIENTO DE LA FARMACIA “SOL TU FARMACIA VITAL”, UBICADA EN LA PARROQUIA DE SAN FRANCISCO DE LA PITA, ZONA 9 DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.

PERIODO 2019.

Trabajo de Integración Curricular previo a la obtención del título de Tecnólogo en Administración de Boticas y Farmacias.

Tipo de Trabajo de Integración Curricular:

I+D+i

Autor: Folleco Pabón Rouse Mary

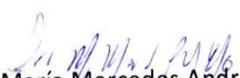
Tutor: Dra. María Mercedes Andrade.

Quito, Enero 2020

## ACTA DE APROBACIÓN DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Quito, 30 de octubre del 2019.

El equipo asesor del trabajo de Integración curricular de la Srta. **FOLLECO PABÓN ROUSE MARY** de la carrera de Administración de Boticas y Farmacias cuyo tema de investigación fue: **APLICACIÓN DEL BALANCE SCORE CARD PARA POSICIONAMIENTO DE LA FARMACIA "SOL TU FARMACIA VITAL", UBICADA EN LA PARROQUIA DE SAN FRANCISCO DE LA PITA, ZONA 9 DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO 2019**, una vez considerados los objetivos del estudio, coherencia entre los temas y metodologías desarrolladas; adecuación de la redacción, sintaxis, ortografía y puntuación con las normas vigentes sobre la presentación del escrito, resuelve: **APROBAR** el Trabajo de Integración curricular, certificando que cumple con todos los requisitos exigidos por la institución.

  
Dra. María Mercedes Andrade

**Tutor del Proyecto**



CONSEJO DE CARRERA

  
Adm. de Boticas y Farmacias

Dra. Estela Montes

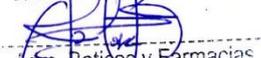
**Delegado de la Unidad de Integración  
Curricular**

  
Eco. Luis Sarauz

**Lector del Proyecto**



DIRECCIÓN DE CARRERA

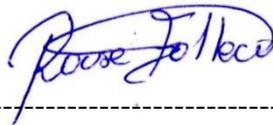
  
Adm. Boticas y Farmacias

Dr. Jorge López

**Dirección de Carrera**

## **Declaratoria**

Yo, ROUSE MARY FOLLECO PABÓN portadora del CI 1725956732 declaro que el proyecto de investigación previo a la obtención del título de Tecnólogo en Administración de Boticas y Farmacias con el título APLICACIÓN DEL BALANCE SCORE CARD PARA POSICIONAMIENTO DE LA FARMACIA “SOL TU FARMACIA VITAL”, UBICADA EN LA PARROQUIA DE SAN FRANCISCO DE LA PITA, ZONA 9 DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, es de mi autoría ya que ha sido desarrollado en función de la investigación de campo y revisión bibliográfica citando las respectivas fuentes y respetando las disposiciones legales y los derechos de autor. El contenido insertado en el presente proyecto de investigación es de mi absoluta responsabilidad.



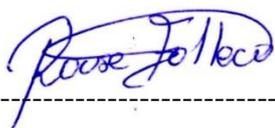
172595673-2

### **Licencia de uso no comercial**

Yo Folleco Pabón Rouse Mary portadora de la cédula de ciudadanía asignada con el N° 1725956732 de conformidad con lo establecido en el Artículo 110 del Código de Economía Social de los Conocimientos, la Creatividad y la Innovación (INGENIOS) que dice: “En el caso de las obras creadas en centros educativos, universidades, escuelas politécnicas, institutos superiores técnicos, tecnológicos, pedagógicos, de artes y los conservatorios superiores, e institutos públicos de investigación como resultado de su actividad académica o de investigación tales como trabajos de titulación, proyectos de investigación o innovación, artículos académicos, u otros análogos, sin perjuicio de que pueda existir relación de dependencia, la titularidad de los derechos patrimoniales corresponderá a los autores. Sin embargo, el establecimiento tendrá una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra con fines académicos. Sin perjuicio de los derechos reconocidos en el párrafo precedente, el establecimiento podrá realizar un uso comercial de la obra previa autorización a los titulares y notificación a los autores en caso de que se traten de distintas personas. En cuyo caso corresponderá a los autores un porcentaje no inferior al cuarenta por ciento de los beneficios económicos resultantes de esta explotación. El mismo beneficio se aplicará a los autores que hayan transferido sus derechos a instituciones de educación

superior o centros educativos.”, otorgo licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial del proyecto denominado APLICACIÓN DEL BALANCE SCORE CARD PARA POSICIONAMIENTO DE LA FARMACIA “SOL TU FARMACIA VITAL”, UBICADA EN LA PARROQUIA DE SAN FRANCISCO DE LA PITA, ZONA 9 DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO PERIODO 2019-2019, con fines académicos al Instituto Tecnológico Superior Cordillera.

FIRMA



NOMBRE

Rouse Mary Folleco Pabón

CÉDULA

CI 1725956732

### **Agradecimiento**

En primer lugar, quiero darle las gracias a mi Madre Sra. Janeth Pabón por ser el motivo de mis deseos de superación día tras día, por cada uno de sus consejos y sus palabras de aliento; por haber guiado mis pasos desde pequeña e inculcarme valores que nunca se perderán en mí; por ser una madre ejemplar y dedicada a sus hijos. Por ser el pilar fundamental de mi vida, quien me motiva a ser mejor y mi inspiración.

A mis hermanos Cristian y Paola, a mis Tíos y Tías por haber estado conmigo en cada momento de mi vida, por siempre apoyarme en mis buenos y malos momentos; por ser siempre un ejemplo a seguir.

A la Doctora María Mercedes Andrade, por ser la tutora de este proyecto y haber compartido sus conocimientos para llevar a cabo el presente. Además, por prestar disponibilidad de su tiempo para realizar las respectivas correcciones y acotaciones en el documento.

A todos mis maestros por haber depositado su confianza en mí y ayudarme a descubrir mis virtudes como estudiante y como persona, de igual manera por resolver cada una de mis dudas dentro o fuera de clase, y por saber formar damas y caballeros con valores.

### **Dedicatoria**

A mi Madre Sra. Janeth Pabón por su apoyo incondicional y ser fuente de mis deseos de superación.

A mis hermanos Cristian y Paola por cada uno de sus consejos.

A mis abuelos Ángel y María por su amor.

## Índice general

<b>Declaratoria</b> .....	i
<b>Licencia de uso no comercial</b> .....	ii
<b>Agradecimiento</b> .....	iv
<b>Dedicatoria</b> .....	v
<b>Índice general</b> .....	vi
<b>Índice de tablas</b> .....	ix
<b>Índice de figuras</b> .....	x
<b>Resumen ejecutivo</b> .....	xiii
<b>Abstract</b> .....	xv
<b>Capítulo I</b> .....	1
<b>Antecedentes</b> .....	1
<b>1.1 Contexto</b> .....	1
<b>1.2 Justificación</b> .....	3
<b>1.3 Definición del problema central Matriz “T”</b> .....	4

---

<b>Capítulo II</b> .....	8
<b>Análisis de Involucrados</b> .....	8
<b>2.1 Mapeo mental de involucrados</b> .....	8
<b>2.2 Análisis del mapeo de involucrados</b> .....	9
<b>2.3 Matriz de análisis de involucrados:</b> .....	10
<b>2.4 Análisis de la matriz de involucrados</b> .....	11
<b>Capítulo III</b> .....	12
<b>Problemas &amp; objetivos</b> .....	12
<b>3.1 Árbol de problemas</b> .....	12
<b>3.2 Árbol de objetivos</b> .....	14
<b>Capítulo IV</b> .....	19
<b>Análisis de alternativas</b> .....	19
<b>4.1 Matriz de Análisis de Alternativas</b> .....	19
<b>4.2 Matriz De Análisis De Impacto De Los Objetivos</b> .....	21
<b>4.3 Diagrama de Estrategias</b> .....	21
<b>4.4 Matriz del Marco Lógico</b> .....	24
<b>Capítulo V</b> .....	39
<b>Propuesta</b> .....	39
<b>5.1 Antecedentes de la metodología</b> .....	39
<b>5.2 Descripción de la Metodología</b> .....	40
<b>5.3 Formulación del proceso de aplicación de la propuesta</b> .....	42

---

---

5.3.2 Desarrollo de la propuesta .....	42
5.3.3 Implementación de la propuesta .....	43
5.3.4 Evaluación de la propuesta .....	43
Capítulo VI.....	47
Aspectos administrativos.....	47
6.1 Recursos.....	47
6.2 Presupuesto .....	48
Capítulo VII.....	49
Conclusiones y recomendaciones.....	49
Bibliografía.....	72

## Índice de tablas

Tabla 1. Pregunta 1. ....	28
Tabla 2. Pregunta 2. ....	29
Tabla 3. Pregunta 3. ....	30
Tabla 4. Pregunta 4. ....	31
Tabla 5. Pregunta 5. ....	32
Tabla 6. Pregunta 6. ....	33
Tabla 7. Pregunta 7. ....	34
Tabla 8. Pregunta 8. ....	35
Tabla 9. Pregunta 9. ....	36
Tabla 10. Pregunta 10. ....	37
Tabla 11. Matriz de evaluación. ....	59
Tabla 12. Matriz para utilización de planogramas. ....	61
Tabla 13. Cuadro de Mando Integral de la Farmacia “Sol tu Farmacia Vital” ....	62
Tabla 14. Presupuesto. ....	63
Tabla 15. Cronograma. ....	64

## Índice de figuras

Figura 1. Análisis de Fuerzas T .....	6
Figura 2. Mapeo de involucrados.....	9
Figura 3. Árbol de problemas. ....	13
Figura 4. Árbol de objetivos. ....	16
Figura 5. Diagrama de Estrategias .....	23
Figura 6. Diagrama circular de pregunta 1 .....	28
Figura 7. Diagrama circular de pregunta 2.....	29
Figura 8. Diagrama circular de pregunta 3.....	30
Figura 9. Diagrama circular de pregunta 4.....	31
Figura 10. Diagrama circular de pregunta 5.....	32
Figura 11. Diagrama circular de pregunta 6.....	33
Figura 12. Diagrama circular de pregunta 7.....	34
Figura 13. Diagrama circular de pregunta 8.....	35
Figura 14. Diagrama circular de pregunta 9.....	36
Figura 15. Diagrama circular de pregunta 10.....	37
Figura 16. Diagrama circular de proceso de recepción. ....	44
Figura 17. Diagrama circular de proceso de almacenamiento.....	44
Figura 18. Diagrama circular de proceso de dispensación informada y expendio.....	45
Figura 19. Diagrama circular de proceso de control e inventario.....	45
Figura 20. Matriz de análisis de involucrados.....	52
Figura 21. Matriz de análisis de alternativas.....	54
Figura 22. Matriz de análisis de impacto de los objetivos.....	55

---

Figura 23. Matriz del Marco Lógico. ....	57
Figura 24. Imagen del calendario entregado a la propietaria de la farmacia.....	68
Figura 25. Imagen del calendario entregado a la propietaria de la farmacia.....	69
Figura 26. Imagen del calendario entregado a la propietaria de la farmacia.....	69
Figura 27. Capacitación sobre el uso de la guía. ....	70
Figura 28. Organización de planogramas.....	70
Figura 29. Organización de planogramas.....	71
Figura 30. Organización de planogramas.....	71

## Índice de anexos

Anexo. 1 .....	52
Anexo. 2 .....	54
Anexo. 3 .....	55
Anexo. 4 .....	57
Anexo. 5 .....	59
Anexo. 6 .....	61
Anexo. 7 .....	62
Anexo. 8 .....	63
Anexo. 9 .....	64
Anexo. 10 .....	66
Anexo. 11 .....	68
Anexo. 12 .....	69

## Resumen ejecutivo

El presente proyecto se desarrolla con la finalidad de aplicar la matriz de operacionalización de variables, denominada Cuadro de Mando Integral (BSC) para el diseño y la elaboración de estrategias de venta que incrementen la competitividad en el mercado, de la Farmacia "Sol tu Farmacia Vital" ubicada en, la parroquia de san francisco de la pita, zona 9 del Distrito Metropolitano de Quito, periodo 2019 – 2019.

La aplicación del Cuadro de Mando Integral en la Farmacia es muy importante; ya que permite alcanzar una mejor gestión de los procesos que se desarrollan dentro del establecimiento, en este caso se tomarán en cuenta los procesos operativos de la farmacia (recepción, almacenamiento, dispensación informada y expendio, inventario).

Mediante la investigación de campo se observa que el establecimiento cuenta con las áreas de farmacia definidas, pero no organizadas de acuerdo al uso de planogramas; razón por la que los productos y medicamentos no cuentan con una buena exhibición.

Es importante resaltar que para el desarrollo de este proyecto fue muy importante el apoyo de la propietaria del establecimiento Sra. Cristina Ágape quien aceptó cada sugerencia que se hizo en el proyecto.

El presente proyecto define e en su presupuesto que el costo total para su desarrollo es de \$ 108,16, valor que representa cada gasto que se realizó en el tiempo que se realizaba el proyecto.

Al final de la aplicación de la propuesta, se pudo evidenciar que los planogramas se encontraban de mejor manera permitiendo la exhibición de los productos y medicamentos en la farmacia, y así generando una mayor visualización de los mismos.

A través de la entrega y la socialización de la guía, se entrega una herramienta muy útil para la gestión de la farmacia, ya que la misma cuenta con la representación gráfica de los procesos front office y la manera correcta en que se deben desempeñar sus actividades, además la guía cuenta con una matriz que detalla los factores que se deben tomar en cuenta para el diseño de planogramas, y finalmente la guía contiene el Cuadro de Mando Integral diseñado para la Farmacia “Sol tu Farmacia Vital” .

En el cuadro de mando integral diseñado para la farmacia se analizaron las cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y conocimiento), cada una de ellas cuenta con un objetivo, indicador, meta y su respectivo plan de actuación o iniciativa.

### **Abstract**

This project is developed with the purpose of applying the operational matrix of variables, called Balanced Scorecard (BSC) for the design and development of sales strategies to increase competitiveness in the market, of the Pharmacy " Sol your Vital Pharmacy " located in the parish of San Francisco de la Pita, zone 9 of the Metropolitan District of Quito, period 2019 - 2019.

The application of the Balanced Scorecard in the Pharmacy is very important; since it allows a better management of the processes that are developed within the establishment, in this case the operative processes of the pharmacy will be taken into account (reception, storage, informed dispensation and dispensing, inventory).

Field research shows that the establishment has defined pharmacy areas, but not organized according to the use of planograms; therefore, products and medicines do not have a good display.

It is important to emphasize that for the development of this project was very important the support of the owner of the establishment Mrs. Cristina Ágape who accepted every suggestion that was made in the project.

The present project defines in its budget that the total cost for its development is \$ 108.16, value that represents each expense that was made in the time that the project was carried out.

At the end of the application of the proposal, it was evident that the planograms were in a better way allowing the exhibition of products and medicines in the pharmacy, and thus generating a greater visualization of them.

Through the delivery and socialization of the guide, a very useful tool is provided for the management of the pharmacy, since it has the graphic representation of the front office processes and the correct way in which its activities should be carried out, in addition the guide has a matrix that details the factors that should be taken into account for the design of planograms, and finally the guide contains the Balanced Scorecard designed for the Pharmacy " Sol your Vital Pharmacy".

In the balanced scorecard designed for the pharmacy the four perspectives (financial, clients, internal processes, learning and knowledge) were analyzed, each one of them has an objective, indicator, goal and its respective action plan or initiative.

## Capítulo I

### Antecedentes

#### 1.1 Contexto

El servicio de atención al cliente es el conjunto de actividades interrelacionadas entre sí, que ofrece un proveedor con el objetivo de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure del uso correcto del mismo.

El cliente se convierte en el factor determinante del éxito de una organización, en el área farmacéutica es de vital importancia lograr la satisfacción del cliente o usuario, brindándole una atención eficiente utilizando herramientas de calidad.

En su libro (Sergio & Rodríguez, 2012) definen que:

El cuadro de mando o score card es el instrumento de medición de las principales variables de los cuatro puntos críticos de una empresa que informan permanentemente sobre su comportamiento. Todos estos datos enriquecen la dirección, el control y la administración general de una empresa. (p.268)

Las cuatro variables que deben ser analizadas en base al balance score card son cuatro, que se detallan de la siguiente manera:

1. Perspectiva financiera: es la variable que refleja los resultados económicos, y su comportamiento.
2. Perspectiva del cliente/ mercado: comprende el nivel de satisfacción que un bien o servicio provoca en un cliente.
3. Perspectiva de los procesos/ operaciones: se enfoca en el tiempo y la forma en que se realizan los procesos durante la prestación del servicio, como la dispensación informada, como proceso ágil en una farmacia.
4. Perspectiva de conocimiento y aprendizaje: hace referencia al nivel de productividad del personal que labora en un establecimiento, y el dominio de aprendizaje y dominio de estrategias para que el servicio ofertado sea eficiente y de calidad.

El proyecto de titulación a desarrollar tiene como principal finalidad el análisis de los procesos front office de la Farmacia “Sol Tu Farmacia Vital”, para a través del uso de la metodología Balance Score Card, generar estrategias de venta que complementen el servicio de atención al cliente; y que al mismo tiempo impulsen a la Farmacia a alcanzar sus objetivos y lograr la satisfacción de sus clientes.

El motivo de elaboración de una estrategia comercial radica en el problema que presenta la farmacia; que se hace evidente en la disminución de las ventas a causa de diferentes factores tales como: baja variabilidad en la cartera de productos, el sector y la segmentación de clientes que tiene el establecimiento; y que lo afectan de forma directa.

## 1.2 Justificación

El proyecto a desarrollar busca mejorar las estrategias en el proceso de servicio de atención al cliente que utiliza la Farmacia Sol Tu Farmacia Vital, que se encuentra ubicada en la parroquia San Francisco de la Pita, zona 9, del Distrito Metropolitano de Quito, con motivo de que no están generando un incremento en las ventas, por lo que no generan ventaja competitiva.

En el desarrollo de su estudio (Sergio & Rodríguez, 2012) definen que:

La competitividad de una empresa es la facultad organizativa (eficiencia, eficacia y efectividad) para crear, desarrollar y sostener capacidades superiores en términos de atributos de sus productos y servicios respecto a las de otras empresas que luchan por el mismo mercado, lo cual genera una rentabilidad en sus inversiones igual o mayor que la de su competencia. (p.5)

Farmacia “Sol Tu Farmacia Vital” tuvo su apertura al público el 24 de enero de 2018, el nombre de la farmacia lo estableció el Sr. Andrés Ocaña en honor a su hija, el mismo que después de mucho tiempo de permanecer sin trabajo decide crear estas farmacias y vender su nombre y razón social.

A lo largo del tiempo el Sr. Andrés Ocaña logra establecer 25 farmacias en la ciudad de Quito, y decide viajar a Estados Unidos, dejando a la Ing. Cristina Ágape como dueña absoluta, para el manejo de su franquicia de acuerdo a su conveniencia y necesidades.

La Farmacia Sol Tu Farmacia Vital, cuenta con un sistema de facturación que facilita el proceso de atención al cliente, la pertinencia del servicio es de 1 a 2 minutos por cliente. Por

otro lado, se puede determinar que el establecimiento no cuenta con un protocolo de atención ni una atención personalizada.

La Propietaria de la Farmacia, Sra. Cristina Ágape menciona que sus ventas no son lo que ella proyectaba debido a que en ocasiones asisten clientes con recetas que incluyen medicamentos que no dispone en su stock.

Por lo antes mencionado surge la idea de desarrollar una estrategia comercial en función del Balance Score Card, para que la problemática sea resuelta y posiblemente mejorada generando una ventaja competitiva de la farmacia.

### **1.3 Definición del problema central Matriz “T”**

Al interpretar lo que es el problema central (Ortegón, Pacheco, & Prieto, 2005) sugirieron que:

En términos de análisis se recomienda que a partir de una “lluvia de ideas” establecer cuál es, a juicio del grupo de analistas, el problema central que afecta a la comunidad analizada. En esto se aplica criterios de prioridad y selectividad. (p. 72)

Para la identificación del problema central del proyecto, se utilizará la matriz T, mediante la cual se analizarán tres perspectivas de la problemática que se presenta tales como:

- Problemática actual: es la descripción de la problemática que se presenta actualmente.

- Problemática agravada: es una visión pronostica de la problemática a la que se llegaría si no se da una solución a tiempo.
- Problemática resuelta: visión pronostica a la que se llegaría con la implementación de una solución y mejora de la misma.
- Fuerzas impulsadoras: son aquellos factores sujetos a evaluación por intensidad o impacto y potencial de cambio, que cuando se presentan, ayudan a mejorar la problemática.
- Fuerzas bloqueadoras: son factores sujetos a evaluación por intensidad o impacto y potencial de cambio, que cuando se presentan solo empeoran la situación, complicando la resolución de la problemática.

Posteriormente se realizará la respectiva ponderación de cada factor que integra una problemática, es decir las fuerzas impulsadoras y las fuerzas bloqueadoras, con los valores establecidos 1-6, los cuales nos permiten identificar la intensidad (I), y potencial de cambio (PC) de cada factor en la problemática.

- Intensidad: nivel de impacto que tiene la fuerza, sobre la problemática.
- Potencial de cambio: cantidad en que se puede mejorar la fuerza para alcanzar una mejor situación.

Figura 1. Análisis de Fuerzas T

PROBLEMÁTICA AGRAVADA Pérdida de usuarios y cierre de la farmacia.	PROBLEMÁTICA ACTUAL Disminución de las ventas de la Farmacia El Sol.				PROBLEMÁTICA RESUELTA Óptimo posicionamiento de la Farmacia El Sol en el mercado, y captación de nuevos usuarios.
FUERZAS IMPULSORAS →	I	PC	I	PC	FUERZAS BLOQUEADORAS ←
Brinda servicio a domicilio.	4	5	5	5	Exhibición de productos poco innovadora.
Mantiene las instalaciones limpias.	4	4	4	5	Áreas de Farmacia mal diseñadas.
Cuenta con personal interactivo.	4	5	4	5	Escasos conocimientos en publicidad.
Aplica valores humanos.	5	5	4	5	Protocolo de atención al cliente deficiente.
Mantiene productos complementarios en su stock.	4	5	4	5	Existen pocas promociones.
Experiencia en el sector farmacéutico.	5	3	5	4	No cuenta con estrategias de venta.

Elaborado por: Rouse Folleco

Fuente: Investigación de campo.

A continuación, se detalla el análisis de la Matriz T, tomando en cuenta los factores que han reflejado una puntuación alta en la ponderación y cómo influyen en la problemática.

#### Análisis de la Matriz T.-

- Disminución de las ventas de la Farmacia el sol: se presenta como la problemática actual, debido a que el servicio de atención al cliente no está siendo totalmente satisfactorio; adicionalmente la plaza definida para la farmacia no es comercial.

- Pérdida de clientes y cierre de la farmacia: la principal razón para que se dé una pérdida de clientes o cierre de la farmacia es a causa de que el establecimiento mantiene un stock que no cubre totalmente las necesidades de los habitantes, y un servicio de atención al cliente en el que no se maneja una dispensación informada obligatoria, según lo establece la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria.
- Experiencia en el sector farmacéutico: la Sra. Cristina Ágape, recibió capacitaciones con respecto al servicio de atención al cliente del grupo Farmaenlace que no es suficiente como el que debe recibir por el ente regulador LA ARCSA, como servicio farmacéutico no como unidad operativa económica.

## Capítulo II

### Análisis de Involucrados.

#### 2.1 Mapeo mental de involucrados.

En su serie de manuales (Ortegón, Pacheco, & Prieto, 2005) definen que, el mapeo de involucrados es:

El diagrama permite visualizar los distintos actores involucrados y cuáles podrían ser las categorías de actores a utilizar dependiendo de las características comunes de cada actor (por ejemplo, Instituciones públicas: Municipio, Ministerio de educación y Organismos reguladores, podrían quedar en esta categoría. (p. 71)

El mapeo de involucrados es una herramienta que permite identificar a los involucrados directa o indirectamente en el problema del proyecto, de igual modo refleja los intereses y limitaciones de los involucrados en cuestión al trabajo de investigación.

Durante el desarrollo del diagrama se debe tomar en cuenta que existen dos tipos de involucrados: directos e indirectos.



*Figura 2. Mapeo de involucrados.*

*Elaborado por: Rouse Folleco*

*Fuente: Investigación de campo.*

## 2.2 Análisis del mapeo de involucrados.

- Investigador: es la persona que desempeña la labor de investigar el entorno, también encargada del desarrollo de las estrategias comerciales y la propuesta de las mismas; para dar una solución al problema actual, por esa razón es un beneficiario directo.

- Propietaria: se identifica como un beneficiario directo ya que es quien maneja la gestión administrativa del establecimiento responsable de los procesos que se llevan a cabo dentro del establecimiento, por consecuencia es quien aprobará o negará las estrategias comerciales a desarrollar.
- Bioquímico Farmacéutico: forma parte de los beneficiarios indirectos debido a que su función es la de controlar y liderar los procesos de gestión de farmacia del área de la salud, gana que la farmacia tenga una imagen por ofrecer un servicio profesional.
- Dependientes: en el caso de ser contratados pasan a ser los principales actores dentro de las actividades que se desarrollan dentro de cada proceso al interior de la Farmacia, en consecuencia, son beneficiarios directos.
- Clientes/ usuarios: son la razón de ser de un establecimiento, quienes acuden a la farmacia para cubrir sus necesidades con un bien o servicio, por consiguiente, también son beneficiarios directos.
- Proveedor: es el encargado del abastecimiento del stock de la farmacia, pertenece a los beneficiarios indirectos ya que existen otros laboratorios que de igual forma ofertan sus productos y medicamentos.
- Competencia: de igual modo constituye el grupo de beneficiarios indirectos ya que pueden diseñar estrategias innovadoras en función de las que se elaborarán el proyecto.

### **2.3 Matriz de análisis de involucrados:**

- *Ver anexo N° 1, Figura 20. Matriz de análisis de involucrados.*

## 2.4 Análisis de la matriz de involucrados.

Propietaria: desea detener el descenso e incrementar el nivel de sus ventas, reforzando su posicionamiento en el sector farmacéutico, un factor que bloquea este objetivo es la ubicación de medicamentos y productos en percha permanente, lo que genera una exhibición repetitiva de los productos que se ofertan en el establecimiento.

Bioquímico Farmacéutico: pertenece al personal habilitante de los procesos del área de salud en farmacia, ya que su función es la de controlar el cumplimiento de toda la normativa que rige al sector farmacéutico vigente.

Dependiente: es el ejecutor de las actividades y procesos internos del establecimiento, así como del front office y estrategias de venta, es importante el aumento de sus conocimientos y el desarrollo de habilidades que contribuyan al cumplimiento de objetivos; para esto es necesario la predisposición y apoyo del personal que se encuentra en el establecimiento.

Proveedor: constituye una parte muy importante dentro del proceso de abastecimiento de la farmacia, participando con precios y políticas accesibles que a su vez se encuentran en competencia con otros proveedores.

Cliente: inician el proceso del servicio cuando acuden al establecimiento farmacéutico en busca de satisfacer una necesidad, y de un servicio de atención que les brinde seguridad y calidad; es por eso que tienen la potestad de calificar el servicio de atención que reciben.

Investigador: es el encargado del desarrollo del proyecto mediante el análisis y estudio del entorno para posteriormente diseñar estrategias que solucionen y posiblemente mejoren la problemática actual.

## Capítulo III

### Problemas & objetivos.

#### 3.1 Árbol de problemas.

El árbol de problemas, hace referencia a la representación gráfica y detallada de los factores de causa y efecto que se presentan en un problema. En esta etapa del proyecto se establece un orden de ideas que enlazan de forma directa a los involucrados y los problemas percibidos con el impacto de los mismos.

En su manual (Ortegón, Pacheco, & Prieto, 2005) mencionan que:

Es necesario revisar la validez e integridad del árbol dibujado, todas las veces que sea necesario. Esto es, asegurarse que las causas representen causas y los efectos representen efectos, que el problema central este correctamente definido y que las relaciones (causales) estén correctamente expresadas. (p.75)

Árbol de problemas.

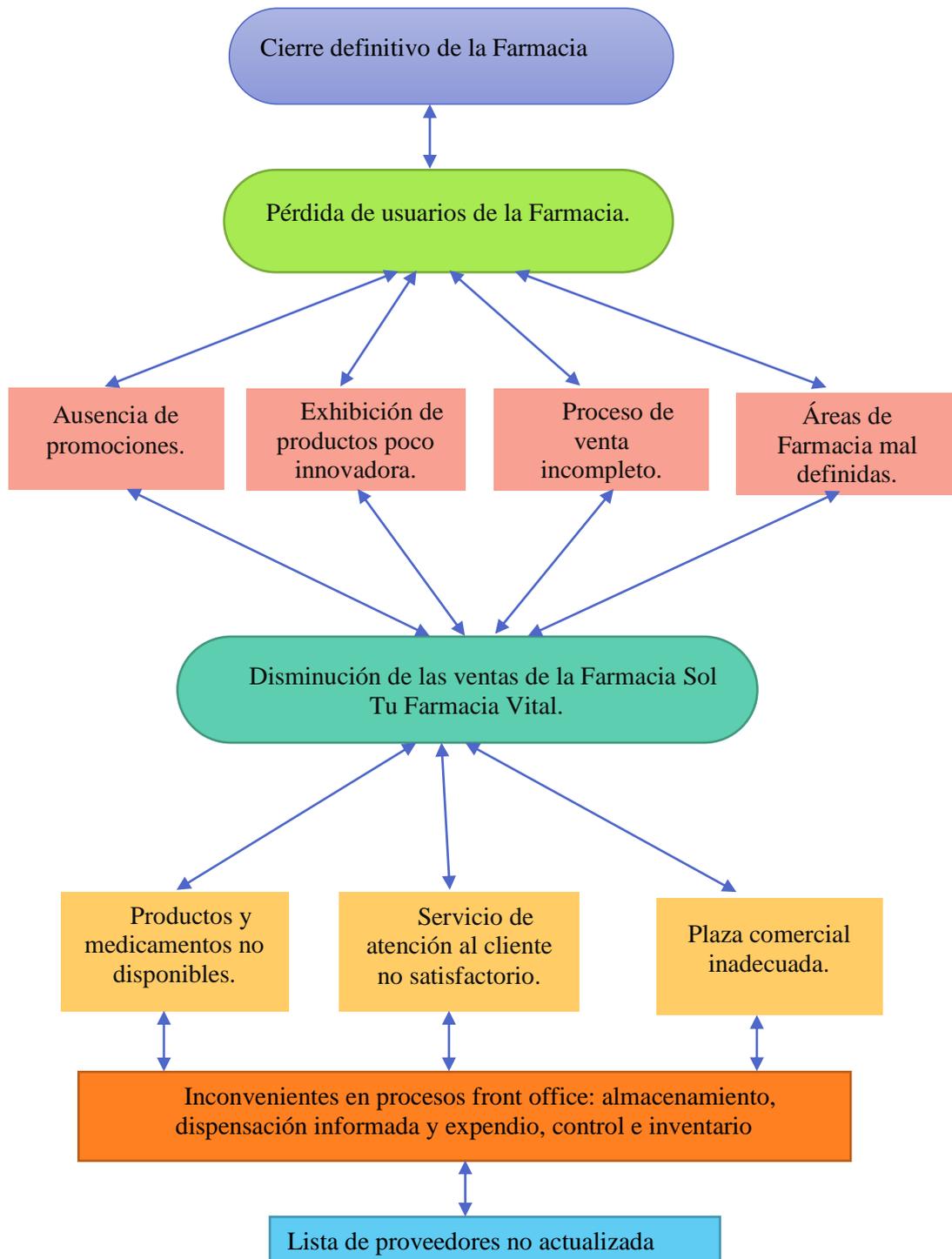


Figura 3. Árbol de problemas.

Elaborado por: Rouse Folleco

Fuente: Investigación de campo.

## **Análisis del árbol de problemas**

Posteriormente de haber analizado los factores e involucrados del problema central, partiendo del mismo se realiza un detalle de las causas y efectos que se derivan de la problemática central; y se detalla de la siguiente manera:

- Existe una lista de proveedores no actualizada, por lo que la farmacia tendrá inconvenientes para desarrollar las actividades de los procesos front office.
- Productos y medicamentos no disponibles, así como un servicio de atención al cliente no satisfactorio son factores determinantes debido a que un stock que no se ajusta a las necesidades del sector provoca que el servicio ofertado en el establecimiento farmacéutico no sea satisfactorio para sus usuarios, así se da como consecuencia la disminución de las ventas de la farmacia.
- La ausencia de promociones, exhibición de productos poco innovadora, proceso de venta incompleto y las áreas de farmacia mal definidas causan que la farmacia pierda sus usuarios; de manera que si no se solucionan estos problemas la farmacia puede tener un cierre definitivo.

### **3.2 Árbol de objetivos**

Para el diseño y elaboración del árbol de objetivos se toma en cuenta el análisis causa – efecto tomados en cuenta en el árbol de problemas, para después convertirlos es una relación de medios- fines que constituyen al árbol de objetivos; es decir se trasforma las situaciones negativas en positivas.

Durante la elaboración del árbol de objetivos se debe tener en cuenta los objetivos del proyecto es decir las situaciones deseadas para el mismo.

Para validar el árbol de objetivos o de medios-fines (Ortegón, Pacheco, & Prieto, 2005), mencionan que:

En la medida en que las causas estén bien identificadas, los medios estarán y las alternativas serán más acertados para la resolución del problema y obtención de los fines que persiga el proyecto. Por ello, las causas deben ramificarse todo lo que sea posible para tener mucho más desagregadas las posibles vías de solución al problema en estudio. (p.76)

Por lo tanto, la elaboración del árbol de objetivos es una herramienta que apoya al investigador en las actividades de: describir la situación mejorada en caso de que la problemática sea resuelta, partiendo del problema central y definiendo el propósito, los componentes y la finalidad del proyecto.

- Propósito: refleja la razón por la que se desarrolla el proyecto.
- Componentes: las actividades que se desarrollaran en el proyecto para alcanzar la situación mejorada.
- Finalidad: refleja una situación de cambio, la cual es mejorada durante el desarrollo del proyecto.

### 3.2 Árbol de objetivos.

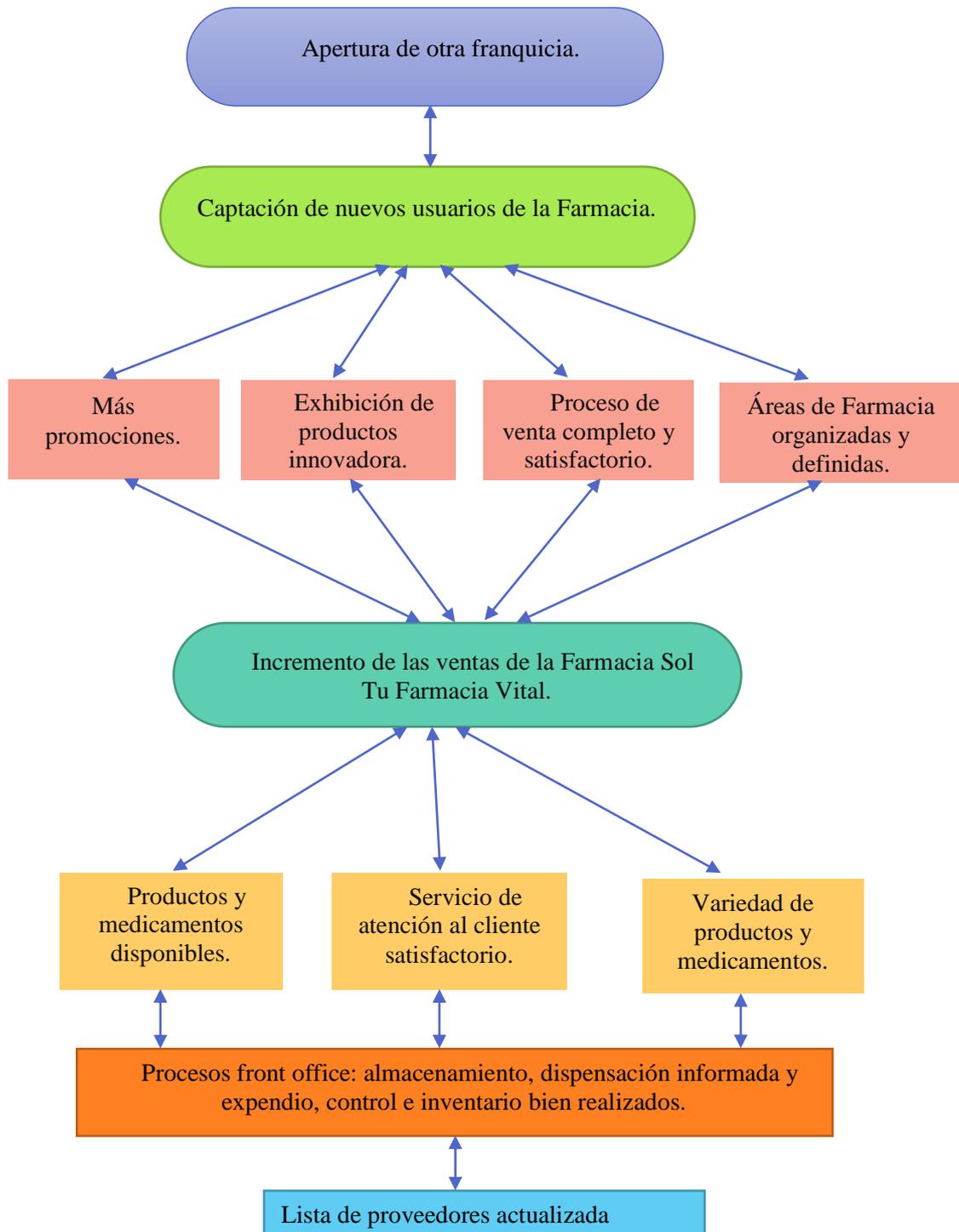


Figura 4. Árbol de objetivos.

Elaborado por: Rouse Folleco

Fuente: Investigación de campo.

## **Análisis del árbol de objetivos.**

El propósito del proyecto consiste en la aplicación del Balance Score Card, para el diseño de estrategias de venta, que generen ventaja competitiva para la Farmacia Sol Tu Farmacia Vital, tomando en cuenta los aspectos analizados en el árbol de problemas y el árbol de objetivos.

Primero se deberá actualizar la lista de proveedores; ya que existirá mayor variedad de productos y medicamentos a precios accesibles, de esta manera la farmacia desarrollará sus procesos de manera correcta.

Al desarrollar los procesos front office, estos contribuirán a un mejor servicio de atención al cliente y logrará satisfacer sus necesidades y como consecuencia se incrementarán las ventas.

Las áreas de Farmacia organizadas y definidas permiten una mejor exhibición de productos, logrando captar la atención de nuevos usuarios; generando ventaja competitiva y una oportunidad de apertura de una nueva franquicia.

Los componentes que aportarán en el diseño de las estrategias que generen ventaja competitiva para la farmacia “Sol tu Farmacia Vital” se relacionan directamente con:

1. Disponibilidad de un stock garantizando que se adapte a las necesidades de los habitantes del sector.
2. Asegurar un servicio de atención al cliente de calidad, para generar preferencia de compra en los clientes.
3. Exhibición innovadora de productos y medicamentos, implementando promociones que capten la atención de los clientes actuales y posibles clientes.

4. La aplicación de técnicas de venta, tomando en cuenta los parámetros establecidos por el ente regulador ARCSA.

En función de los componentes se deduce que es importante para el proyecto optimizar el desarrollo de los procesos front office de la farmacia y diseñar estrategias de venta que generen ventaja competitiva, para que el servicio de atención al cliente sea satisfactorio y también pueda captar nuevos usuarios.

## Capítulo IV

### Análisis de alternativas

#### 4.1 Matriz de Análisis de Alternativas.

(Banco Interamericano de Desarrollo, 2004) definen que “En el análisis de alternativas identificamos varias estrategias alternativas (del Árbol de objetivos) que, si son ejecutadas, podrían contribuir a promover el cambio de la Situación Actual a la Situación Futura “Deseada”” (p.17)

Es decir que el investigador debe desarrollar la matriz de análisis de alternativas en base al árbol de objetivos elaborado anteriormente, para obtener una idea aproximada de las estrategias que se deben diseñar y resolver la problemática.

Por otro lado, una vez determinados los objetivos; para el análisis por el investigador se asignará una categoría (alta- media alta- media baja- baja) y una calificación de: 1, 2, 3, o 4 según sea el caso de cada objetivo; para posteriormente sumar las calificaciones asignadas y así obtener el total de las mismas.

- **Ver Anexo N° 2, Figura 21. Matriz de análisis de alternativas.**

### **Análisis de matriz de análisis de alternativas.**

La farmacia “Sol Tu Farmacia Vital”, puede llegar a ser sostenible en el mercado farmacéutico a través de:

- Aplicación de técnicas de venta,
- Áreas de farmacia definidas y organizadas,
- Servicio de atención al cliente seguro y de calidad, y,
- Disponibilidad de un stock adecuado a las necesidades de los habitantes del sector.

Aplicación de técnicas de venta: hace referencia al ámbito financiero ya que consiste en la aplicación de técnicas y estrategias que incrementen los ingresos financieros del establecimiento.

Áreas de farmacia definidas y organizadas: abarca parte del front office, ya que busca exhibir los productos de manera que capte la atención del cliente, se puede realizar mediante la utilización de planogramas.

Servicio de atención al cliente seguro y de calidad: guarda relación con el desarrollo del proceso de dispensación y expendio, el mismo que debe desarrollarse de acuerdo a la normativa vigente establecida por el ente regulador.

Disponibilidad de stock adecuado a las necesidades de los habitantes: es necesario para satisfacer las necesidades de los clientes actuales, y poder captar nuevos usuarios/clientes.

#### **4.2 Matriz De Análisis De Impacto De Los Objetivos.**

Consiste en el diseño de una tabla, en la cual constarán datos como: objetivos, factibilidad de lograrlos, impacto en género, impacto ambiental, relevancia, sostenibilidad y total de puntos. Para el diseño de esta matriz se deben asignar calificaciones que posteriormente se sumarán para obtener el resultado total de puntos; se asignarán valores de: 4 = alta, 2= media y 1= baja.

- **Ver Anexo N°3, Figura 22. Matriz de análisis de impacto de los objetivos.**

#### **Análisis de matriz de análisis de impacto de los objetivos.**

Después de haber diseñado y completado la matriz de análisis de objetivos, se puede deducir que la aplicación del Balance Score Card para posicionamiento de la farmacia “Sol Tu Farmacia Vital”, es factible debido a que se cuenta con la iniciativa de la propietaria, así como la disponibilidad de los recursos mencionados en la matriz.

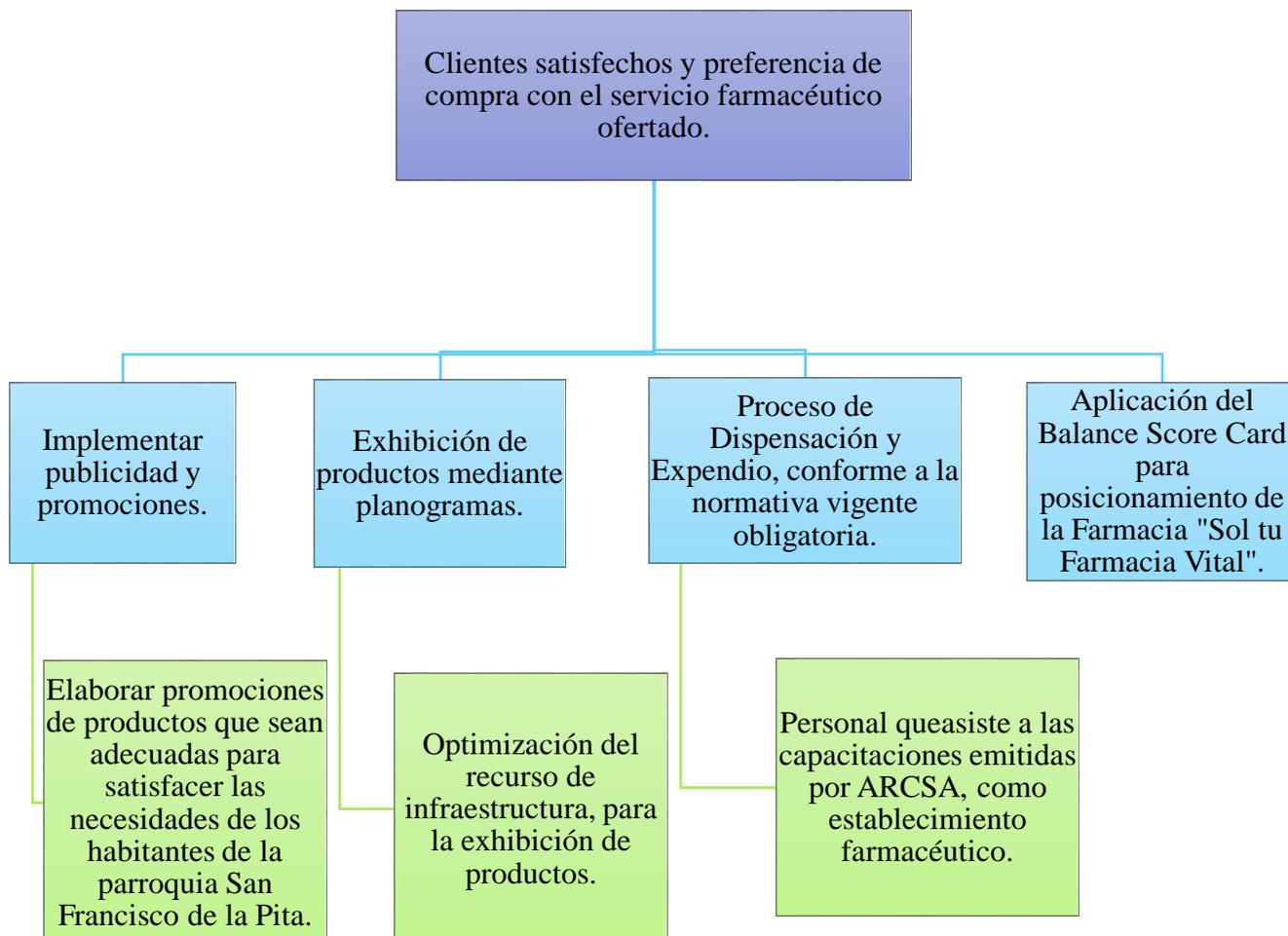
A través del cumplimiento de la normativa emitida por el ente regulador, y sus respectivas capacitaciones como establecimiento farmacéutico; el personal que labora en el establecimiento estará en condiciones de brindar a sus clientes y usuarios un servicio de atención al cliente excepcional; incrementando así la posibilidad de captación de nuevos clientes.

#### **4.3 Diagrama de Estrategias.**

Para el diseño del diagrama de estrategias se debe tener presente las finalidades del diagrama, mismas que se enfocarán en el alcance de cada una de las estrategias, y así obtener los objetivos específicos; que posteriormente se medirán a través de indicadores.

En esta etapa, se debe vincular la finalidad con el propósito, los componentes y las actividades a desarrollar; para solucionar la problemática que actualmente se presenta en el establecimiento farmacéutico.

**Diagrama de estrategias.**



*Figura 5. Diagrama de Estrategias*

Elaborado por: Rouse Folleco

*Fuente: Investigación de campo.*

### **Análisis de diagrama de estrategias.**

En cuanto al diagrama de estrategias realizado, es posible deducir que para que los clientes de la farmacia satisfagan sus necesidades y creen una idea de preferencia de compra en el establecimiento farmacéutico, es necesario implementar publicidad y promociones, exhibir los productos, y un proceso de dispensación y expendio que de un resultado de excelente servicio al cliente.

Para ello se definen estrategias tales como:

Implementar publicidad y promociones: que puedan satisfacer las necesidades de los habitantes de la parroquia.

Exhibición de productos: a través de planogramas, optimizando el recurso de infraestructura.

Proceso de dispensación y expendio: para garantizar un servicio de atención al cliente se debe mantener un personal capacitado de acuerdo a lo que establece el ente regulador; el personal deberá recibir las capacitaciones de ARCSA para establecimientos farmacéuticos.

### **4.4 Matriz del Marco Lógico.**

Para el desarrollo de la matriz del marco lógico, el investigador debe identificar los componentes, las actividades, los indicadores, y el presupuesto; es decir las herramientas mediante las que pretende alcanzar el objetivo.

Teniendo en cuenta que la matriz consta de cuatro columnas, que proporcionan la siguiente información que de igual manera será sometida a medición a través de los indicadores, y el presupuesto.

(Banco Interamericano de Desarrollo, 2004) define un indicador como “La especificación cualitativa o cuantitativa que utilizamos para medir el logro de un objetivo. Dicha especificación ha sido aceptada por los involucrados como adecuada para medir el logro de los objetivos del proyecto” (p.27).

- **Ver Anexo N°4, figura 23 Matriz de marco lógico.**

#### **Análisis de matriz de marco lógico.**

Posteriormente de haber elaborado la matriz de marco lógico, se interpreta de la siguiente manera: en cuanto a la finalidad del proyecto de generar clientes satisfechos y preferencia de compra se puede alcanzar, con la aplicación de técnicas de venta y un servicio de atención al cliente que resulte ser satisfactorio para los clientes/ usuarios del establecimiento.

De acuerdo a la matriz diseñada, se puede deducir que el objetivo de: La aplicación del Balance Score Card para posicionamiento de la farmacia “Sol Tu Farmacia Vital” es factible debido a que se cuenta con componentes alcanzables y medibles con los medios de verificación e indicadores que se establecieron en la matriz.

Además, las actividades detalladas fomentaran el incremento de las ventas del establecimiento, generando así la sostenibilidad de la Farmacia en el mercado farmacéutico; que forma parte de los supuestos definidos en la matriz.

## Técnicas de la investigación

En su libro (Portilla & Sotomayor, 2015) definen que:

El investigador utiliza instrumentos de investigación que son medios para medir las variables. Existen una variedad de instrumentos. En el campo social el cuestionario es el instrumento que tiene su nombre debido a que consiste en un conjunto de preguntas que se elaboran luego de tener en cuenta las variables y sus dimensiones. El cuestionario está asociado a la técnica denominada encuesta, pero también a la entrevista. El cuestionario es el instrumento modelo de la investigación. La lista de cotejo es otro instrumento de investigación y está relacionado las técnicas de observación. La ficha de registro también es otro instrumento de investigación y sirven para medir los rendimientos de los estudiantes. Los test son instrumentos de investigación, están asociados a las técnicas psicométricas y sirven para mediciones psicológicas. (p.1979)

Por lo tanto, las técnicas de investigación a utilizarse en el proyecto serán la observación y la encuesta:

- **Observación:** se aplica esta técnica debido a que se utilizan los sentidos, en especial el sentido de la vista para analizar el entorno donde se presenta el problema.
- **Encuesta:** es la técnica que se llevará a cabo con un cuestionario de 10 preguntas abiertas o cerradas, y que están dirigidas para los habitantes de la Parroquia de San Francisco de la Pita, Zona 9 del Distrito Metropolitano de Quito 17D05 C11 Cochapamba.

## Población y muestra

(Rodríguez & Valdeoriola, 2009) en su libro material docente de la UOC definen que:

Debido a razones prácticas (tiempo, coste, y complejidad), salvo en el caso de poblaciones pequeñas, en los procesos de investigación cuantitativa debemos proceder a seleccionar una muestra representativa de la población a la cual queremos generalizar los resultados de nuestro estudio. En cambio, en investigaciones de corte cualitativo el criterio de representatividad de la muestra no es necesario, puesto que no pretenden realizar generalizaciones. (p. 28)

### Datos:

Población: 24997 habitantes, Parroquia Cochapamba Sur.
Variable de hogares: 3.9
Población en hogares, para reemplazar en la fórmula: 6409,48

- N = población;
- Z = nivel de confianza;
- P = probabilidad de éxito;
- Q = probabilidad de fracaso;
- e = margen de error;
- n = muestra.

### Fórmula:

$$n = \frac{N x z^2 x P x Q}{e^2 x (N-1) + z^2 x P x Q}$$

$$n = \frac{6155,66459}{16,9816}$$

n =

n = 362 encuestas

$$\frac{6409,48 x (1.96)^2 (0,5)(0,5)}{(0,005)^2 (N-1) + (1.96)^2 (0,5)(0,5)}$$

Análisis de datos

Encuesta de Servicio de Atención al Cliente

**Objetivo:** La presente encuesta tiene como propósito identificar los factores que influyen en la satisfacción del servicio de atención al cliente ofertado por la Farmacia “Sol tu Farmacia Vita” ubicada en la Parroquia de San Francisco de la Pita, Zona 9 del Distrito Metropolitano de Quito 17D05 C11 Cochapamba; será aplicada para los clientes/ usuarios del establecimiento.

1.- Género

Tabla 1. Pregunta 1.

Género	
Femenino	199
Masculino	163

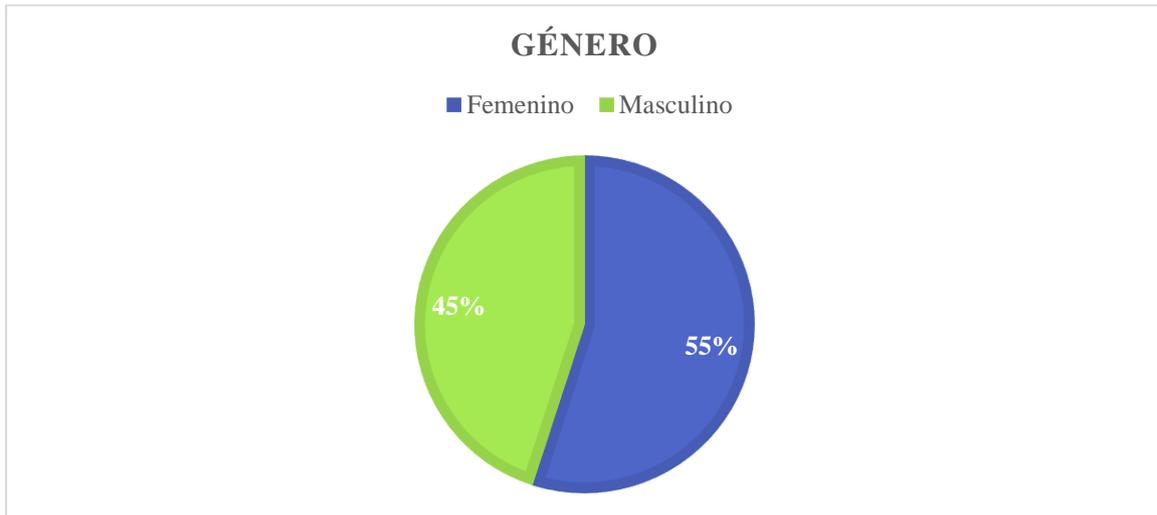


Figura 6. Diagrama circular de pregunta 1

**Elaborado por:** Rouse Folleco

**Fuente:** Encuesta

*Análisis.* De acuerdo al gráfico anterior se puede evidenciar que dentro de la población de la Parroquia de San Francisco de la Pita, Zona 9 del Distrito Metropolitano de Quito 17D05 C11 Cochapamba el género que asiste con mayor frecuencia a la farmacia es el género femenino ya que predomina con un 55%, mientras que el 45% restante del gráfico le corresponde al género masculino.

## 2.- Edad

Tabla 2. Pregunta 2.

Edad	
20 - 40	246
41 en adelante	116

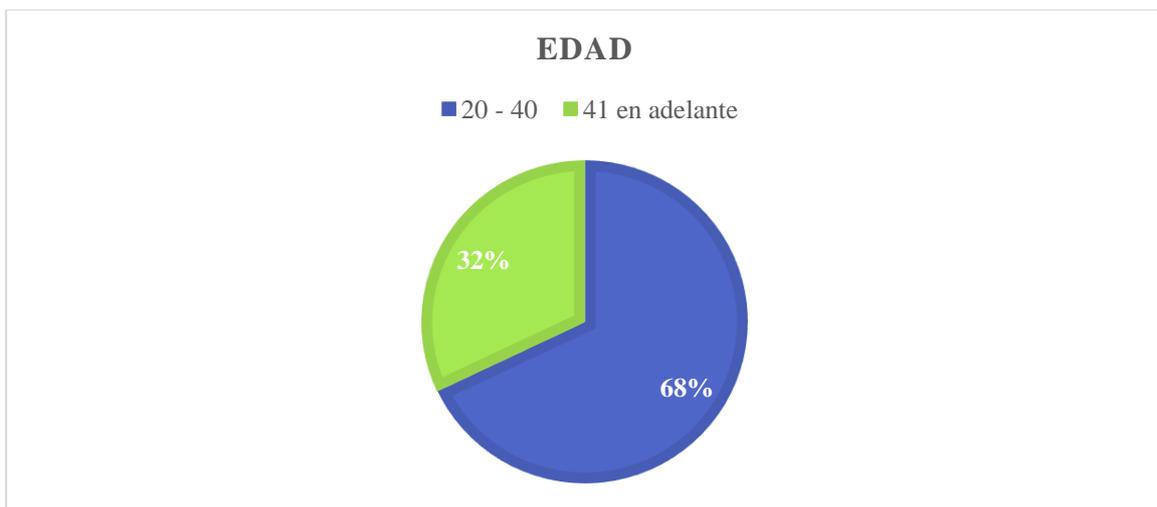


Figura 7. Diagrama circular de pregunta 2.

**Elaborado por:** Rouse Folleco

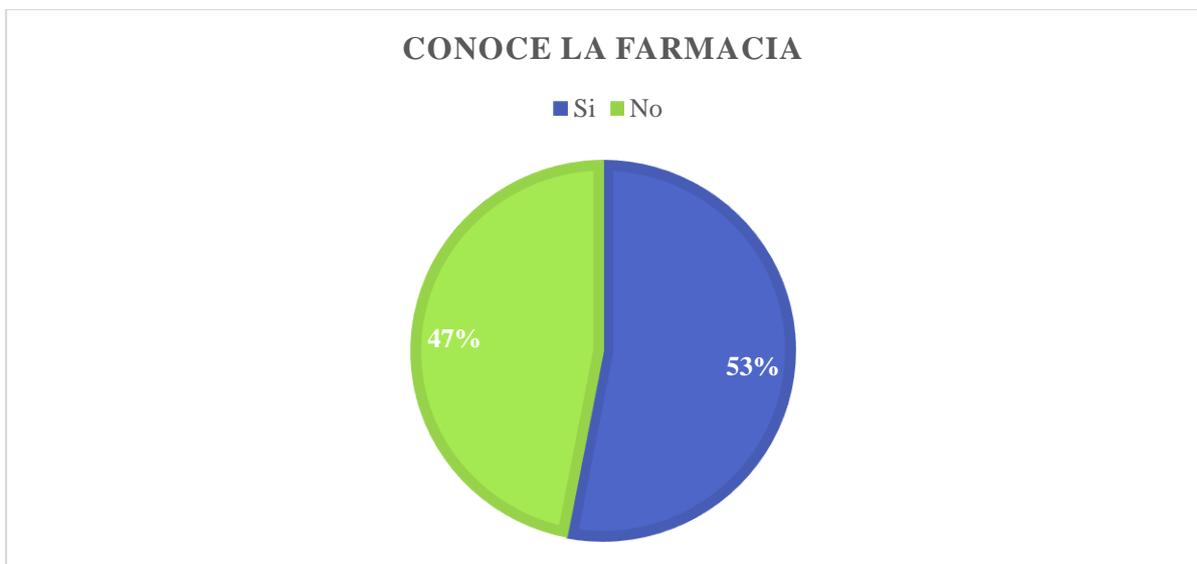
**Fuente:** Encuesta

*Análisis.* - En base a los datos obtenidos, y representados en el grafico se puede evidenciar, que el 68% de los clientes que asisten al establecimiento farmacéutico tienen alrededor de 20 a 40 años de edad; en cambio el 32% restante del grafico pertenece a los clientes que tienen de 41 años de edad en adelante.

3.- ¿Conoce usted la Farmacia “Sol tu Farmacia Vital”?

*Tabla 3. Pregunta 3.*

Conoce la Farmacia	
Si	192
No	170



*Figura 8. Diagrama circular de pregunta 3.*

**Elaborado por:** Rouse Folleco

**Fuente:** Encuesta

*Análisis.* - Del total de la población encuestada, se refleja en los resultados que el 53% de los habitantes de la Parroquia de San Francisco de la Pita, Zona 9 del Distrito Metropolitano

de Quito 17D05 C11 Cochapamba conoce la farmacia “Sol tu Farmacia Vital”; mientras que por otro lado e 47% restante no conoce el establecimiento.

4.- ¿Con qué frecuencia acude usted a la Farmacia, durante el mes?

Tabla 4. Pregunta 4.

Frecuencia	
1 a 4 veces por mes	275
Más de cuatro veces por mes	87

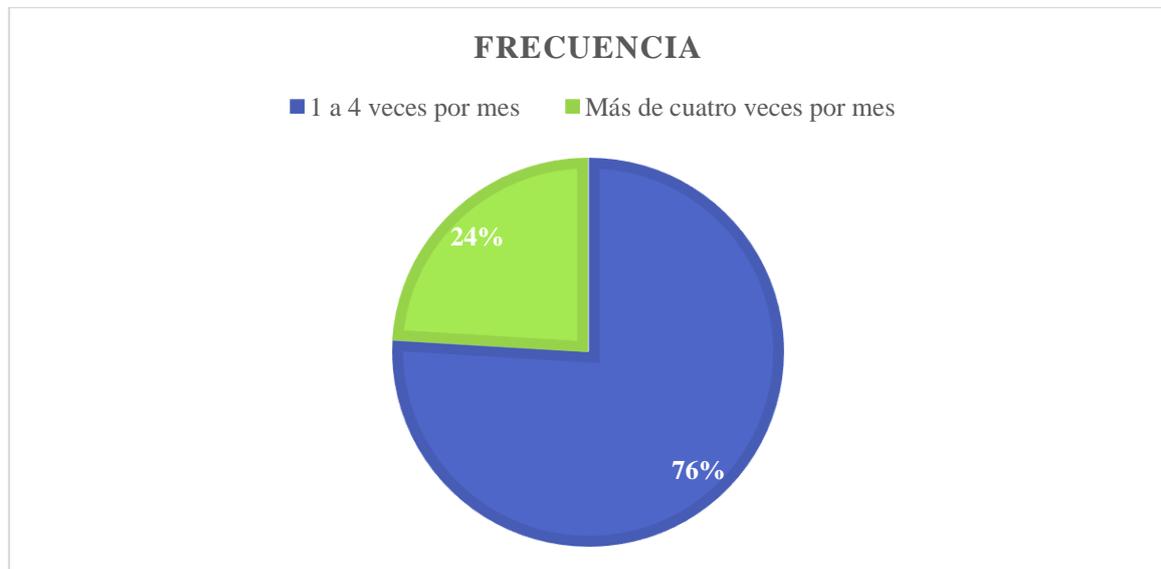


Figura 9. Diagrama circular de pregunta 4.

**Elaborado por:** Rouse Folleco

**Fuente:** Encuesta

*Análisis.* - Con respecto al gráfico anterior, se puede evidenciar que del total de la población que fue encuestada, el 76% de la misma, acude a la farmacia de 1 a 4 veces por

mes; mientras que el 24% de la población acude al establecimiento más de cuatro veces por mes.

5.- ¿Encuentra los productos o medicamentos que necesita?

Tabla 5 .Pregunta 5.

Disponibilidad de stock	
Si	296
No	66



Figura 10. Diagrama circular de pregunta 5.

**Elaborado por:** Rouse Folleco

**Fuente:** Encuesta

**Análisis.** - De acuerdo al gráfico anterior se puede evidenciar, que el 82% de la población que fue encuestada si encuentra los medicamentos que necesita cuando acude a la farmacia; en cambio el 18% restante de la población no encuentra sus productos o medicamentos cuando visita el establecimiento.

6.- En la Farmacia “Sol Tu Farmacia Vital”, ¿Encuentra los productos a precios accesibles?

Tabla 6. Pregunta 6.

Precios accesibles.	
Si	282
No	80

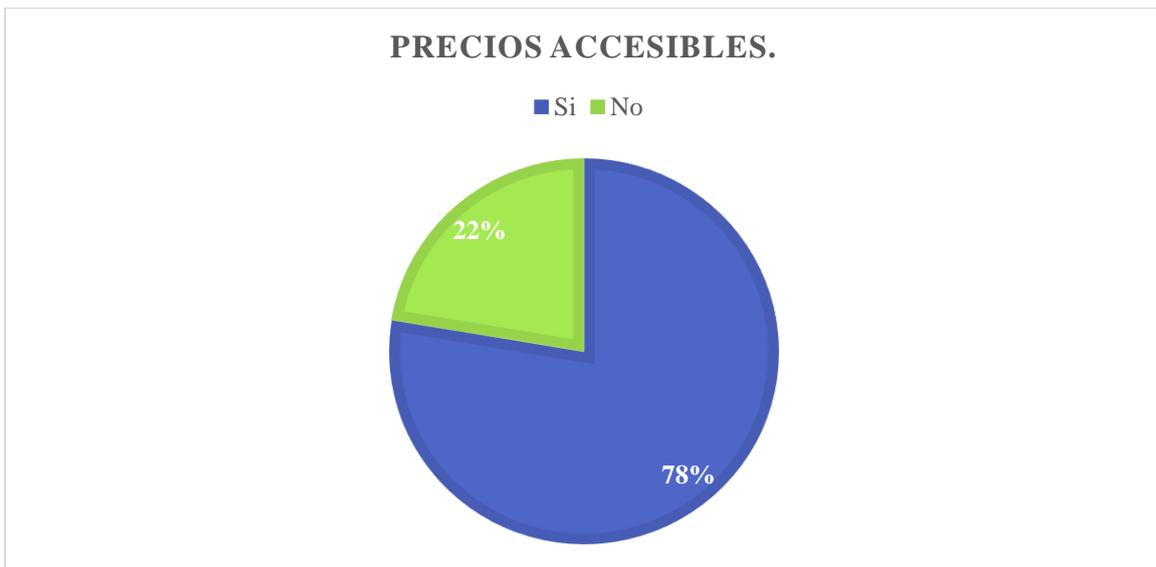


Figura 11. Diagrama circular de pregunta 6.

**Elaborado por:** Rouse Folleco

**Fuente:** Encuesta

*Análisis.* - En base a los resultados obtenidos posteriormente de aplicar la encuesta, se puede deducir que el 78% de los habitantes de la Parroquia de San Francisco de la Pita, Zona 9 del Distrito Metropolitano de Quito 17D05 C11 Cochapamba, si encuentra sus productos a precios accesibles cuando acude a la Farmacia “Sol tu Farmacia Vital”; por otro lado, el 22% restante de la población encuestada afirma no encontrar sus productos o medicamentos a precios accesibles cuando acude a la Farmacia.

7.- Cuando visita el establecimiento farmacéutico, ¿Qué tipo de medicamentos prefiere adquirir?

Tabla 7. Pregunta 7.

Tipo de medicamento	
Genérico	206
Marca	156

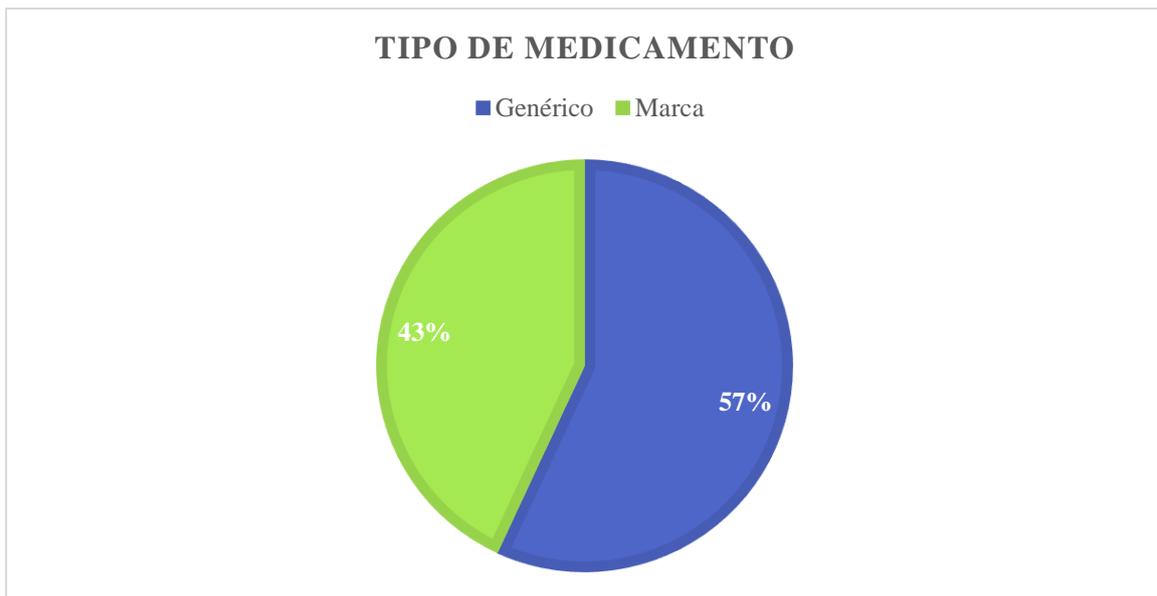


Figura 12. Diagrama circular de pregunta 7.

**Elaborado por:** Rouse Folleco

**Fuente:** Encuesta

*Análisis.* - En base a la información obtenida y representada en el anterior gráfico, se puede demostrar que el 57% de la población que fue encuestada, acude a la farmacia en busca de medicamentos genéricos; en cambio el 43% restante asegura que prefiere adquirir medicamentos de marca.

8.- ¿La atención que recibe incluye la dispensación informada para el uso o administración del medicamento requerido?

Tabla 8. Pregunta 8.

Dispensación informada	
Si	275
No	87



Figura 13. Diagrama circular de pregunta 8.

**Elaborado por:** Rouse Folleco

**Fuente:** Encuesta

**Análisis.-** Del total de la población encuestada, se refleja en los resultados que el 76% de los habitantes de la Parroquia de San Francisco de la Pita, Zona 9 del Distrito Metropolitano de Quito 17D05 C11 Cochapamba que fueron encuestados, afirma que no recibe un servicio de atención al cliente que incluya la dispensación informada, esto debido a que por lo general el médico encargado de la prescripción ya les ha indicado la información del medicamento o porque siempre acuden a comprar el mismo medicamento y conocen la información; por otro

lado el 24% restante asegura que en la farmacia “Sol tu Farmacia Vital”; si ha recibido un servicio de atención al cliente que si incluye la dispensación informada.

9.- ¿Cómo considera el trato del personal durante la atención?

Tabla 9. Pregunta 9.

Servicio de atención	
Regular	29
Bueno	246
Muy bueno	87



Figura 14. Diagrama circular de pregunta 9.

**Elaborado por:** Rouse Folleco

**Fuente:** Encuesta

*Análisis.* - Con respecto al grafico anterior, se puede evidenciar que del total de la población que fue encuestada, el 8% considera que el servicio de atención al cliente es

regular, por consiguiente, el 24% de los usuarios afirma que el servicio es muy bueno; y finalmente con un porcentaje mayor de 68% de usuarios encuestados aseguran que el servicio de atención al cliente que reciben en la farmacia “Sol tu Farmacia Vital” es bueno.

10.- ¿Para usted el servicio de atención que recibe es adecuado?

Tabla 10. Pregunta 10.

Servicio de atención al cliente	
Si	319
No	43



Figura 15. Diagrama circular de pregunta 10.

**Elaborado por:** Rouse Folleco

**Fuente:** Encuesta

*Análisis.* - De acuerdo al gráfico anterior se puede evidenciar, que el 88% de la población que fue encuestada considera que el servicio de atención al cliente que recibe si es adecuado; pero por otro lado el 12% restante de los encuestados considera que no recibe un servicio de atención adecuado.

### **Conclusión general de análisis de resultados.**

Mediante el análisis de resultados, se logra deducir que en su mayoría los clientes o usuarios que acuden a la farmacia “Sol tu Farmacia Vital” son de género femenino, se encuentran entre los 41 años de edad en adelante.

Los clientes o usuarios que acuden a la farmacia más de cuatro veces al mes; por lo que es importante que la Farmacia mantenga un stock disponible y a precios accesibles, así como un servicio de atención de acuerdo a lo que establece la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria para satisfacer las necesidades de sus clientes y captar nuevos usuarios.

A través de la investigación de campo y la observación, se pudo evidenciar que la plaza comercial en que se encuentra ubicada la farmacia no es la adecuada, debido a que existe poco movimiento de transeúntes; razón por la cual las ventas de la farmacia no cumplen con lo que pronosticaba la propietaria del establecimiento.

## Capítulo V

### Propuesta

#### 5.1 Antecedentes de la metodología

En su artículo en la revista digital Elsevier (CASASAYAS, 2001), menciona que:

El objetivo de este estudio fue desarrollar un nuevo modelo de medición de la actuación empresarial, puesto que los modelos exclusivamente basados en la contabilidad financiera habían quedado obsoletos. No hay que olvidar que ni el balance de situación, ni la cuenta de pérdidas y ganancias, ni los ratios económico-financieros toman en consideración aspectos intangibles como son la calidad, los procesos, la satisfacción del cliente, el personal, etc. (p. 30 – 36)

La Farmacia “Sol tu Farmacia Vita”, ubicada en la Parroquia San Francisco de la Pita, zona 9 del Distrito Metropolitano de Quito; se consolidó hace un año cinco meses, tiempo en que la

propietaria del establecimiento proyectó un nivel de ventas que ahora su establecimiento farmacéutico por diversos factores no ha cumplido el objetivo.

Las ventas de la farmacia han disminuido porque la plaza comercial del establecimiento no es la adecuada, y el stock de productos y medicamentos no cubren a las necesidades de los habitantes de la comunidad; factores que impiden el incremento de las ventas y la captación de nuevos clientes/ usuarios.

Por esta razón es necesario, utilizar el Balance Score Card (Cuadro de Mando Integral), para generar estrategias comerciales que generen ventaja para la farmacia dentro del mercado farmacéutico, y en consecuencia la sostenibilidad de la misma.

## 5.2 Descripción de la Metodología

### Tipo de investigación

Para el desarrollo de la propuesta del proyecto se utilizan los siguientes tipos de investigación:

- **Investigación de campo:** para el desarrollo del proyecto se utilizó la investigación de campo ya que es necesario realizar un estudio completo del fenómeno o problema en cuestión; así puede obtener datos directos de la realidad y el entorno de la investigación.
- **Investigación descriptiva:** por otro lado, también se utilizó la investigación descriptiva ya que permite describir a detalle los factores que producen la problemática.

## Diseño de la investigación

Para la descripción de procesos, actividades y para la recolección de información necesaria para el desarrollo del proyecto, es importante seleccionar el diseño de investigación que se adapte al proyecto.

Para el diseño de investigación, se utilizaron los siguientes:

- **Experimentales o de laboratorio:** se enfocan en la investigación cuantitativa.
- **No experimentales según la temporalización:** se enfoca en ambos enfoques: cualitativo o cuantitativo.

## Metodología

La metodología que se emplea en la investigación tiene la función de otorgar criterios de validez a los resultados obtenidos luego de realizar el análisis de los mismos; en este caso son:

- **Método deductivo:** permite analizar el entorno; desde micro a lo macro durante el análisis de la información, previa la recolección empírica de información.
- **Método hipotético-deductivo:** se desarrolló a través de las observaciones y razonamientos que se hicieron sobre el problema.

### 5.3 Formulación del proceso de aplicación de la propuesta

**5.3.1 Tema:** “Diseño y elaboración de estrategias de venta, elaboradas con la aplicación del Balance Score Card (Cuadro de Mando Integral); para la Farmacia “Sol tu Farmacia Vital””.

#### **Objetivo General:**

- Diseñar estrategias de venta, en aplicación de la matriz de operacionalización de variables (perspectiva financiera, perspectiva de procesos internos en específico: almacenamiento, dispensación informada y expendio, inventario; perspectiva de los clientes, perspectiva de formación, perspectiva de aprendizaje y conocimiento), para mayor competitividad de la Farmacia “Sol tu Farmacia Vital”

#### **Objetivos Específicos:**

- Optimizar los procesos front office, para cubrir las necesidades de los clientes/ usuarios de la farmacia.
- Diseñar una matriz de análisis de las cuatro perspectivas (financiera, cliente, del proceso interno, aprendizaje y crecimiento) mediante el Balance Score Card.
- Identificación de herramientas, que mejoren los procesos operativos (recepción, almacenamiento, dispensación informada y expendio, e inventario).

### 5.3.2 Desarrollo de la propuesta

- Capacitaciones al personal de farmacia por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) como servicio farmacéutico; para ello se diseña un calendario en el que se detallen las fechas en que se programan las capacitaciones.

- Uso de técnica de venta Spir de logística interna; planogramas en la farmacia, optimizando el espacio físico para una mejor exhibición de los productos y medicamentos.
- Stock que cubra las necesidades de los habitantes del sector, es necesario determinar la rotación de los productos y medicamentos en el mes.
- Organización de áreas de farmacia, para llevar a cabo los procesos front office es necesario mantener las áreas de farmacia bien definidas y ordenadas.

### 5.3.3 Implementación de la propuesta

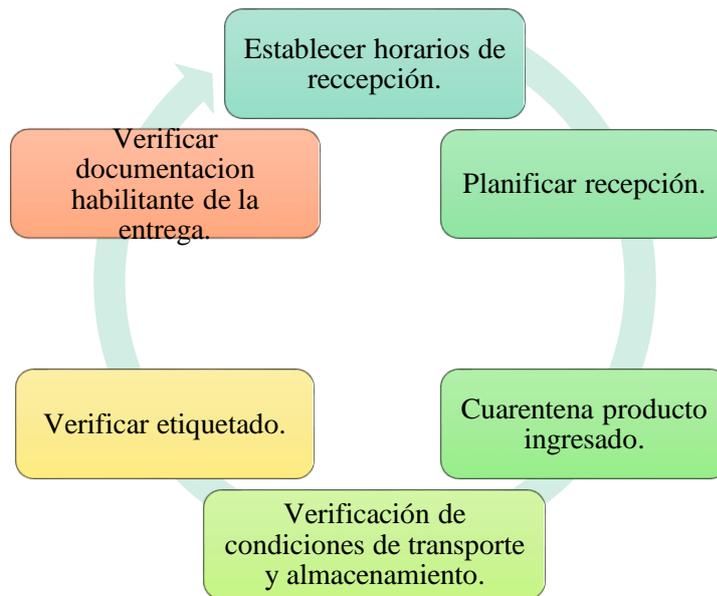
- Mapeo de procesos front office (recepción, almacenamiento, dispensación informada y expendio, inventario), para el correcto desarrollo de las actividades que integran cada proceso.
- Entrega de una matriz con los aspectos que se deben tomar en cuenta para el uso de planogramas en la farmacia.
- Entrega del Cuadro de Mando Integral.
- Entrega del calendario con las fechas de capacitaciones de por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA)

### 5.3.4 Evaluación de la propuesta

Medición de actividades realizadas en la farmacia con aplicación de los indicadores de gestión de cumplimiento.

- **Ver anexo N° 5, tabla 11 Matriz de evaluación**

**Proceso: Recepción.**



*Figura 16. Diagrama circular de proceso de recepción.*

**Elaborado por:** Rouse Folleco

**Fuente:** Investigación de campo

**Proceso: Almacenamiento.**



*Figura 17. Diagrama circular de proceso de almacenamiento.*

**Elaborado por:** Rouse Folleco

**Fuente:** Investigación de campo

## Proceso: Dispensación informada y expendio

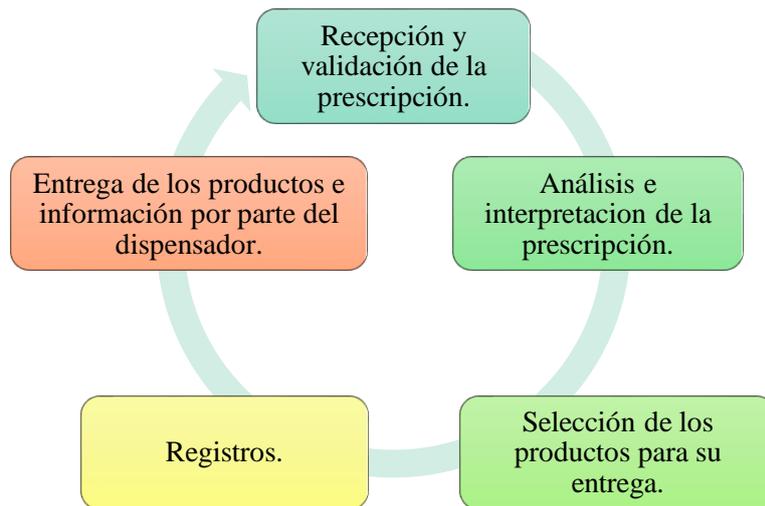


Figura 18. Diagrama circular de proceso de dispensación informada y expendio.

**Elaborado por:** Rouse Folleco

**Fuente:** Investigación de campo

## Proceso: Control e Inventario.

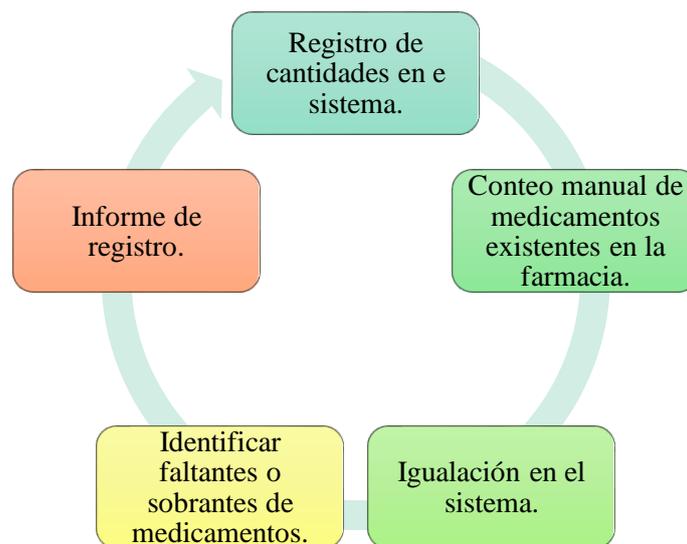


Figura 19. Diagrama circular de proceso de control e inventario.

**Elaborado por:** Rouse Folleco

**Fuente:** Investigación de campo

---

**Matriz para utilización de planogramas.**

- **Ver anexo N° 6, tabla 17 Matriz para utilización de planogramas.**

**5.3.6 Cuadro de Mando Integral**

- **Ver anexo N°7, tabla 18 Cuadro de Mando Integral de la Farmacia “Sol tu Farmacia Vital”**

## Capítulo VI

### Aspectos administrativos

#### 6.1 Recursos

Durante el desarrollo del proyecto se utilizaron recursos humanos, tecnológicos y financieros.

##### 6.1.2 Recursos Humanos

- Investigador: Rouse Mary Folleco.
- Tutor: Dra. María Mercedes Andrade.
- Propietaria de la Farmacia: Sra. Cristina Ágape.
- 3 Encuestadores.
- 1 Dependiente de la Farmacia.

##### 6.1.3 Recursos Tecnológicos

- 1 Computadora.
- 1 Impresora.
- 1 USB.

#### 6.1.4 Recursos Financieros

- Financiamiento propio.

#### 6.2 Presupuesto

Para el desarrollo y ejecución del presente proyecto, se asignó el presente presupuesto con el objetivo de cubrir los gastos del mismo.

- **Ver anexo N°8, tabla 19 Presupuesto**

## Capítulo VII

### Conclusiones y recomendaciones

#### 7.1 Conclusiones

Al llegar a la etapa final del proyecto se pudo establecer las siguientes conclusiones y recomendaciones con respecto al desarrollo del proyecto.

- Se diseñó estrategias de venta, con la correcta aplicación y socialización de la matriz de operacionalización de variables (perspectiva financiera, perspectiva de procesos internos en específico: almacenamiento, dispensación informada y expendio, inventario; perspectiva de los clientes, perspectiva de formación, perspectiva de aprendizaje y conocimiento), se generó una mejor gestión de los procesos y mayor competitividad de la Farmacia “Sol tu Farmacia Vital”.
- Posteriormente se diseñó una matriz de análisis de los factores que se deben tener en cuenta para la utilización de planogramas; la cual resulta útil para una mejor exhibición de los productos y medicamentos utilizando la técnica Spir de logística interna del establecimiento farmacéutico.

- En cuanto a la identificación de herramientas, que mejoren los procesos operativos (recepción, almacenamiento, dispensación informada y expendio, e inventario); se realizó un mapa de cada proceso en el cual se detallan las actividades que se deben desarrollar en cada uno.

## 7.2 Recomendaciones

- Aplicar las técnicas definidas en el Cuadro de Mando Integral.
- Seguir los procesos front office de la manera correcta, para lograr la satisfacción de las necesidades de los habitantes del sector.
- Asistir a las capacitaciones que dicta la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), revisando el calendario de capacitaciones entregado.
- Mantener la iniciativa y apertura al cambio por parte de la Sra. Cristina Ágape, ya que de esta manera podrá alcanzar una gestión farmacéutica óptima.
- Realizar una evaluación para el posible cambio de la plaza comercial en la que actualmente se encuentra el establecimiento; ya que de ello depende que la farmacia capte nuevos clientes/ usuarios.

# ANEXOS

Anexo. 1

Figura 20. Matriz de análisis de involucrados.

Actores involucrados	Intereses sobre el problema central	Problemas percibidos.	Recursos, mandatos y capacidades.	Intereses sobre el proyecto.	Conflictos potenciales.
<b>Propietaria</b>	Evitar el descenso de las ventas en la Farmacia.	Ubicación de productos y medicamentos definido sin orden.	-Ley Orgánica de salud. - Buenas prácticas de farmacia. -Buenas prácticas de almacenamiento. - Ley orgánica de defensa del consumidor.	Aumentar el posicionamiento de la Farmacia en el sector.	Pérdida de clientes.
<b>Bioquímico Farmacéutico.</b>	Controlar el cumplimiento de la normativa vigente del Ministerio de Salud Pública, y Ley del consumidor.	Horarios de asistencia del Bioquímico.	-Normativa vigente del MSP. - Reglamento vigente de la ARCSA. - Ley del consumidor.	Conocimiento de normativas vigentes.	Desconocimiento de los procesos operativos que se ejecutan día a día en el establecimiento.
<b>Dependiente.</b>	Conservar su puesto de trabajo y destacarse en el mismo.	Aplicación de indicadores de gestión para evaluar su desempeño en la farmacia.	-Políticas internas del establecimiento. -Código laboral.	Aumento de conocimientos y desarrollo de habilidades.	Desinterés en cuanto a la implementación de nuevas estrategias.

<b>Proveedor.</b>	Incrementar su participación con medicamentos y productos dentro del stock del establecimiento farmacéutico.	Incumplimiento del art. 15.	-Documentos habilitantes.	Incrementar la cantidad de pedidos solicitados por el establecimiento.	Competencia entre proveedores con respecto a precios y tiempos de entrega.
<b>Clientes.</b>	Ser acreedores a mayores descuentos, y mejor servicio de atención.	Servicio de atención deficiente.	- Buzón de sugerencias para plan de mejoras.	Ofrecer un servicio de atención completo, seguro y de calidad dirigido a contribuir con los profesionales de la salud.	Mayor inversión en recursos financieros, de transporte y tiempo para visitar establecimientos farmacéuticos de cadena.
<b>Investigador.</b>	Investigación y análisis del entorno interno y externo en que se ubica el establecimiento para generar las estrategias correctas que brinden solución al problema en cuestión.	Limitación marcada en cuanto a los recursos financieros, tecnológicos, de transporte y de tiempo.	-Tipo de investigación. -Herramientas de recolección de datos. -Reglamentos para el desarrollo de proyectos.	Cumplir con el desarrollo del proyecto previo a la obtención del título profesional de Administrador de Boticas y Farmacias.	Incumplimiento de la normativa en cuanto a horarios de apertura obligado.

*Elaborado por: Rouse Folleco*

*Fuente: Investigación de campo.*

## Anexo. 2

Figura 21. Matriz de análisis de alternativas.

Objetivos	Impacto sobre el propósito	Factibilidad Técnica	Factibilidad Financiera	Factibilidad Social	Factibilidad Política	Total	Categorías
- Farmacia sostenible en el mercado farmacéutico.	4	4	3	3	4	18	Media-Alta
- Aplicación de técnicas de venta	4	4	4	4	4	20	Alta
- Áreas de farmacia definidas.	4	4	3	3	4	18	Media-Alta
- Servicio de atención al cliente eficiente, seguro y de calidad.	4	3	4	4	4	19	Media- Alta
- Stock disponible, adecuado a las necesidades requeridas de los habitantes del sector.	3	4	3	4	4	18	Media- Alta
	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>20</b>		

Elaborado por: Rouse Folleco.

Fuente: Investigación de campo.

## Anexo. 3

Figura 22. Matriz de análisis de impacto de los objetivos.

Objetivos	Factibilidad de lograrlos (Alta-media-baja) (4 – 2 – 1)	Impacto en género (Alta-media-baja) (4 – 2 – 1)	Impacto ambiental (Alta-medio-bajo) (4 – 2 – 1)	Relevancia (Alto-medio-bajo) (4 – 2 – 1)	Sostenibilidad (Alto-medio-bajo) (4 – 2 – 1)	Total
Aplicación del Balance Score Card para posicionamiento de la Farmacia “Sol tu Farmacia Vital”	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Iniciativa por parte de la propietaria. (4)</li> <li>-Disponibilidad de recursos tecnológicos, de infraestructura, financieros. (4)</li> <li>-Alcance de la proyección de ventas. (4)</li> <li>-Cumplimiento de normas y reglas vigentes emitidas por el ente regulador. (4)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Capacitación Actualización de conocimientos del personal. (4)</li> <li>-Personal interactivo. (4)</li> <li>-No existe discriminación por ningún género.(4)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño y organización de las áreas del establecimiento. (4)</li> <li>-Optimización del recurso de infraestructura. (3)</li> <li>-Correcto desecho y descarte de medicamentos. (3)</li> <li>-Ambiente laboral estable .(4)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal calificado para ofertar un servicio de atención al cliente de calidad. (4)</li> <li>-Capacitaciones a recibir por el ente regulador LA ARCSA, como servicio farmacéutico. (4)</li> <li>-Proceso de Dispensación y expendio eficiente.(4)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Compromiso con la aplicación de estrategias de venta. (3)</li> <li>-Preferencia de compra por parte de los clientes del establecimiento. (4)</li> <li>-Personal interactivo y que desempeña correctamente sus funciones. (3)</li> <li>-Captación a nuevos usuarios.(4)</li> </ul>	68 Puntos

APLICACIÓN DEL BALANCE SCORE CARD PARA POSICIONAMIENTO DE LA FARMACIA EL “SOL TU FARMACIA VITAL”, UBICADA EN, LA PARROQUIA DE SAN FRANCISCO DE LA PITA, ZONA 9 DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.  
PERIODO 2019 – 2019.

16

12

14

12

14

*Elaborado por: Rouse Folleco.*

*Fuente: Investigación de campo.*

## Anexo. 4

Figura 23. Matriz del Marco Lógico.

Finalidad	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Clientes satisfechos y preferencia de compra con el servicio farmacéutico ofertado.	Número de clientes satisfechos/ Total de clientes encuestados.	Aplicación de la técnica: cliente fantasma, para verificar el cumplimiento de proceso de dispensación y expendio de acuerdo a la normativa vigente obligatoria.	Alta sostenibilidad en el mercado farmacéutico y posible apertura de nueva franquicia.
Propósito Aplicación del Balance Score Card para posicionamiento de la Farmacia “Sol tu Farmacia Vital”.	Número de estrategias de venta implementadas/ Total de estrategias de venta desarrolladas.	Informe de ventas del establecimiento.	Trabajo en equipo de todo el talento humano de la farmacia, y compromiso para la aplicación de estrategias de venta.
Componentes -Publicidad y promociones. - Exhibición de productos mediante el uso de planogramas. - Áreas de Farmacia definidas. -Proceso de Dispensación y Expendio conforme a la normativa vigente obligatoria.	Número de productos promocionados / Total de promociones programadas.  Número de ventas mensual actual/ Número de ventas del mes pasado.	-Evaluación y aplicación de indicadores de gestión al personal cada tres meses.  -Verificación de la aplicación de publicidad y promociones, sobre optimización de planogramas implementados en establecimiento.	Logro de preferencia de compra por parte de los habitantes del sector y captación de nuevos usuarios; posicionamiento de la farmacia “Sol tu Farmacia Vital” en el mercado

APLICACIÓN DEL BALANCE SCORE CARD PARA POSICIONAMIENTO DE LA FARMACIA EL “SOL TU FARMACIA VITAL”, UBICADA EN, LA PARROQUIA DE SAN FRANCISCO DE LA PITA, ZONA 9 DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.  
PERIODO 2019 – 2019.

Actividades			
-Diseño de planogramas en el establecimiento.	\$0.00		
-Capacitaciones como servicio farmacéutico, emitidas por el ente regulador ARCSA.	\$0.00		
-Encuestas dirigidas a clientes/usuarios de la farmacia para identificar su perspectiva en cuanto al servicio farmacéutico ofertado.	\$10,86		
-Encuestador.	\$10.00		
-Diseño de planograma.	\$10.00		
<b>Total</b>	<b>\$30,86</b>		

*Elaborado por: Rouse Folleco.*

*Fuente: Investigación de campo.*

## Anexo. 5

Tabla 11. Matriz de evaluación.

Hipótesis	Variables	Definición Marco Teórico	Fuente	Dimensiones	Indicador	Categorías	Instrumento	
Al implementar un Cuadro de Mando Integral con estrategias, mejora la gestión interna de los procesos Front Office del establecimiento.	Independiente	Cuadro de Mando Integral, con estrategias que mejoren la gestión del establecimiento.	(Sergio & Rodríguez, 2012)	Ventas	Incremento de ventas en un mes.	1%-5%	-Reporte de ventas del mes.	
						Bueno		
						6%-30%		
	Dependiente	Posicionamiento de la Farmacia y mejor gestión.	El cuadro de mando integral o score card es el instrumento de medición de las principales variables de los cuatro puntos críticos de una empresa que informan permanentemente sobre su comportamiento. Todos estos datos enriquecen la dirección, el control y la administración general de la empresa. (p.268)	(Josep, 2007)	Stock	Número de veces en que se reabastece el stock.	Muy bueno	-Reporte de ventas del mes
							31%-100%	
							Excelente	
Satisfacción	El posicionamiento consiste, por tanto, en ocupar un lugar determinado en la mente del cliente potencial, a través de las variables clave de valoración por parte del cliente. El				Número de clientes satisfechos con el servicio prestado.	1-3 veces	-Reporte de restitución de stock, mensual.	
						Bueno		
						4-7 veces		
						Muy bueno		
						8-en adelante		
						Excelente		
						1%-30%		
						Bueno		
						31%-60%		
						Muy Bueno		
						Bueno		
						61%-100%		

posicionamiento nos lleva a definir la forma en que esperamos que sea percibido nuestro producto o servicio en la mente del consumidor o usuario.(p. 132)

Excelente

1%-25%

Bueno

Clientes  
nuevos

Número de  
nuevos clientes  
captados.

26%-75%

Muy bueno

-Reporte de  
clientes mensual

76%-100%

Excelente

*Fuente: Investigación de campo*

*Elaborado por: Rouse Folleco*

Anexo. 6

Tabla 12. Matriz para utilización de planogramas.

<b>Para la utilización de planogramas en la farmacia, se deben tomar en cuenta diversos factores sean cuantitativos o cualitativos.</b>	
<b>FACTOR</b>	<b>Ubicación</b>
Cuantitativo	Los productos o medicamentos que según la facturación de la farmacia, se consideran de mayor rotación.
Cualitativo	Los productos o medicamentos que de acuerdo a su uso o tipología, se considera que son de alta rotación.
Productos de primera necesidad	Productos que el cliente siempre va a comprar; ejemplo productos de higiene personal.
Productos complementarios	Deben ubicarse juntos; ya que su función se complementa de esa manera: ejemplo shampoo y acondicionador de cabello.
Productos de compra impulsiva	Productos que no son de primera necesidad pero que el cliente compra por que llaman su atención: ejemplo dulces.
Productos especiales	Aquellos medicamentos que se complementan con un objeto: ejemplo Voltarén y vendas elásticas.

*Fuente: Investigación de campo*

*Elaborado por: Rouse Folleco*

Anexo. 7

Tabla 13. Cuadro de Mando Integral de la Farmacia “Sol tu Farmacia Vital”

Cuadro de Mando Integral				
Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativa o plan de actuación
<b>Financiera</b>	Incremento de las ventas del establecimiento farmacéutico.	Ventas del mes anterior – ventas del mes actual / 100	Incremento de los ingresos de 1%-10% mensual.	Días de promociones y descuentos en productos y medicamentos.
<b>Clientes</b>	Cubrir necesidades de los habitantes del sector. Captar nuevos clientes.	Número de clientes del mes pasado – número de clientes actuales.	Captar 2 nuevos clientes al mes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>° Stock que cubre necesidades del sector.</li> <li>° Existencia de promociones.</li> <li>° Correcta dispensación y expendio.</li> </ul>
<b>Procesos internos</b>	Stock abastecido de medicamentos que cubren necesidades de los clientes.	Preferencia de compra de los clientes.	Almacenamiento de productos y medicamentos, optimizando planogramas.	Revisión de reporte de rotación de productos y medicamentos mensual, previo a realizar los pedidos.
<b>Aprendizaje y conocimiento.</b>	Dispensación informada y expendio, de acuerdo a la normativa.	Proceso desarrollado correctamente y aumento de confianza en los clientes.	Cumplimiento de la normativa vigente.	Asistencia a las capacitaciones programadas por la ARCSA.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Rouse Folleco

Anexo. 8

Tabla 14. Presupuesto.

Presupuesto			
Recursos	Cantidad	Calor unitario	Valor Total
Encuestas.	362	\$,03 ctvs.	\$10,86
Encuestador.	3	\$ 15,00	\$45,00
Hojas papel bon	1 resma	\$4,50	\$ 4,50
Esfero azul	3	\$0,35 ctvs.	\$1,05
Internet		\$25,00	\$25,00
Cartulinas	25	\$0,05	\$ 1,25
USB	1	\$10,00	\$10,00
Anillado	1	\$1,50	\$1,50
Transporte	3	\$3,00	\$9,00
	<b>Total</b>		<b>\$ 108,16</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Rouse Folleco

Anexo. 9

Tabla 15. Cronograma.

ACTIVIDADES	CRONOGRAMA																																			
	MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Selección del tema	x																																			
Aprobación del tema		x																																		
Indicaciones de tutoría			x																																	
Capítulo I					x																															
Contexto					x																															
Justificación					x																															
Definición del problema "Matriz T"					x																															
Capítulo II						x																														
Mapeo de involucrados						x																														
Matriz de análisis de involucrados.						x																														
Capítulo III							x																													
Árbol de problemas							x																													
Árbol de objetivos							x																													
Capítulo IV							x																													
Matriz de análisis de alternativas							x																													

APLICACIÓN DEL BALANCE SCORE CARD PARA POSICIONAMIENTO DE LA FARMACIA EL "SOL TU FARMACIA VITAL", UBICADA EN, LA PARROQUIA DE SAN FRANCISCO DE LA PITA, ZONA 9 DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.  
PERIODO 2019 – 2019.

Matriz de análisis de impacto de los objetivos.			X						
Diagrama de estrategias.			X						
Matriz de marco lógico			X						
Capítulo V			X						
Antecedentes			X						
Descripción			X						
Formulación del proceso de aplicación de la propuesta.			X						
Capítulo VI			X	X					
Recursos					X				
Presupuesto						X			
CRONOGRAMA							X		
Capítulo VII							X		
Conclusiones							X		
Recomendaciones							X		

*Fuente: Investigación de campo*

*Elaborado por: Rouse Folleco*

Anexo. 10

**Encuesta**

**Encuesta de Servicio de Atención al Cliente**

**Objetivo:** La presente encuesta tiene como propósito identificar los factores que influyen en la satisfacción del servicio de atención al cliente ofertado por la Farmacia “Sol tu Farmacia Vita” ubicada en la Parroquia de San Francisco de la Pita, Zona 9 del Distrito Metropolitano de Quito 17D05 C11 Cochapamba; será aplicada para los clientes/ usuarios del establecimiento.

➤ Marque con un ✓, en la opción de respuesta que crea conveniente.

1.- Género

Femenino

Masculino

2.- Edad

20 a 40

41 en adelante

3.- ¿Conoce usted la Farmacia “Sol tu Farmacia Vital”?

Si

No

4.- ¿Con qué frecuencia acude usted a la Farmacia, durante el mes?

1 a 4 veces por mes

Más de 4 veces por mes

5.- ¿Encuentra los productos o medicamentos que necesita?

Si

No

6.- En la Farmacia “Sol Tu Farmacia Vital”, ¿Encuentra los productos a precios accesibles?

Si

No

7.- Cuando visita el establecimiento farmacéutico, ¿Qué tipo de medicamentos prefiere adquirir?

Genéricos

Comercial/Marca

8.- ¿La atención que recibe incluye la dispensación informada para el uso o administración del medicamento requerido?

Si

No

9.- ¿Cómo considera el trato del personal durante la atención?

Regular  Bueno  Muy bueno

10.- ¿Para usted el servicio de atención que recibe es adecuado?

Si

No

¡Gracias por su colaboración!

Anexo. 11

Calendario



Figura 24. Imagen del calendario entregado a la propietaria de la farmacia.

Elaborado por: Rouse Folleco.

Fuente: Investigación de campo.

Anexo. 12

*Implementación de la propuesta.*

- Entrega de la guía con los procesos front office, uso de planogramas, cuadro de mando integral, y calendario de capacitaciones.



*Figura 25. Imagen del calendario entregado a la propietaria de la farmacia.*



*Figura 26. Imagen del calendario entregado a la propietaria de la farmacia.*

- **Capacitación sobre el uso de la guía.**



*Figura 27. Capacitación sobre el uso de la guía.*

- **Implementación de planogramas.**



*Figura 28. Organización de planogramas.*

---

APLICACIÓN DEL BALANCE SCORE CARD PARA POSICIONAMIENTO DE LA FARMACIA EL “SOL TU FARMACIA VITAL”, UBICADA EN, LA PARROQUIA DE SAN FRANCISCO DE LA PITA, ZONA 9 DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.  
PERIODO 2019 – 2019.



*Figura 29. Organización de planogramas.*



*Figura 30. Organización de planogramas.*

## Bibliografía

Banco Interamericano de Desarrollo. (noviembre de 2004). Marco lógico para el diseño de proyectos. Obtenido de [http://www.ucipfg.com/Repositorio/MIA/MIA-01/BLOQUE-ACADEMICO/Unidad1/lecturas/BID\\_ML.pdf](http://www.ucipfg.com/Repositorio/MIA/MIA-01/BLOQUE-ACADEMICO/Unidad1/lecturas/BID_ML.pdf)

CASASAYAS, M. P. (2001). Cuadro de mando integral. Aplicación a la farmacia. Elsevier, 30-36.

Ecuador, M. d. (s.f.). LEY ORGÁNICA DE SALUD. Obtenido de Capítulo III De los medicamentos: <https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2017/03/LEY-ORG%C3%81NICA-DE-SALUD4.pdf>

Ecuador., M. d. (s.f.). LEY ORGÁNICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR (LeyNo. 2000-21). Obtenido de PDF: <https://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/2012/10/Ley-Org%C3%A1nica-de-Defensa-del-Consumidor.pdf>

Josep, A. (10 de diciembre de 2007). Marketing directo e interactivo Campañas efectivas con sus clientes. En A. Josep, MArketing directo e interactivo Campañas efectivas con sus clientes (pág. 132). Madrid: ESIC Editorial. Obtenido de Google Libros: <https://books.google.com.ec/books?id=iuJZtFteJPQC&pg=PA132&dq=definicion+de+posicionamiento&hl=es->

419&sa=X&ved=0ahUKEwjmnPGBguDjAhXHwVkkHYTUBK0Q6AEIKDAA#v=onepage&q  
=definicion%20de%20posicionamiento&f=false

Kaplan, R., & David.P, N. (2016). El Cuadro de Mando Integral. Bogotá: Planeta Colombiana S.A.

Muñoz, C. (1 de octubre de 2015). Metodología de la investigación. Obtenido de Google libros:

<https://books.google.com.ec/books?id=DflcDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=la+investigacion&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwicj5n1xJfjAhXMg-AKHjYwAukQ6AEIOTAD#v=onepage&q&f=false>

Ortegón, E., Pacheco, J. F., & Prieto, A. (2005). Metodología del marco lógico, para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Obtenido de CEPAL:

[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf)

Portilla, R., & Sotomayor, M. (2015). Cómo hacer un proyecto de investigación 2ed. Bogotá: Alfaomega Colombiana S.A.

Rodríguez, D., & Valdeoriola, J. (Septiembre de 2009). Metodología de la investigación. Obtenido de UOC:

[http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/77608/1/Metodolog%C3%ADa%20de%20la%20investigaci%C3%B3n\\_Portada.pdf](http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/77608/1/Metodolog%C3%ADa%20de%20la%20investigaci%C3%B3n_Portada.pdf)

Sergio, H., & Rodríguez. (2012). Introducción a la Administración. México: 5 ed.



SOL TU FARMACIA VITAL

Quito, 21 de agosto del 2019

Señores

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR CORDILLERA

Presente.

De mi consideración:

Me permito emitir el siguiente certificado correspondiente a la entrega e implementación de la guía, cuyo contenido consta de: estrategias de venta, en aplicación de la matriz de operacionalización de variables Balance Score Card (perspectiva financiera, perspectiva de procesos internos en específico: almacenamiento, dispensación informada y expendio, inventario; perspectiva de los clientes, perspectiva de formación, perspectiva de aprendizaje y conocimiento), calendario de capacitaciones y matriz para la utilización de planogramas. Propuesta que ha sido desarrollada en el trabajo de investigación previo a la obtención del título de Tecnólogo en Administración de Boticas y Farmacias con el tema: Aplicación del Balance Score Card para posicionamiento de la farmacia "Sol tu Farmacia Vital", ubicada en la parroquia de San Francisco de la Pita, zona 9 del Distrito Metropolitano de Quito, periodo 2019 - 2019.

La guía de estrategias de venta en aplicación de la matriz de operacionalización de variables Balance Score Card, se encuentra terminada e implementada satisfactoriamente en la Farmacia "Sol tu Farmacia Vital".

Es todo lo que puedo decir en honor a la verdad.

Atentamente,

Sra. Cristina Ágape

Propietaria de la Farmacia

**Sol** *Tu farmacia vital #25*  
Ing. Cristina Flores.  
**RUC: 0401741194001**

## Urkund Analysis Result

Analysed Document: 1920\_bf\_rfolleco\_cuadromandointegral.pdf (D56398721)  
Submitted: 10/3/2019 5:30:00 AM  
Submitted By: rosafolleco@gmail.com  
Significance: 8 %

### Sources included in the report:

Tesis Fernanda Guaman .pdf (D37155748)  
Tesis P. Estrategica BSC. Daniela Avila.pdf (D37087465)  
Tesis-Farmacia-Mi Vida - 2017 - 2018.pdf (D37080290)  
urkund\_ushca\_maría\_farmacias\_16.docx (D19479857)  
[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf)  
cf21c357-8b96-4ee2-ae4f-5c39ae7bee6e

### Instances where selected sources appear:

20

  
Dra. María Mercedes Andrade  
**Tutor del Proyecto**



INFORME DE TUTORIA Y LECTORIA  
DIRECCION DE PROYECTOS

ALUMNO:	FOLLECO PABON ROUSE MARY	FECHA INFORME:	2019-11-12
CÉDULA:	1725956732	CARRERA:	ADMINISTRACION DE BOTICAS Y FARMACIAS
TEMA DEL PROYECTO:	*APLICACIÓN DEL BALANCE SCORE CARD PARA POSICIONAMIENTO DE LA FARMACIA EL SOL, UBICADA EN LA PARROQUIA SAN FRANCISCO DE PITA, DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, PERIODO 2019.	TIPO DE PROYECTO:	INVESTIGACION DESARROLLO INNOVACION
TUTOR:	ANDRADE MENDOZA MARIA MERCEDES	LECTOR:	SARAUZ GUADALUPE LUIS ALBERTO
ESTADO:	ESTADO TUTOR: PROCESADO / ESTADO LECTOR: PROCESADO / ESTADO GENERAL: PROCESADA	AVANCE TOTAL (85T+15L) (%)	100.00
ESTADO ADICIONAL:	PROYECTO ACTIVO	OBS / FECHA / NO. AUT	
CODIGO PROYECTO:	9716	FECHA FINALIZACION	2019-09-13 11:49:06

DETALLE TUTORIA

CAPITULO: 1 ANTECEDENTES Avance( 100%)	ITEM	ESTADO	FECHA FIN	REGISTRO	#HT	REVISIONES							
						#	Obs.	FSys.	Fecha	H.I.	H.F.	EST.	Obs. Est
	CONTEXTO	PROCESADO	13 septiembre 2019	CON RETRASO	26:00:00	1	PRESENTACION DEL TEMA DE TRABAJO DE TITULACION , ESTABLECIMIENTOS DE HORARIOS PARA TUTORIA, ENTEGA DE MATERAIL BIBLIOGRAFICO PARA EL DESARROLLO DEL TRABAJO DE TITULACION	2019-08-01	23 mayo 2019	2019-05-23	2019-05-23	NO	
						2	LINEMIENTOS PRA EL DESARROLLO DE CAPITULO IANTECEDENTES (DE LA HERRAMIENTA O METODOLOGIA QUE PROPONE COMO SOLUCION)	2019-08-01	25 mayo 2019	2019-05-25	2019-05-25	NO	
						3	busqueda de bibliografia , sobre introduccion a la administracion	2019-09-13	25 mayo 2019	2019-05-25	2019-05-25	NO	
	JUSTIFICACION	PROCESADO	13 septiembre 2019	CON RETRASO	26:00:00	1	CORRECCION DE AVANCE DE CONTEXTO	2019-08-01	27 mayo 2019	2019-05-27	2019-05-27	NO	
						2	revision de bibliografia cuadro mando	2019-09-13	27 mayo 2019	2019-05-27	2019-05-27	NO	
	DEFINICION DEL PROBLEMA CENTRAL (MATRIZ T)	PROCESADO	13 septiembre 2019	CON RETRASO	26:00:00	1	REVISION DE CORRECCIONES Y AVANCE SOBRE DEFINICION DEL PROBLEMA CENTRAL (MATRIZ T)	2019-08-01	28 mayo 2019	2019-05-28	2019-05-28	NO	
						2	AVANCES DE MAPEO DE INVOLUCRADOS	2019-08-01	13 junio 2019	2019-06-13	2019-06-13	NO	
						3	AVANCES DE MAPEO DE INVOLUCRADOS	2019-08-01	13 junio 2019	2019-06-13	2019-06-13	NO	
						4	REVISION Y CORRECCION DE ARBOL DE PROBLEMAS Y DE ARBOL DE OBJETIVOS	2019-08-01	18 junio 2019	2019-06-18	2019-06-18	NO	
						5	revision bibliograia procesos operativos en servicio farmaceutico	2019-09-13	28 mayo 2019	2019-05-28	2019-05-28	NO	
						6	correcciones	2019-09-13	10 mayo 2019	2019-05-28	2019-05-28	NO	

ITEM	ESTADO	FECHA FIN	REGISTRO	#HT	REVISIONES							
					#	Obs.	FSys.	Fecha	H.I.	H.F.	EST.	Obs. Est
MAPEO DE INVOLUCRADOS	PROCESADO	13 septiembre 2019	CON RETRASO	22:00:00								
					1	CORRECCION DE MAPEO DE INVOLUCRADOS, REDACCION Y ELABORACION DEL AEBOL DE PROBLEMAS	2019-08-01	13 junio 2019	2019-06-13	2019-06-13	21:00:00	NO
					2	ELABORACION DE ANALISIS DE ARBOL DE PROBLEMAS Y ARBOL DE OBJETIVOS	2019-08-01	19 junio 2019	2019-06-19	2019-06-19	23:00:00	NO
					3	revison contexto y mapeo	2019-09-13	11 junio 2019	2019-06-11	2019-06-11	19:00:00	NO
MATRIZ DE ANALISIS DE INVOLUCRADOS	PROCESADO	13 septiembre 2019	CON RETRASO	22:00:00								
					1	CORRECCION DE REDACCION DE LOS AVANCES PRESENTADOS	2019-08-01	01 julio 2019	2019-07-01	2019-07-01	14:00:00	NO
					2	correcciones y revision de ortografia , normas apa	2019-09-13	12 junio 2019	2019-06-12	0000-00-00	00:00:00	NO

ITEM	ESTADO	FECHA FIN	REGISTRO	#HT	REVISIONES							
					#	Obs.	FSys.	Fecha	H.I.	H.F.	EST.	Obs. Est
ARBOL DE PROBLEMAS	PROCESADO	13 septiembre 2019	CON RETRASO	25:05:00								
					1	PRESENTACION DE AVANCES CAPITULO III	2019-08-01	02 julio 2019	2019-07-02	2019-07-02	14:00:00	NO
					2	AVANCES TEMA ARBOL DE PROBLEMAS, REVISION DE BIBLIOGRAFIA	2019-08-01	04 julio 2019	2019-07-04	2019-07-04	14:00:00	NO
					3	REVISION DE BIBLIOGRAFIA PARA REAJUSTE ARBOL DE PROBLEMAS	2019-08-01	05 julio 2019	2019-07-05	2019-07-05	21:00:00	NO
					4	normas apa en graficos y revision de redaccion	2019-09-13	13 junio 2019	2019-06-13	2019-06-13	21:00:00	NO
ARBOL DE OBJETIVOS	PROCESADO	13 septiembre 2019	CON RETRASO	25:05:00								
					1	PRESENTACION DE AVANCES ARBOL DE OBJETIVOS	2019-08-01	11 julio 2019	2019-07-11	2019-07-11	14:00:00	NO
					2	PRESENTACION DE CORRECCIONES ARBOL DE OBJETIVOS	2019-08-01	18 julio 2019	2019-07-18	2019-07-18	14:00:00	NO
					3	diseño arbol de objetivos	2019-09-13	18 junio 2019	2019-06-18	2019-06-18	23:00:00	NO

ITEM	ESTADO	FECHA FIN	REGISTRO	#HT	REVISIONES							
					#	Obs.	FSys.	Fecha	H.I.	H.F.	EST.	Obs. Est
MATRIZ DE ANALISIS DE ALTERNATIVAS	PROCESADO	13 septiembre 2019	CON RETRASO	53:40:00								
					1	CORRECCION MATRIZ DE ANALISIS DE ALTERNATIVAS, REDACCION, NORMAS APA	2019-08-01	03 julio 2019	2019-07-03	2019-07-03	14:00:00	NO
					2	PRESENTACION DE LA MATRIZ DE ANALISIS DE ALTERNATIVAS, REVISION DE BIBLIOGRAFIA	2019-08-01	25 julio 2019	2019-07-25	2019-07-25	14:00:00	NO
					3	REVISION BIBLIOGRAFIA	2019-08-01	26 julio 2019	2019-07-26	2019-07-26		NO

						DE LAS MATRIZ DE ANALISIS DE ALTERNATIVAS PRESENTACION DE AVANCES DE LA MATRIZ DE ANALISIS DE IMPACTO DE LOS OBJETIVOS 4 2019- 30 2019- 2019- 08-01 julio 07-30 07-30 NO 16:56:54 2019 12:00:00 14:00:00 5 2019- 19 2019- 2019- 09-13 junio 06-19 06-19 NO 11:01:07 2019 14:00:00 20:00:00 revision de matriz de analisis de alternativas, impacto de los objetivos , diagrama de estrategia , matriz de marco logico 6 2019- 27 2019- 0000- 09-13 junio 06-27 00-00 NO 11:06:09 2019 18:00:00 00:00:00
MATRIZ DE ANALISIS DE IMPACTO DE LOS OBJETIVOS	PROCESADO	13 septiembre 2019	CON RETRASO	53:40:00	# Obs. FSys. Fecha H.I. H.F. EST. Obs. Est 1 avances y revision de correcciones matriz de impacto , revision de bibliografia sobre analisis de matriz de impacto para un proyecto I+D+I 2019- 01 2019- 2019- 09-13 agosto 08-01 08-01 NO 09:56:54 2019 12:00:00 14:00:00 2 2019- 01 2019- 2019- 09-13 agosto 08-01 08-01 NO 09:58:36 2019 20:00:00 21:30:00 3 2019- 28 2019- 2019- 09-13 junio 06-28 06-28 NO 11:08:07 2019 15:00:00 23:00:00	
DIAGRAMA DE ESTRATEGIAS	PROCESADO	13 septiembre 2019	CON RETRASO	53:40:00	# Obs. FSys. Fecha H.I. H.F. EST. Obs. Est 1 AVANCES DIAGRAMA DE ESTRATEGIAS Y MATRIZ DE MARCO LOGICO 2019- 30 2019- 2019- 08-01 julio 07-30 07-30 NO 16:58:38 2019 12:00:00 14:00:00 2 revision de correcciones solicitud tema anterior y soporte para diagrama de estrategias . Bibliografia 2019- 08 2019- 2019- 09-13 agosto 08-08 08-08 NO 10:01:31 2019 21:00:00 22:10:00 3 busqueda de bibliografia 2019- 01 2019- 2019- 09-13 julio 07-01 07-01 NO 11:10:19 2019 18:00:00 23:00:00	
MATRIZ DE MARCO LOGICO	PROCESADO	13 septiembre 2019	CON RETRASO	53:40:00	# Obs. FSys. Fecha H.I. H.F. EST. Obs. Est 1 REVISION DE BIBLIOGRAFIA PARA ELABORACION DE MARCO LOGICO Y REALIZAR CORRECCION DE REDACCION , APLICACR NORMAS APA 2019- 31 2019- 2019- 08-01 julio 07-31 07-31 NO 17:00:30 2019 16:00:00 23:00:00 2 acotacion 2019- 15 2019- 2019- 09-13 agosto 08-15 08-15 NO 10:04:01 2019 12:00:00 14:00:00 3 ortografia y ortografia , 2019- 02 2019- 2019- 09-13 julio 07-02 07-02 NO 11:11:36 2019 14:00:00 20:00:00	

CAPITULO: 5 PROPUESTA Avance( 100% )	ITEM	ESTADO	FECHA FIN	REGISTRO	#HT	REVISIONES
	ANTECEDENTES (DE LA HERRAMIENTA O METODOLOGIA QUE PROPONE COMO SOLUCION)	PROCESADO	13 septiembre 2019	CON RETRASO	42:07:00	# Obs. FSys. Fecha H.I. H.F. EST. Obs. Est 1 PRESENTACION ANTECEDENTES (DE LA HERRAMIENTA O METODOLOGIA QUE PROPONE COMO SOLUCION, REVISION DE BIBLIOGRAFIA 2019- 01 2019- 2019- 08-01 agosto 08-01 08-01 NO 17:02:34 2019 12:00:00 14:00:00

					O METADOLOGIA PARA EL DESARROLLO DE LA PROPUESTA REVISION DE BIBLIOGRAFIA DE LAS HERRAMEINTAS O 2 METADOLOGIA PARA EL DESARROLLO DE LA PROPUESTA 3 avances capitulo 5to.	2019- 02 2019- 2019- 08-01 agosto 08-02 08-02 NO 17:03:34 2019 16:00:00 23:00:00  2019- 02 2019- 2019- 09-13 julio 07-02 07-02 NO 11:13:29 2019 14:00:00 23:30:00
DESCRIPCION (DE LA HERRAMIENTA O METODOLOGIA QUE PROPONE COMO SOLUCION)	PROCESADO	13 septiembre 2019	CON RETRASO	42:07:00	# Obs. FSys. Fecha H.I. H.F. EST. Obs. Est 1 correccion de graficos y normas APA 2019- 08 2019- 2019- 09-13 julio 07-08 07-08 NO 11:15:00 2019 14:00:00 21:00:00 2 aplicacion de formula para calculo de encuestas 2019- 13 2019- 2019- 09-13 julio 07-13 07-13 NO 11:16:57 2019 15:00:00 23:00:00	
FORMULACION DEL PROCESO DE APLICACION DE LA PROPUESTA	PROCESADO	13 septiembre 2019	CON RETRASO	42:07:00	# Obs. FSys. Fecha H.I. H.F. EST. Obs. Est 1 caculo de numero de encuestas y redaccion preguntas encuesta 2019- 18 2019- 2019- 09-13 julio 07-18 07-18 NO 11:18:36 2019 14:23:00 23:00:00	

ITEM	ESTADO	FECHA FIN	REGISTRO	#HT	REVISIONES							
					#	Obs.	FSys.	Fecha	H.I.	H.F.	EST.	Obs. Est
RECURSOS	PROCESADO	13 septiembre 2019	CON RETRASO	71:30:00	1	revisión de encuesta y diseño de propuesta	2019- 09-13 11:20:14	25 julio 2019	2019- 07-25 14:00:00	2019- 07-25 23:30:00	NO	
					2	corrección de propuesta	2019- 09-13 11:22:16	26 julio 2019	2019- 07-26 15:00:00	2019- 07-26 22:00:00	NO	
					3	corrección de acotaciones realizadas del capítulo 1 al 5to.	2019- 09-13 11:26:20	30 julio 2019	2019- 07-30 15:00:00	2019- 07-30 21:00:00	NO	
					4	aplicar en graficos y normas APA	2019- 09-13 11:28:09	31 julio 2019	2019- 07-31 16:00:00	2019- 07-31 22:00:00	NO	
					5	acotaciones en diseño de las fases de la propuesta	2019- 09-13 11:31:32	02 agosto 2019	2019- 08-02 16:00:00	2019- 08-02 22:00:00	NO	
PRESUPUESTO	PROCESADO	13 septiembre 2019	CON RETRASO	71:30:00	1	Revisión de todos los avances capítulo 1 al 5to.	2019- 09-13 11:24:21	29 julio 2019	2019- 07-29 16:00:00	0000- 00-00 00:00:00	NO	
					2	diseño fases de propuesta	2019- 09-13 11:29:55	01 agosto 2019	2019- 08-01 14:00:00	2019- 08-01 22:00:00	NO	
					3	aplicación en formato de proyecto	2019- 09-13 11:32:58	03 agosto 2019	2019- 08-03 14:00:00	2019- 08-03 22:30:00	NO	
CRONOGRAMA	PROCESADO	13 septiembre 2019	CON RETRASO	71:30:00	1	estructuración fase de implementación de la propuesta	2019- 09-13 11:34:31	08 agosto 2019	2019- 08-08 13:30:00	2019- 08-08 23:00:00	NO	
					2	revisión y corrección fase de implementación de propuesta	2019- 09-13 11:35:59	09 agosto 2019	2019- 08-09 10:00:00	2019- 08-09 21:00:00	NO	

ITEM	ESTADO	FECHA FIN	REGISTRO	#HT	REVISIONES							
					#	Obs.	FSys.	Fecha	H.I.	H.F.	EST.	Obs. Est
CONCLUSIONES	PROCESADO	13 septiembre	CON RETRASO	15:30:00								

12/11/2019

Proyecto Estado

		2019				1 reajuste capitulo propuesta adjuntar analisis de datos al documento	2019- 09-13 11:37:18	13 agosto 2019	2019- 08-13 14:00:00	2019- 08-13 20:00:00	NO
						2 como anexos , diseño matriz de evaluacion revision de recursos , presupuesto	2019- 09-13 11:40:05	15 agosto 2019	2019- 08-15 14:30:00	2019- 08-15 15:00:00	NO
						3 y cronograma de actividades	2019- 09-13 11:42:56	18 agosto 2019	2019- 08-18 14:00:00	2019- 08-18 20:00:00	NO
RECOMENDACIONES	PROCESADO	13 septiembre 2019	CON RETRASO	15:30:00		# Obs. FSys. Fecha H.I. H.F. EST. Obs. Est					
						1 ajuste de margenes	2019- 09-13 11:45:15	22 agosto 2019	2019- 08-22 12:00:00	2019- 08-22 14:00:00	NO
						2 revision total trabajo de titulacion	2019- 09-13 11:46:37	09 septiembre 2019	2019- 09-09 10:00:00	2019- 09-09 11:00:00	NO
						3 revision total trabajo de titulacion	2019- 09-13 11:49:44	13 septiembre 2019	2019- 09-13 11:49:00	2019- 09-13 11:49:00	NO

DETALLE LECTORIA

#	Obs.	Fecha	H.I.	H.F.	EST.	Obs. Est
1	Se sugiere cambios en la redacción y aplicación de normas APA las citas no están correctas. En el capitulo 1 se sugiere revisar las fuerzas impulsadoras las mismas están en futuro revisar la forma de presentación de tablas y figuras no esta acorde al formato APA El análisis de la tabulación de resultados solo esta pregunta por pregunta, es necesario un análisis global donde presente los resultados y las conclusiones a la que se llega al presentar las referencias bibliográficas no tienen	2019-10-17 00:00:00	11:00:00	13:00:00		

INSTITUTO TECNOLOGICO SUPERIOR

 ANDRAE MENDOZA MARIA MERCEDES TUTOR CI: 1705460762	 FOLLECOQ PABON ROUSE MARY ALUMNO CI: 1725956732	 "CORDILLERA" Consejo de Carrera MONTES VACA ESTELA APALIA DELEGADO CI: 0602429316 FECHA: / / Adm. de Boticas y Farmacias
---	--	---

## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR CORDILLERA

### Administración de Boticas y Farmacias.

#### ORDEN DE EMPASTADO

Una vez verificado el cumplimiento de los requisitos establecidos para el proceso del Trabajo de Integración Curricular, se **AUTORIZA** realizar el empastado del Trabajo de Integración Curricular, del alumno(a) FOLLECO PABÓN ROUSE MARY, portador de la cédula de identidad N°1725956732, previa validación por parte de los departamentos facultados.

Quito, 05 de noviembre de 2019

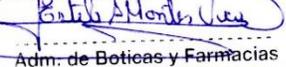


VISTO FINANCIERO

Sra. Mariela Balseca



CONSEJO DE CARRERA



Adm. de Boticas y Farmacias

Dra. Estela Montes

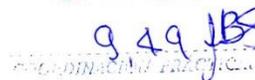
**DELEGADO DE LA UNIDAD  
DE INTEGRACIÓN CURRICULAR**



Ing. William Parra López  
**BIBLIOTECA**

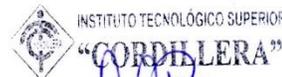


25 NOV 2019



Ing. Samira Villalba

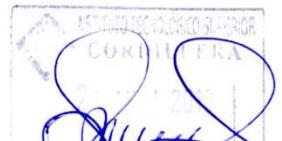
**PRÁCTICAS PREPROFESIONALES**



DIRECCIÓN DE CARRERA

Adm. de Boticas y Farmacias

**DIRECTOR DE CARRERA**



Ing. Cristina Chuqui  
**SECRETARIA ACADÉMICA**