



CARRERA DE ADMINISTRACION DE BOTICAS Y FARMACIAS

**APLICACIÓN DEL BALANCED SCORE CARD AL PROCESO DE
ABASTECIMIENTO PARA EVITAR LA RUPTURA DE STOCK EN LA
FARMACIA PHARMAVIDA NAYON EN EL D.M.Q
PERIODO 2018-2019.**

**Proyecto de Investigación previo a la obtención del título de tecnólogo en
Administración de Boticas y Farmacias.**

Tipo de Proyecto

Proyecto I+D+I

Autor: Taco Lamiña Katherine Lizeth

Tutor: Lic. Romel Pichardo

Quito, junio 2019

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, **Katherine Lizeth Taco Lamiña**, declaro bajo juramento que la investigación es absolutamente original, auténtica, es de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes. Las ideas, doctrinas, resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.



Katherine Lizeth Taco Lamiña

1724470651

LICENCIA DE USO NO COMERCIAL

Yo, **Katherine Lizeth Taco Lamiña**, portador de la cédula de ciudadanía signada con el No. 172447065-1 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 Balanced Score Card al Proceso de Abastecimiento para evitar la ruptura de stock en la Farmacia Pharmavida Nayón en el D.MQ periodo 2018-2019**, con fines académicos al Instituto Tecnológico Superior Cordillera.



Katherine Lizeth Taco Lamiña

C.C: 172447065-1

Quito, Junio 2019.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a mi familia mis padres y hermanas que son mi apoyo incondicional día a día, quienes me han forjado como el ser humano que soy en la actualidad, muchos de mis logros son gracias a ellos quienes me han apoyado en cada decisión, me han acompañado en cada inconveniente dándome ánimo y fuerzas para no dimitir y lograr esta meta.

A mi institución y a mis maestros que me han compartido sus conocimientos y me ha ayudado a formar como profesional.

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedico a mi madre que es el pilar fundamental de mi vida, mi apoyo incondicional, la persona más importante quien me acompaño cada mala noche, dándome consejo y fortaleza para no desvanecer y cumplir mi meta. A mis hermanas Mery y Gaby quienes siempre estuvieron presentes incondicionalmente para ayudarme de múltiples maneras en el transcurso de este logro, a ellas gracias por siempre tener fe en mí.

Índice Contenido

DECLARACIÓN DE AUTORÍA	i
LICENCIA DE USO NO COMERCIAL	ii
AGRADECIMIENTO	iii
DEDICATORIA	iv
ÍNDICE CONTENIDO	v
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE ANEXOS	x
RESUMEN EJECUTIVO	xi
ABSTRATC	xii
Capítulo 1	1
ANTECEDENTES	1
1.1 Contexto	1
1.2 Justificación	3
1.3 Definición del problema central (Matriz T)	4
Análisis de la matriz T	6
Capitulo II	8
2.1 Análisis de Involucrados	8
2.2- Mapeo de Involucrados	8
2.3 Matriz de Análisis de Involucrados	11

Capítulo III	13
3.1 Árbol de Problemas	13
3.2 Árbol de Objetivos	18
Capítulo IV	24
4.1 Matriz de Análisis de Alternativas	24
4.2 Matriz de Análisis de Impacto de los Objetivos.....	30
4.3 Diagrama de Estrategias.....	34
4.4 Matriz de Marco Lógico.....	37
Capítulo V	42
Propuesta	42
5.1 Antecedentes de la Metodología	42
5.2 Descripción de la metodología	44
5.2.2 Diseño de la Investigación.	45
5.2.3 Metodología.....	46
5.2.4 Técnicas de la Investigación.....	47
5.2.5 Marco Teórico.	48
5.2.6 Marco Legal	50
5.3 Formulación del proceso de Aplicación de la Propuesta.	55
5.3.2 Objetivos de la Propuesta.	56
5.3.4 Tabulación de Información.	57
5.3.5 Balanced Score Card o Cuadro de Mando Integral	64
5.3.6 Herramientas a utilizar	74
Capítulo VI	76
6.1 Recursos	76

Recursos humanos	77
Recursos materiales	77
Recursos tecnológicos.....	77
6.02 Presupuesto.....	78
6.01 Cronograma	78
Capítulo VII	80
7.1 Conclusiones	80
7.2 Recomendaciones	81
ANEXOS	82
Anexo N.1	82
Anexo N.2	84
Bibliografía.....	87

Índice de Tablas

Tabla 1. Analisis fuerzas T.....	5
Tabla 2. Tabla de Géneros.....	57
Tabla 3. Cuadro de Mando Integral de la Farmacia Pharmavida Nayón	66
Tabla 4. Perspectiva Financiera.....	67
Tabla 5. Perspectiva de los Clientes	69
Tabla 6. Perspectiva de Procesos Internos.	71
Tabla 7. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	72
Tabla 8. Presupuesto.....	78
Tabla 9. Cronograma.....	79

Índice Figuras

Figura 1. Involucrados Directos	9
Figura 2. Involucrados Indirectos.....	10
Figura 3. Árbol de Problemas.....	16
Figura 4. Árbol de problemas.....	20
Figura 5. Matriz de Análisis de Alternativas.....	27
Figura 6. Matriz de Impacto de Objetivos.....	32
Figura 7. Diagrama de Estrategias	35
Figura 8. Matriz de Marco Lógico.	39
Figura 9. Diagrama de pastel, termino adecuado para la definición.	58
Figura 10. Diagrama de pastel frecuencia de inventarios.	59
Figura 11. Diagrama de papel stock adecuado.....	60
Figura 12. Diagrama de pastel de cumplimiento de necesidades y expectativas.	61
Figura 13. diagrama de pastel proceso de abastecimiento.	62
Figura 14. Diagrama de pastel sobre identificación del proceso de almacenamiento.63	
Figura 15. Balanced Score de la Farmacia Pharmavida Nayón.	65

Índice de Anexos

Anexo 1. Encuesta Aplicada al Personal de la Farmacia.	82
Anexo 2. Lista de actividades.....	84
Anexo 3. Plan dinámico por parte del Administrador.....	86
Anexo 4. Plan dinámico por parte del Administrador.....	86

RESUMEN EJECUTIVO

Es un sistema de gestión que pone como elemento central de discusión la *estrategia* de la farmacia, permite clasificar y obtener consenso acerca de la estrategia, comunicarla a lo largo de la empresa, alinear metas departamentales, asociar objetivos estratégicos a metas de largo plazo y presupuestos anuales, realizar revisiones periódicas y sistemáticas de la estrategia, obtener retroalimentación para aprender y mejorar la estrategia.

Esta investigación se desarrollara con la finalidad de mejorar el proceso de abastecimiento de medicamentos y de la misma forma para evitar la ruptura de stock en la farmacia Pharmavida Nayón, puesto que esta no cuenta con un correcto proceso de abastecimiento el cual está ocasionando contravenciones en la correcta operación interna de la farmacia de esta forma no le permite desarrollar de manera eficientemente los diferentes procesos operativos establecidos y ser líder como farmacia independiente en el sector.

ABSTRATC

It is a management system that puts as a central element of discussion the strategy of the pharmacy, allows to classify and obtain consensus about the strategy, communicate it throughout the company, align departmental goals, associate strategic objectives with long-term goals and budgets annual, perform periodic and systematic reviews of the strategy, obtain feedback to learn and improve the strategy.

This investigation will be developed with the purpose of improving the process of supplying medicines and in the same way to avoid the rupture of stock in pharmacy Nayón Pharmavida, since this does not have a proper supply process which is causing contraventions in the Correct internal operation of the pharmacy in this way does not allow it to efficiently develop the different established operating processes and be a leader as an independent pharmacy in the sector.

Capítulo 1

ANTECEDENTES

1.1 Contexto

(Ortiz-Prado E, 2014) Menciona que es necesario profundizar, que la adquisición de medicamentos es un indicador utilizado para constatar la calidad de vida de un país, puesto que evidencia la eficacia, eficiencia y el correcto funcionamiento de un sistema de salud.

En la actualidad el mercado farmacéutico en Ecuador y su respectivo abastecimiento de medicinas ha adquirido un proceso progresivo de gran importancia, ensarta múltiples cambios dirigidos por el Estado, con el fin de asegurar el acceso a la salud a toda su población y mediante el empleo de distintas estrategias políticas, el cual ha logrado facultar el ahorro en el Estado y el desarrollo de la producción nacional, de esta manera también contribuyendo a la matriz productiva.

El trabajo está dirigido a la ejecución de diferentes estrategias en el proceso de abastecimiento de medicamentos para evitar rupturas de stock, basado en la aplicación del Balanced Score Card .

Por lo cual se considera puntualizar los conceptos de Balanced Score Card .

Balanced Score Card “Es una metodología para la medición y evaluación de las alternativas estratégicas:

- Alinear la organización con la estrategia.
- Conexión a la estrategia y al plan de presupuesto anual.
- Medir la eficacia de la estrategia. (Robert Kaplan, 2000)

Como describimos en la parte superior el mercado farmacéutico tuvo un gran progreso, pero de la misma manera se personifica con un complejo sistema de producción, compra, distribución y dispensación de medicina puesto que los medicamentos de marca en su gran mayoría son importados y se dificulta su adquisición. De esta manera las farmacias independientes son las más afectadas del mismo modo adquieren demasiado producto o no piden nada, como no cuentan con un correcto proceso de abastecimiento.

De esta manera surge el desarrollo y aplicación de un correcto sistema de medición de estrategias Balanced Score Card para ayudar a la farmacia

PHARMAVIDA NAYON a mejorar su correcto proceso de abastecimiento de medicamentos.

1.2 Justificación

El proyecto se ejecutará con la finalidad de mejorar el proceso de abastecimiento de medicamentos y de la misma forma para evitar la ruptura de stock en la farmacia Pharmavida Nayón, puesto que esta no cuenta con un correcto proceso de abastecimiento en cual está ocasionando pérdidas y no le permite desarrollarse y ser líder como farmacia independiente en el sector.

El problema tiene origen en el sector de Nayón un sector bastante comercial y lleno de cadenas farmacéuticas las cuales cuentan con procesos de abastecimiento. Esto ha ocasionado que la farmacia Pharmavida Nayón este en desventaja en comparación con las mismas por el incorrecto funcionamiento de procesos de abastecimiento, el cual ha ocasionado insuficiencia de existencias de stock, esto genera una secuencia de costes empresariales conexo a la perdida de ventas, de imagen y de la confianza de los clientes.

Del mismo modo se desarrollará la aplicación del cuadro integral de mando Balanced Score Card el cual por medio de diferentes herramientas nos permitirá enlazar nuestras respectivas estrategias y de igual forma trabajará en conjunto con los objetivos clave de la investigación, el cual nos mostrará resultados mediante cuatro dominios de gran importancia en cualquier tipo de empresa: desempeño financiero, percepción de clientes, procesos internos y educación progresión. Ya que

de esta forma mejoraremos nuestro posicionamiento y sobresaldremos como farmacia independiente, evitando así pérdidas de cualquier tipo.

1.3 Definición del problema central (Matriz T)

(Robayo, 2013) Expresa que es una técnica metodológica que trabaja para concretar la vivacidad de las relaciones causa y efecto presente para el éxito de la situación ansiada.

Consta de:

Problema Central: Es el inconveniente actual, se determina como punto de referencia en el avance de dicha matriz.

Situación Empeorada: Es la situación que se desea eludir y se procede a dar solución con la realización del proyecto.

Situación Mejorada: Es la situación ideal al que se pretende llegar con la aplicación del proyecto.

Fuerzas Impulsadoras: Actividades que se ejecutan y las cuales no permiten que la situación empeore.

Fuerzas Bloqueadoras: Suceso de actividades que reprimen que se solucione el problema.

Intensidad: es el nivel de impacto que tiene la fuerza del problema.

Potencial de Cambio: Es la forma en la cual se puede modificar o transformar la fuerza para llegar a la situación deseada.

Tabla 1.

Análisis fuerzas T

ANÁLISIS DE FUERZAS T					
SITUACION EMPEORADA	SITUACION ACTUAL				SITUACION MEJORADA
Ruptura de stock	Desconocimiento del proceso de abastecimiento				Adecuada gestión del stock
FUERZAS IMPULSORAS	I	PC	I	PC	FUERZAS BLOQUEADORAS
Ventas personalizadas	3	3	4	4	Inexistencia de protocolos predeterminados para la atención al cliente .
Predisponían por parte del equipo de trabajo	5	5	5	5	Carencia de dinamismo y control por parte del administrador.
Fidelización de clientes	3	4	4	4	No se satisface inmediatamente la necesidad de compra
Farmacia en crecimiento	5	5	5	5	Inexistencia de una planificación estratégica

Elaborado por: Katherine Taco

Fuente: Investigación propia

Análisis de la matriz T

Desconocimiento del correcto proceso de abastecimiento. - Esta

característica se la define como el problema central, debido que en la farmacia

Pharmavida Nayón

No cuenta con una correcta información y ejecución sobre el proceso de abastecimiento y no tiene en cuenta todos los problemas que esto ocasiona puesto que se trabaja mecánicamente y no se piensa en realizar correctamente los procesos o en innovar con nuevas estrategias.

Insuficiencia de stock. - Esto tiene origen a que el personal no realiza correctamente su trabajo o si lo realiza lo efectúa esporádicamente por ende el límite de fechas de medicamentos se acaban y tienden a caducarse lo que da como resultado que la medicina que el cliente no esté completa.

Carencia de dinamismo y control por parte del administrador. - La farmacia Pharmavida Nayon cuenta con el personal calificado para realizar un correcto proceso de abastecimiento, de esta manera puntualizamos que la misma necesita ejercer presión y facilitar una correcta asesoría sobre procesos para que de dicha esta manera se pueda explotar el potencial de su equipo de trabajo para lograr posicionar a la misma.

No se satisface inmediatamente la necesidad de compra. - Esta situación se desencadena porque al momento de contar un control sobre la existencia de

medicamentos e insumos, no se pone atención en los verdaderos requerimientos inmediatos que el cliente solicita para satisfacer su necesidad de compra.

Inexistencia de una planificación estratégica. – Debido a la falta de esta herramienta de trabajo, como empresa perjudica de una manera representativa, puesto que al no tenerla desfavorece específicamente al problema central puesto que no cuenta con un sistema organizacional, ni con procesos administrativos reglamentarios, de esta forma impide el crecimiento de la empresa.

Capítulo II

2.1 Análisis de Involucrados

2.2- Mapeo de Involucrados

Como el factor más característico de la metodología del marco lógico, (CEPAL, 2015) se determina la colaboración de involucrados, por lo cual hay que reconocer los grupos u organizaciones que están directa o indirectamente conexos con el problema y examinar el efecto de acuerdo al progreso del proyecto, para atribuir considerable ecuanimidad al proceso.

(Robayo, 2013) Indica que los involucrados son las personas instituciones o grupos sociales que son afligidos por el problema, puesto que son los que se trasladan en contexto del problema y comunican interna o externamente en el desenlace del problema.

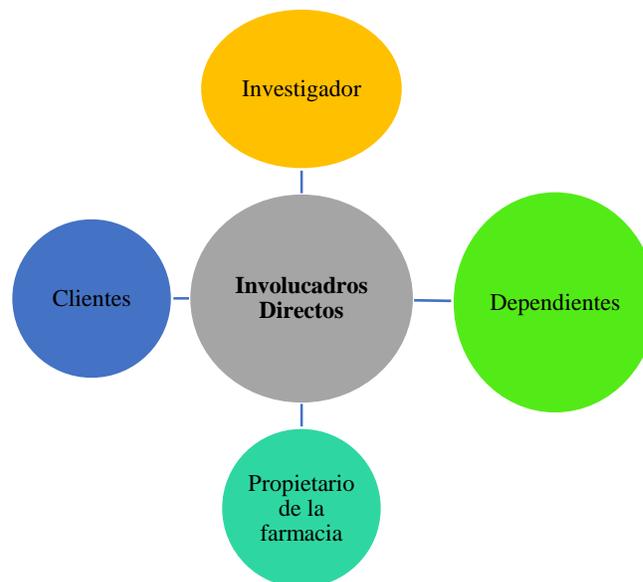
- **Involucrados Directos.** - Son las personas las cuales no tienen ningún tipo de colaboración directa en la resolución de la problemática central y de los cuales se va a detallar en el proyecto.

- **Involucrados Indirectos.** - Son aquellas personas que no obtienen colaboración en ninguna parte, y las cuales se favorecerán del proyecto.

A partir del mapa de involucrados los colaboradores que son responsables del proyecto desarrollaran tácticas informativas, para de esta manera proporcionar la participación y el acuerdo con los involucrados para el momento en el que el proyecto se lleve a cabo.

Figura 1.

Involucrados Directos



Elaborado por: Katherine Taco

Fuente: Investigación propia

Análisis de Involucrados Directos

- **Investigador.** - Se concluye como principal favorecedor puesto que es la persona que se asegurara en desarrollar el correcto estudio y correcta aplicación de estrategias por medio del Balanced Score Card para resolver el problema central.
- **Dependientes.** - Se consideran como beneficiarios directos por el grado de intervención en el desplégue de funciones.
- **Propietario de la farmacia.** - Se determina como acreedor principal dado que el será el encargado de aprobar el funcionamiento de la aplicación y desarrollo de estrategias del Balanced Score Card en su farmacia.
- **Clientes.** - Son elementos fundamentales para el crecimiento de la farmacia

Figura 2.

Involucrados Indirectos



Elaborado por: Katherine Taco

Fuente: Investigación propia

Análisis de Involucrados Indirectos

- Farmacias de cadena. - Se considera como involucrado indirecto puesto que estas cuentan con una gran variedad de estrategias, que desplazan a la farmacia Pharmavida Nayon.
- Proveedores. - Se consideran como beneficiarios indirectos por su amplia gama de productos, precios y laboratorios de acuerdo a la preferencia de sus clientes.

2.3 Matriz de Análisis de Involucrados

(Robayo, 2013) Dice que la Matriz de Análisis de Involucrados es la que cumple con el reconocimiento de los actores del proyecto en marcha, esto permite el estudio de las capacidades, necesidades, perspectivas de los interesados.

De acuerdo al extensivo estudio, los involucrados son todas las personas que tienen algún tipo de interés en el desarrollo de resultados. Esto se ejecuta con el motivo de desarrollar estrategias que permitan ayudar al proyecto, concretar un seguimiento y posterior realización.

Identificación de actores involucrados. - Grupos de interés que se beneficiaran o de la misma manera perjudicaran de acuerdo al desarrollo del proyecto.

Conveniencias del problema. Estímulos que promueven el comportamiento del actor frente al problema.

Distinguir el problema. - Características desfavorables que deslindan el potencial de los actores frente al problema.

Capacidad y compromiso de recursos. - Contribuye a la solución del problema central esto incluye recursos políticos o legales que se asumirían frente a la capacidad de participación.

Intereses de los actores. - Se manifiestan las expectativas y necesidades que se llevaran a cabo para que el proyecto responda o no en un delimitado tiempo.

Capítulo III

Problemas y Objetivos

3.1 Árbol de Problemas

También conocido como método del sistema del árbol, el árbol de problemas facilita el análisis de la disposición efectiva a través del reconocimiento de las causas principales y sus respectivas relaciones. Dicha herramienta contribuye con la interpretación del escenario actual de la empresa, la relación mutua de los problemas y las probables disposiciones del tema particular del proyecto.

Para determinar un correcto estudio es necesario, comprender el problema por el cual está atravesando recientemente la empresa. Dicho de esta manera identificaremos ampliamente diferentes características para proponer alternativas de solución correspondientes.

Realizar una correcta identificación es un eje fundamental para adquirir un buen rendimiento al poner en marcha la aplicación de estrategias puesto que no se puede abordar una solución confortable de un problema si no se realiza una correcta

indagación sobre el mismo por otra parte al reconocer se determina en su totalidad la estrategia que conlleva el desarrollo del proyecto.

Por consiguiente (Robayo, 2013, págs. 54-56) determina los distintos niveles de causa y efectos ocasionados por el problema central.

❖ Causas. -

- Directas. - A estas se las contempla como claves por esta razón pertenecen a los factores que provocan la manifestación del problema.
- Indirectas. - Son las que se originan de las causas indirectas de esta manera incurren indirectamente en presentación del problema central.
- Estructurales. - Son aquellos que ocasionan las causas indirectas del problema central y se ubican a un nivel constitutivo del entorno económico, social, político, tecnológico, poblacional dicho de esta forma el proyecto no tiene mayor cabida de intromisión.

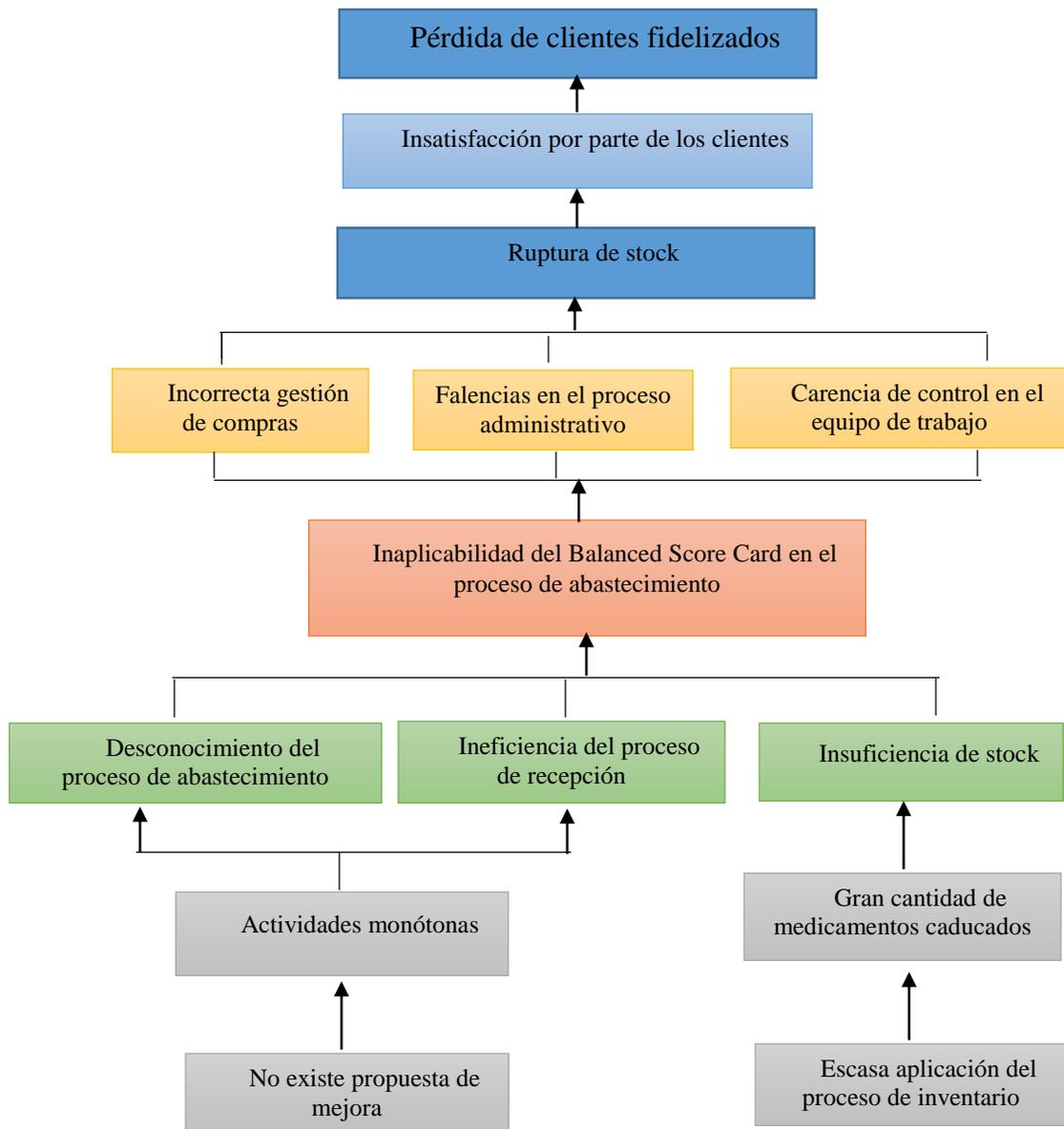
❖ Efectos. -

- Directos. - Están ligados con la descripción del problema central autoriza que se manifieste, convirtiéndose al mismo tiempo en sus indicadores.

- Indirectos. - Son aquellos que tienen relación con los efectos directos, conectados por la interrupción de las actividades, impacto social que desarrolla el proyecto.
- Estructurales. -Son inducidos por los efectos indirectos, y se delimita las condiciones de sostenibilidad ellas serán las encargadas de describir los aportes o contribuciones del proyecto al desarrollo general del país.

Figura 3.

Árbol de Problemas



Elaborado por: Katherine Taco

Fuente: Investigación propia

Análisis de Árbol de Problemas.

En la actualidad la Farmacia Pharmavida Nayón presenta algunas dificultades en el cumplimiento de procesos esto ha ocasionado malestar en sus clientes; de acuerdo al árbol de problemas realizados se determinó el problema central con sus respectivas causas y efectos:

- No existe propuestas de mejora. – Cuenta con un alto nivel de análisis de tal manera que al haber una inexistencia de propuestas de mejora la farmacia no se comprometería a realizar cambios que le beneficien a la misma para lograr desarrollar sus respectivas metas y objetivos.
- Escaso proceso de inventario. – Por consiguiente, el análisis nos transmite que hay un incorrecto cumplimiento de proceso, al no realizar un correcto proceso de inventario automáticamente se pierde el control sobre la correcta gestión de compra de insumos y medicamentos que se requieran en la farmacia ocasionando malestar indirectamente a los clientes.
- Inaplicabilidad del Balanced Score Card en proceso de abastecimiento. – De esta manera llegamos a la conclusión que en la farmacia Pharmavida Nayón no se realiza una correcta ejecución de procesos de tal forma que impide la aplicación de un cuadro de mando integral para su correcto desarrollo y alineación de la visión y estrategias de la misma, con el fin de elevar y

fortalecer cada una de las áreas operativas de la farmacia de acuerdo a su entorno.

- Ruptura de stock. - Se determina realizar un análisis a fondo puesto que recae una gran importancia en la dispensación de medicamentos o insumos dirigidas hacia el cliente, la rotura de stock se desarrolla por la pérdida de satisfacción del cliente y consecuentemente la pérdida de ventas. Ya que cuando un cliente demanda la entrega de un determinado producto el cual no se le pudo ofrecer, quedará inconforme, por lo tanto, deberá solicitar este producto a otra Farmacia.

3.2 Árbol de Objetivos

(Robayo, 2013, pág. 62) Determina que el árbol de objetivos es un diagrama el cual se cambia todas las condiciones negativas del árbol de problemas a condiciones positivas, es decir las causas se convierten en medios, los efectos en fines, la problemática central en el propósito del proyecto.

Con el análisis de objetivos se logra que:

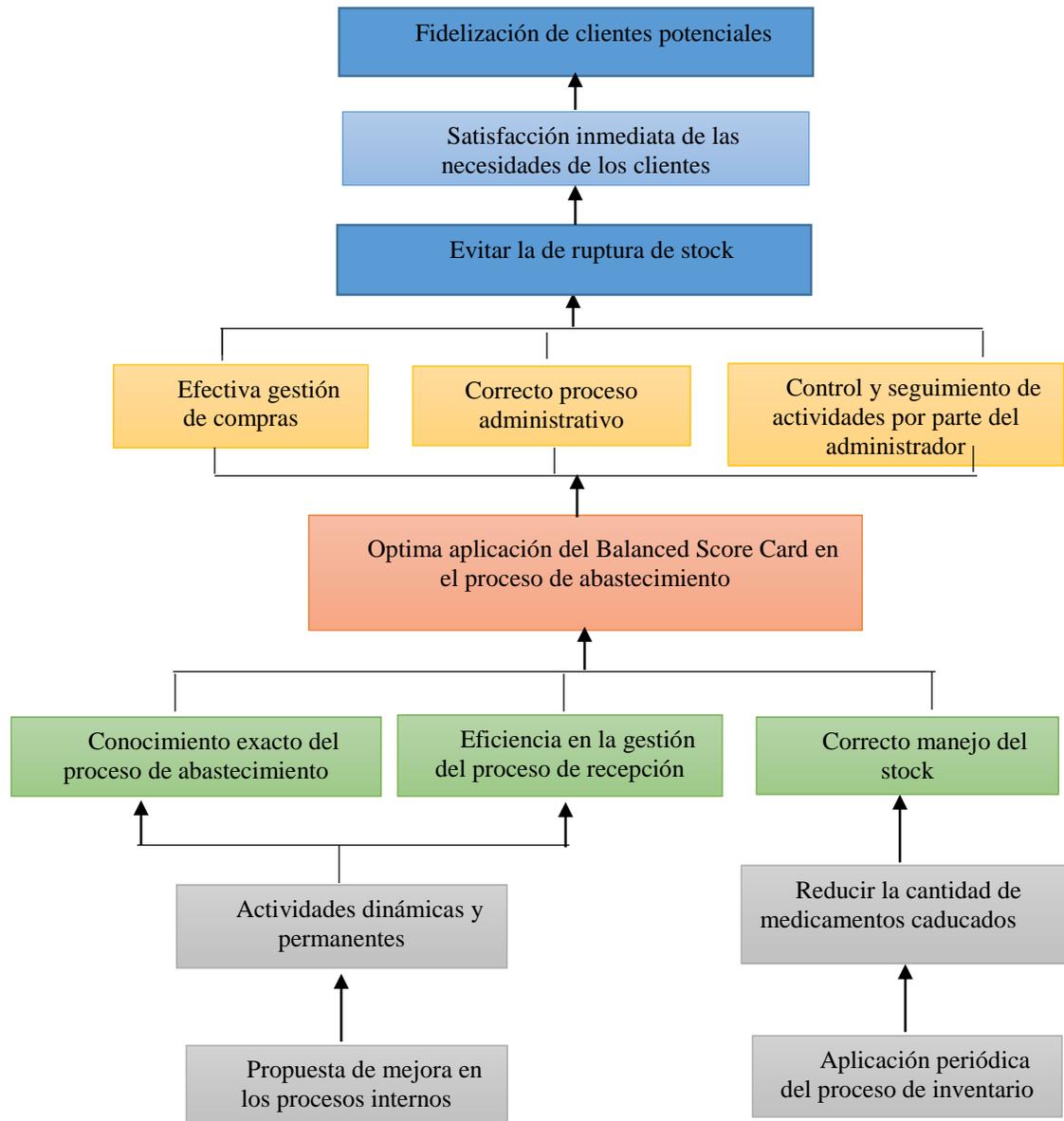
- La vinculación entre medios y fines sea englobada en un solo vistazo.
- El propósito sea visualizado en torno a la solución de problemas detectados.
- Los objetivos establecidos se organizan dependiendo su importancia o secuencia de solución.
- Dirigir el análisis de alternativas llevando los medios a estrategias.

En el manual de la (CEPAL, 2015) indican que sus objetivos son:

- Finalidad. - Revela como el proyecto contribuye al desarrollo en la solución del problema central.
- Propósito. Especifica el impacto o resultado conseguido de la utilización de los componentes.
- Componentes. - Define las características y requisitos de los bienes y servicios que produce el ejecutor.
- Actividades. - Son los recursos que utilizará el ejecutor para el desarrollo del proyecto.

Figura 4.

Árbol de problemas



Elaborado por: Katherine Taco

Fuente: Investigación propia

Análisis del Árbol de objetivos

Se determina que en el Árbol de objetivos se desarrollan todas las actividades positivas que se desean cumplir al ejecutar el proyecto, contando con la colaboración del equipo de trabajo de la farmacia.

- ❖ Propuestas de mejora en los procesos internos. – Se entiende como procesos internos al conjunto de actividades que se llevan a cabo por una o varias personas, con el fin de ejecutar los procesos eficientemente para que la farmacia sea productiva y rentable, la mejora continua de procesos internos busca resultados positivos de forma consiente.

Se plantea implementar un plan de marketing que tendrá como objetivo enfatizar las cualidades de su farmacia Pharmavida Nayón, desarrollando la promoción de servicios especiales como disponibilidad de vacunas para la gripe, medicamentos genéricos a un bajo costo y horarios extendidos de igual forma ofrecerá programas de incentivos para los clientes leales.

- ❖ Aplicación del proceso de inventario periódicamente. – Se determina que la realización del inventario en una parte muy esencial en cualquier tipo de empresa que se dedique a la venta de productos como las farmacias, de tal manera que la aplicación del mismo nos permitirá obtener mejores resultados financieros, en la farmacia

Pharmavida Nayón se tiene como objetivo realizar el proceso de inventario periódicamente para establecer los respectivos ajustes en la adquisición de medicamentos de igual manera esto nos permitirá tener un pleno conocimiento sobre la cantidad de caducados de tal modo que nuestra farmacia logrará satisfacer la necesidad del cliente.

- ❖ Optima aplicación del Balanced Score Card en el proceso de abastecimiento de medicamentos. -Por consiguiente se define identificar procedimientos sobre el control interno de la farmacia los cuales proporcionarían un mayor impacto en la ejecución de los mismos por parte del personal, dentro de la aplicabilidad del Balanced Score Card en el proceso de abastecimiento se debe tomar en cuenta las incidencias de las devoluciones, quejas, reclamos y registro de ventas perdidas por no disponer la medicación requerida en el momento en el que se la solicita, del mismo modo en esta parte es importante estudiar la existencia de medicamentos disponibles, faltantes y de igual manera de medicamentos caducados o pronto a caducarse para su correcta adquisición.
- ❖ Evitar la ruptura de stock. – Es el resultado de la correcta ejecución de diferentes procesos de tal forma que debemos tomar en cuenta las

causas que lo provoca como la falta de previsión de pedidos, el retraso de la entrega por parte del proveedor o el aumento de la demanda.

También es necesario realizar una planificación de compra tomando en cuenta las ventas que se realizaron los años anteriores, así mismo debemos clasificar los productos en función de su riesgo dependiendo de diferentes factores como las épocas del año esto nos ayudara a realizar mejores previsiones de stock, así que la proactividad es esencial por parte del personal que labora en la farmacia puesto que si todos trabajan en conjunto se puede tomar nota de todo lo que el cliente necesite y de la misma manera mantenerlo informado de cualquier situación y proyectar una buena imagen en la mente de nuestros consumidores.

Capítulo IV

Análisis de alternativas

4.1 Matriz de Análisis de Alternativas

Según (Robayo, 2013, págs. 72-74), determina que el Análisis de Alternativas consiste en la identificación de estrategias alternativas a partir del árbol de objetivos, por consiguiente, si son ejecutadas podrían generar el cambio de la situación actual hacia la situación deseada

Por otro lado, se evidencia la evaluación de la factibilidad técnica, financiera, social y política de las probables estrategias futuras. La forma de evaluar será de uno al cuatro dependiendo del resultado, será alto, medio bajo, bajo

- ❖ **Factibilidad Técnica.** - Estudia la probabilidad tecnológica es decir la existencia de los equipos para llevar a cabo los procesos, siguiendo con la infraestructura que hace referencia a la existencia de

instalaciones para los equipos, legal existencia de regulaciones, ahora bien, ambiental evaluación del impacto y geográfica nos transmite la existencia de espacios y vías de acceso suficientes para que el proyecto pueda ser llevado a cabo satisfactoriamente con el menor riesgo posible. (CEPAL, 2015).

En el proyecto nos beneficiara para constatar las exigencias del equipamiento tecnológico según lo requiera el desarrollo del proyecto.

- ❖ **Factibilidad financiera.** - Recopila numéricamente todos los aspectos desarrollados en un plan de negocios. Se debe elaborar una lista de todos los ingresos y egresos de fondos que se espera que produzca el proyecto y de tal forma ordenarlos cronológicamente. (CEPAL, 2015)

De esta manera lograremos verificar si poseemos el dinero necesario para respaldar los gastos de desarrollo y ejecución del proyecto.

- ❖ **Factibilidad social.** - Nos permite diagnosticar el grado de aceptación y apoyo por parte de la sociedad civil , donde es determinante el tipo de vinculación que lleven adelante las autoridades con los ciudadanos . (CEPAL, 2015)

Es decir que se determinara si se obtiene el apoyo por parte del propietario como del recurso humano de la farmacia para evolucionar las estrategias propuestas en el proyecto.

- ❖ **Factibilidad política.** - Se refiere a que se debe respetar los acuerdos convenios y reglamentos internos de tipo empresarial, industrial, sindical, religioso, partidista, cultural, deportivo u algún otro relacionado con el ámbito del proyecto. (CEPAL, 2015)

De esta manera verificaremos el aporte de la documentación, es decir, leyes emitidas por el Ministerio de Salud Pública (MSP), el Ministerio de Trabajo, Contratos del personal y reglamentos dictados por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) para el correcto desarrollo del proyecto.

Figura 5.**Matriz de Análisis de Alternativas**

Objetivo	Impacto sobre el propósito	Factibilidad técnica	Factibilidad financiera	Factibilidad social	Factibilidad política	Total	Categoría
Farmacia regularizada mediante la instauración de nuevas estrategias	4	4	3	3	4	18	Media - alta
Control y seguimiento de actividades hacia el personal de trabajo	4	4	4	4	4	20	Alta
Política de manejo y control de caducados	4	4	3	3	4	18	Media - alta
Eficiencia en la gestión del proceso de inventario	4	4	4	3	4	19	Alta
Cumplir con las necesidades inmediatas de los clientes y fidelizarlos	3	3	3	3	3	15	Baja
Total	19	19	17	16	19	90	

Elaborado por: Katherine Taco

Fuente: Investigación propia

Análisis de la Matriz de Alternativas

La aplicación del Balanced Score Card al proceso de abastecimiento para evitar la ruptura de stock, para la farmacia Pharmavida Nayón es viable y verosímil siempre y cuando se lleven a cabo las estrategias propuestas para la ejecución del proyecto.

El incentivo de la competencia del personal es una parte clave de la capacidad de todo centro de servicios, al implementar un control y un seguimiento de actividades hacia el personal de tal forma su finalidad principal sobre el control es la modificación del comportamiento sobre la persona o personas que trabajen en el establecimiento, por lo tanto tratándose del control direccional este actúa antes de que la actividad este totalmente concluida por lo que se realiza de modo continuo en concretos puntos, de tal modo que cada acción sea el resultado de la corrección inmediata de la acción anterior, de esta manera podremos desarrollar un sistema estructurado que permita controlar los distintos aspectos que se presenten.

Otro punto a tratar es la implementación y desarrollo de políticas y manejo sobre el control de caducados en este punto es de gran importancia la colaboración del recurso humano de la farmacia puesto que serán los encargados de llevar a cabo la metodología de valoración FIFO (First in, First out) que determina que el primero que entra es el primero que sale con el fin de efectivizar la revisión de fechas de

caducidad sobre los medicamentos dicho de otra manera para que la farmacia no genere pérdidas financieras al final del mes .

En cuanto a lo que se refiere a la eficiencia en la gestión del proceso de inventario, reside en hacer el seguimiento de los bienes almacenados en la farmacia , supervisa las dimensiones , cantidad e ubicación , una meta de la gestión de inventarios es ayudar a los propietarios determinar cuándo saber comprar según lo requiera la demanda también conocido como planificación de compras estos se comparan en antiguas base de datos de ventas de esta manera será podrá proyectar ventas de este modo ayuda a mantener un negocio rentable , reducir costos , analizar el comportamientos de los competidores así también como para preparar el negocio para etapas inesperadas.

Lo que se refiere a cumplir con la necesidades inmediatas y fidelización de clientes nos dice que la satisfacción del cliente es vista como un indicador de gran importancia al desarrollar un negocio a menudo se ejecuta a través del cuadro de mando integral o también llamado (Balanced Score Card) en un mercado bastante competitivo donde las empresas compiten por los clientes la satisfacción es considerada como un eje diferenciador de este modo convirtiéndose en una estrategia empresarial a gran escala . En la farmacia Pharmavida Nayón se busca desarrollar diferentes estrategias innovadoras en los diferentes procesos internos con el fin de mejorar la apreciación para con el cliente y con la empresa.

Como se había mencionado antes es de suma importancia tener un correcto seguimiento y control de actividades hacia el recurso humano pues son los ejecutores de las diferentes actividades para el correcto funcionamiento de la farmacia, de tal

forma si el recurso humano ejecuta correctamente su trabajo lograra una mejor organización interna e implementara las nuevas estrategias con el fin de satisfacer las necesidades del objetivo evitando pérdidas financieras.

Con el propósito de que se ejecuten las estrategias designadas por el proyecto se determina un correcto funcionamiento en los procesos internos de la farmacia Pharmavida Nayón para llevar a cabo una ventaja competitiva y una expansión de negocio.

4.2 Matriz de Análisis de Impacto de los Objetivos

Es una matriz en donde se establece el objetivo más significativo, se lo analiza determinando la factibilidad del mismo, el cual permite llegar a la finalidad del proyecto obteniendo una alternativa positiva.

La estructura a evaluar que indica (Robayo, 2013, pág. 76)es:

- **Factibilidad de lograrse.** – Determinan si los beneficios son positivos o no para cumplirlos.

- **Impacto en Genero.** – Se evalúan los resultados tanto para hombre como para mujeres
- **Impacto Ambiental.** - Se valora los recursos naturales, culturales y del medio ambiente y la calidad de vida de la población.
- **Relevancia.** – Valora la importancia que tiene el objetivo principal en relación a los beneficiarios.
- **Sostenibilidad.** – Indica si es o no factible y viable del objetivo del proyecto.

(Pag .76)

Estos criterios se evalúan con los siguientes porcentajes:

- 22 a 32 – Baja
- 33 a 44 – Media Baja
- 45 a 66 – Media Alta
- 67 a 88 - Alta

Figura 6.**Matriz de Impacto de Objetivos**

Objetivos	Factibilidad de lograrse	Impacto de genero	Impacto ambiental	Relevancia	Sostenibilidad	TOTAL
	Al-med - baj 4-2-1	Al-med - baj 4-2-1	Al-med - baj 4-2-1	Al-med - baj 4-2-1	Al-med - baj 4-2-1	
Aplicación del Balanced Score Card al proceso de abastecimiento para evitar la ruptura de stock en la farmacia Pharmavida Nayón	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyo del administrador de la farmacia -Realizable para los beneficiarios -Se obtiene el soporte político e institucional -Cuenta con tecnología adecuada para su ejecución 	<ul style="list-style-type: none"> -Se beneficia a los dependientes hombre y mujeres -Incremento de control de actividades -Fortalece los derechos y obligaciones sobre la equidad de genero 	<ul style="list-style-type: none"> -Optimizar el espacio físico de la farmacia -Favorecer el entorno de trabajo -Abatir la contaminación ambiental que producen los medicamentos caducados 	<ul style="list-style-type: none"> -Alcanzar las expectativas del administrador de la farmacia -Fidelización de los clientes -Cumplir con la filosofía empresarial y las políticas de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> -Dinamizar al recurso humano de la farmacia Administrador de la farmacia predispuesto al desarrollo de estrategias - Las actividades de la farmacia seguirán desenvolviéndose como independiente 	77
	21	13	12	14	17	

Elaborado por: Katherine Taco

Fuente: Investigación propia

Análisis de la Matriz de Impacto de Objetivos

Después de haber realizado la matriz de Análisis de Impacto de objetivos, se puede evidenciar que la aplicación de un Balanced Score Card , para mejorar los

procesos internos que satisficieran al cliente por medio del control de mando en la farmacia Pharmavida Nayón ,es un proyecto viable y realizable .

La factibilidad se evidencia gracias al apoyo constante del administrador y del recurso humano que labora en la farmacia, existe una correcta optimización del espacio físico para la ejecución de las actividades por consiguiente poseen con tecnología apropiada para el desarrollo del proyecto.

Señalaremos la valoración de impacto sobre la equidad de género en el recurso humano que labora en la farmacia de tal modo que hombre y mujeres tendrán el conocimiento sobre la ejecución de todo tipo de actividades relacionadas con el desarrollo de los procesos que se requieren para el correcto funcionamiento de la farmacia de esta manera fortaleceremos los derechos y obligaciones de la equidad de género.

En cuanto al impacto ambiental , se puede establecer una correcta y armoniosa relación entre el recurso humano que conforma la farmacia .El ambiente laboral es uno de los elementos más relevantes en el día a día del funcionamiento de la farmacia sin embargo las características que la determinan nos son muy precisas, en la farmacia Pharmavida Nayón se plantea diferentes estrategias tales como halagar los buenos resultados del recurso humano como forma de motivación de igual forma busca optimizar la comunicación entre ellos y sus superiores.

El proyecto tiene una relevancia en otras palabras se dice que al llevarse a cabo correctamente las políticas internas de la farmacia el recurso humano estará

comprometido con la misma y por consiguiente el control y seguimiento de las actividades tendrá un gran éxito puesto que cumplirán con las metas y objetivos planteados por el proyecto en desarrollo.

En cuanto a la sostenibilidad sobre el proyecto precisa un dinamismo en el desarrollo de la actividad que ejecuta el recurso humano que labora en la farmacia, siguiendo las normas establecidas en los reglamentos farmacéuticos, alcanzando que las actividades de la farmacia Pharmavid Nayón se realicen de acuerdo a las estrategias propuesta por el proyecto.

4.3 Diagrama de Estrategias

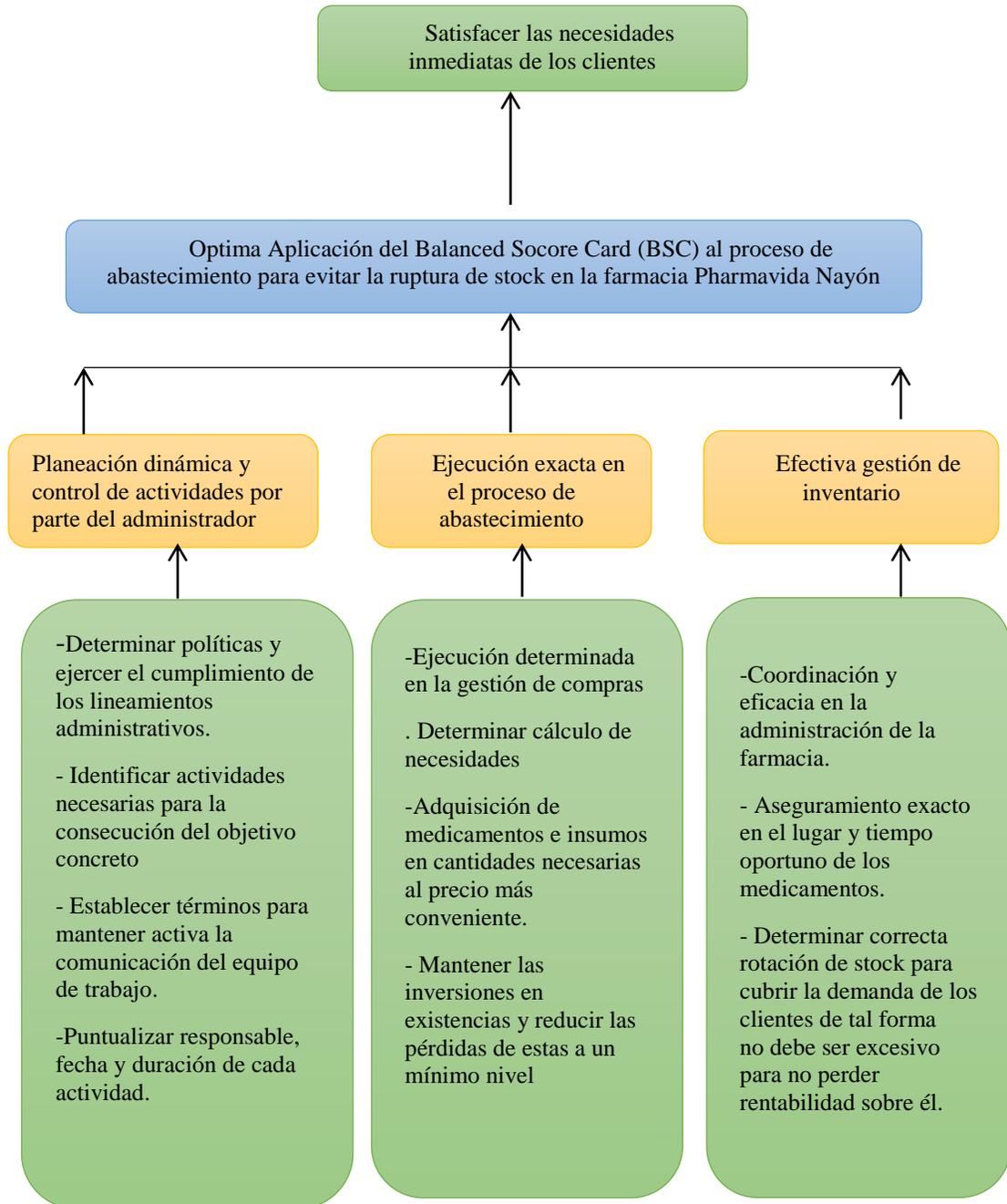
Rovayo (2013) determina que el Diagrama de Estrategias es una herramienta metodológica que permite establecer la estructura y alcance de las estrategias consideradas como factibles en la realización del proyecto.

También permite vincular a cada estrategia un objetivo que se puede trabajar de forma jerárquica para dar solución a la problemática de estudio, determinando los límites del proyecto, expresándolo en términos de los objetivos.

Y finalmente determinará los objetivos específicos para definir los indicadores de los componentes en el marco lógico y la identificación de las actividades para la ejecución del mismo.

Figura 7.

Diagrama de Estrategias



Elaborado por: Katherine Taco

Fuente: Investigación propia

Análisis del Diagrama de Estrategias

Basado en el desarrollo del diagrama de estrategias y de la mano del árbol de objetivos antes expuestos se considera que la determinación de políticas y el correcto cumplimiento de lineamientos administrativos son de gran importancia dado que si se establecen puntuales normativas el recurso humano estará comprometido con la empresa y se desenvolverá correctamente en el desarrollo de las actividades asignadas de igual manera se llevara cabo la comunicación en el equipo de trabajo para evitar cuellos de botella o mal entendidos en la farmacia , de igual modo es importante puntualizar responsables en cada actividad con el fin de efectivizar su ejecución .

En cuanto a lo que tiene que ver con la ejecución exacta en el proceso de abastecimiento es muy importante desarrollar un plan de actividades, acciones tácticas o estrategias de negocio puesto que es un factor clave para el éxito de la organización disponemos de oportunidades para impactar sobre los recursos necesarios pues se enfoca en el desarrollo sistemático del manejo de productos con el fin de proporcionar lealtad de los clientes , por otro lado en el proceso de abastecimiento se determina el cálculo de las necesidades que es la actividad en donde se involucra todo aquello que se requiera para el funcionamiento de la empresa en cantidades específicas para un determinado tiempo este se materializa con los pedidos o la requisición, por otra parte se debe mantener una correcta inversión en las existencias y rotarlas a su debido tiempo para evitar pérdidas financieras .

Y para finalizar la estrategia de una efectiva gestión de inventarios , es un punto determinante en el manejo estratégico del establecimiento las tareas q se llevan a cabo en la gestión de inventarios están relacionadas a métodos de , puntos de rotación registro lo cual nos permitirá la medición constante de la existencias de medicamentos o insumos que se requieran en el establecimiento con el objetivo de reducir al mínimo los niveles de existencias y de esta manera asegurar la disponibilidad de determinados productos en el momento que requieran en esa misma línea es de gran relevancia una correcta rotación de stock la cual nos indica la frecuencia mediad e renovación de las existencias durante un periodo .

4.4 Matriz de Marco Lógico

Según (Robayo, 2013, págs. 86-91) ratifica que es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su intención es apoyar al proceso de planificación de este modo se desempeña como comunicador de información esencial del proyecto.

- Finalidad: Es un objetivo de nivel superior al que se va a contribuir con el proyecto.
- Propósito: Detalla el impacto del objetivo en el desarrollo del proyecto.

- Componentes: Es el conjunto de estudios, planes o campañas que se llevaran a cabo para el desarrollo del proyecto.
- Actividades: Especifica la manera en la cual se produce o se desarrolla cada factor del proyecto.
- Indicadores: se desempeña como medida para la verificación de la finalidad, propósito y componentes, agregando a lo anterior ayuda a especificar los resultados propuestos en tres dimensiones calidad, cantidad y tiempo.
- Medios de verificación: Identifica las fuentes existentes de información de este se hacen previsiones para la verificación sobre el cumplimiento de los indicadores.
- Supuestos: Desempeñan un papel importante en la planificación y ejecución del proyecto puesto que entendió los riesgos ambientales, financieros, institucionales, sociales, políticos, climatológicos u otros factores que bloqueen el desarrollo del proyecto.

Figura 8.**Matriz de Marco Lógico.**

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FINALIDAD Satisfacer las necesidades inmediatas de los clientes.	-Número de veces que se lleva a cabo el correcto proceso de abastecimiento/ Aplicación o conocimiento del BSC -Número de veces que el administrador su recurso humano.	-Encuesta sobre el la aplicación o conocimiento del BSC. - Seguimiento diario de actividades.	Desconocimiento de BSC e incorrecto o incompleto proceso de abastecimiento.
PROPOSITO Aplicación del Balanced Score Card al Proceso (BSC)al proceso de abastecimiento para evitar la ruptura de stock en la farmacia Pharmavida Nayón	-Total, de estrategias planificadas, total de estrategias cumplidas. - Inventario del mes anterior / Inventarios de los últimos 6 meses.	-Cuadro de ejecución de estrategias mensual. -Reporte mensual del desarrollo de inventarios.	Predisposición y compromiso por parte de todas las personas que laboran en la farmacia para que se lleve a cabo el proyecto
COMPONENTES -Planeación dinámica y control de actividades por parte del administrador. -Ejecución exacta en el proceso de abastecimiento -Efectiva gestión de inventario.	- Nivel de cumplimiento de actividades por parte de los dependientes y pasantes de la farmacia, con una calificación 8/10. - Revisión semanal de caducados.	-Evaluación y calificación mensual a los dependientes y pasantes de la farmacia. -Reporte mensual de cantidad de caducados.	Cumplir las necesidades inmediatas de compra para con los clientes de esta manera fidelizar a todos los clientes.
ACTIVIDADES	PRESUPUESTO		
-Listado de actividades impresa	\$10.00	-Informe sobre el desarrollo y los resultados de la encuesta.	Socialización sobre la aplicabilidad de estrategias y cumplimiento de actividades al cual se sometió al personal de la farmacia.
- Establecer la encuesta de conocimientos	\$1.50	-Registro en el seguimiento de actividades.	
-Encuestador	\$5.00		

Elaborado por: Katherine Taco**Fuente:** Investigación propia

Análisis de la Matriz de Marco Lógico

La Matriz de Marco Lógico es un mecanismo que proporciona una visión general del proyecto en ejecución, favoreciendo de este modo el proceso de evaluación de los logros cumplidos así mismo nos permite identificar como se lleva a cabo la aplicación de las diferentes fases del proceso de abastecimiento de igual manera del desarrollo de conocimientos del BSC.

Luego de realizar nuestra matriz podemos evidenciar que nos dirigimos hacia la satisfacción de las necesidades inmediatas de los clientes en el sector de Nayón esta es la finalidad que se ambiciona alcanzar con el desarrollo del proyecto se determina indicadores y sus métodos de verificación que nos indica que (número de veces que se lleva a cabo el correcto proceso de abastecimiento / aplicación o conocimiento del BSC , este se identificara a través de una encuestas de aplicación o conocimiento del BSC) , del mismo modo que el (número de veces que el administrador dinamice al recurso humano) se verificará por medio de un seguimiento de actividades esto se ejecutara cada semana , de la misma manera se atribuye el cumplimiento dispuesto para cada una de las personas que laboren en la farmacia con el fin de cumplir a cabalidad el objetivo determinado , teniendo en cuenta el supuesto que arroja un desconocimiento del BSC seguido de un incompleto proceso de abastecimiento en la farmacia Pharmavida Nayón .

La Aplicación del Balanced Score Card (BSC) al proceso de abastecimiento para evitar la ruptura de stock en la farmacia Pharmavida Nayón toma como

referencia dos indicadores , (total de estrategias planificadas / total de estrategias cumplidas), donde el medio de verificación de cumplimiento es un cuadro de ejecución de estrategias mensuales por otra parte el segundo indicador nos señala desarrollar (inventario del mes anterior / inventarios de los 6 últimos meses) , aquí el método de verificación se ejecutara a través de un reporte mensual del desarrollo de inventarios ejecutado por la persona que se asigne , cabe recalcar que se tendrá como supuesto la predisposicion y compromiso por parte de todas las personas que laboran en la farmacia para la correcta ejecución .

Añadiendo a lo anterior para la farmacia Pharmavida Nayón es de gran importancia realizar diferentes actividades para mejor el ambiente laboral para , también tiene en cuenta que no todos los procesos se ejecutan de correcta forma por este motivo da a conocer los siguientes indicadores: (Nivel de cumplimiento de actividades por parte de los dependientes y pasantes de la farmacia, con una calificación 8/10) adicionalmente se llevara a cabo una revisión semanal de caducados , su verificación se realizara por la evaluación mensual del personal seguida de un reporte semanal de caducados esto ayudara a agilizar la necesidad de compra inmediata de los clientes para que así todos los clientes se fidelicen .

Por último, pero no menos importante se delimito un plan de actividades a realizar y el valor de cada una de ellas, así mismo se actualizará e identificara la nueva estructura que propone el proyecto con el fin de socializar sobre la aplicabilidad de estrategias y su correcto cumplimiento.

Capítulo V

Propuesta

5.1 Antecedentes de la Metodología

(Robert Kaplan, 1996) Son los creadores del primer concepto del Balanced Score Card (BSC) en 1992 a través de la revista Harvar Business Review, cuando ellos trabajaron como socios en la empresa Analog Devices Inc., dicha herramienta revoluciono la administración introduciendo mediciones sobre los tangibles para alcanzar los objetivos (Pag,8)

El BSC como herramienta revolucionaria, en el proyecto es de gran importancia puesto que permitirá orientar el desempeño actual y el desempeño futuro de la farmacia a través de cuatro categorías de medida.

A través de la historia (Robert Kaplan, 1996) determina que esta herramienta direccionara al recurso humano de la farmacia para que la misión se cumpla a cabalidad a través de encauzar la habilidades y conocimientos que posee el recurso humano de la farmacia para desarrollar el logro de las metas estratégicas a largo plazo

Este modelo de gestión y medición aplicado en la Farmacia sirve para transformar las estrategias en objetivos operativos lo cual ayuda al cumplimiento de objetivos y metas de la farmacia.

La farmacia Pharmavida nacen hace seis años, en Quito en el sector de Nayón, es la primera farmacia bajo la creación del señor Cristian Santiago Cárdenas Vaca quien al momento de su constitución de su empresa puso como objetivo de ofrecer servicio farmacéutico de calidad y una de las mejores farmacias en el sector, enfatizando su servicio, variedad de productos y su correcta accesibilidad en precios, para contribuir al bienestar del sector cuenta con profesionales y servicios de calidad para fidelizar a sus clientes.

Una de las primeras farmacias en asentarse en el sector de Nayón, este sector a través del tiempo fue incrementando de manera excepcional convirtiéndose en un mercado exigente y por ende difícil de saciar sus necesidades, debido a esto empezaron a llegar las diferentes franquicias farmacéuticas más reconocidas y rentables como Sana Sana y Medicity provocando a la farmacia Phramavida Nayon una disminución considerable en ventas debido a que las farmacias antes mencionada por su inauguración entregaban un sin número de promociones, descuentos y obsequios con el fin de atraer una cantidad considerable de clientes.

Por esta razón la farmacia Pharnnavida Nayón decide crear estrategias para recuperar su clientela, implementando servicios adicionales como la atención personalizada y seguimiento de tratamientos, dando una gran aceptación por parte de los clientes.

Luego de este acontecimiento las plazas del mercado farmacéutico en el sector se siguieron llenando con la llegada de varias farmacias independientes y claro de cadena también como las farmacias Cruz Azul, pero no fue motivo de derrota para la farmacia Pharmavida Nayón puesto que a través del tiempo y gracias a sus estrategias de servicio se ha logrado mantener estable y también porque fidelizó parte de sus clientes, en ese tiempo el propietario de la farmacia abre más sucursales en diferentes puntos de Quito y las dota de los mismos servicios que la principal, después de un arduo estudio el propietario puede apreciar en las otras le va mucho mejor que la sucursal de Nayón.

Así es como da inicio el desarrollo de este proyecto puesto que se llega a la verificación que se tiene un problema en los procesos internos del funcionamiento de la farmacia, se decide tomar acción para remediar los problemas existentes por medio de la aplicación de un Balanced Score Card (BSC) al proceso de abastecimiento para evitar la ruptura de stock con la finalidad que la farmacia realice correctamente los procesos internos y satisfaga las necesidades inmediatas de sus clientes.

5.2 Descripción de la metodología

5.2.1. Tipos de investigación

Hay un sin número de tipos de investigación entre los siguientes mencionaremos:

- ✚ Investigación de campo. - De acuerdo al estudio de (Arias, 1999) expresa que la investigación de campo netamente es la acción que ejecuta el investigador con el ambiente y las personas relacionadas en el proyecto.

En el proyecto se desarrolla la investigación de campo, dado que el investigador requiere tener contacto directo con el recurso humano de la farmacia para poder llevar a cabo el cumplimiento de las nuevas estrategias.

✚ Investigación descriptiva. - Según (Arias, 1999) determina que la investigación descriptiva es el proceso en el cual se detallan cada uno de los hechos según como ocurran.

De tal modo que en el proyecto se aplica la investigación descriptiva con el fin de llevar un seguimiento de las actividades para que se lleven a cabo las nuevas estrategias propuestas.

5.2.2 Diseño de la Investigación.

De acuerdo a (Kerlinger, 1982) determina que el diseño de la investigación es la forma de arreglar las condiciones de un experimento, con el fin de poder responder a las preguntas formuladas sobre un evento o acontecimiento. Se relaciona con la identificación de variables importantes que determina la producción de un fenómeno, así como la evaluación de las condiciones experimentales para alcanzar las respuestas adecuadas a las preguntas planteadas.

En otras palabras, el Diseño de investigación es la manera en la cual se adecua las condiciones del proyecto, con el fin de eliminar las posibles fuentes inequívocas o si existieran estas fuentes tener control sobre las mismas.

5.2.3 Metodología

- ✓ **Método deductivo.** – Según (Abreu , 2014)este método permite la creación de hipótesis, investigación de leyes científicas y las demostraciones. la inducción puede ser completa o incompleta según como el investigador lo crea necesario.

El método deductivo se ejecuta en el proyecto al momento de revisar la redacción, literatura y revisión para la exposición final.

- ✓ **Método inductivo.** - Para (Abreu , 2014) direcciona que el método inductivo se lleva a cabo en los principios descubiertos a casos particulares, a partir de un desenlace de juicios.

Dicha investigación se ejecuta en el proyecto por el motivo que se utilicen diferentes fuentes por lo cual se deberá analizar y verificar datos.

- ✓ **Método analítico.** – Según (Maya, 2014) explica que el método analítico se encarga de señalar cada elemento de un conjunto en el cual se concretara una revisión cautelosa por cada elemento. En el proyecto el método de investigación analítico es de suma importancia en el momento de la interpretación de información y análisis de datos en el proyecto.

5.2.4 Técnicas de la Investigación.

Según (Ruiz Medina , 2011), Expresa que las técnicas de investigación se fundamentan en la recolección de información caracterizando principalmente la observación, cuestionario, entrevistas, encuestas.

Cuestionario. –Según (Ruiz Medina , 2011) Es un instrumento que se caracteriza por ser un documento que refleja información coherente y organizada, el cuestionario se establece mediante dos tipos de estructuras:

Abiertas. – Se refieren a las preguntas en las cuales no se establece ni define las variantes de respuesta esperada.

Cerradas. – Estas hacen énfasis en una respuesta determinada con antelación de acuerdo como el encuestador lo prefiera.

Por consiguiente, en el proyecto de investigación se desarrolla el cuestionario con la finalidad de establecer preguntas netamente sobre el conocimiento que el recurso humano de farmacia Pharmavida Nayón debe saber sobre los procesos operativos que se llevan a cabo diariamente en la farmacia.

Encuesta. – Según (Ruiz Medina , 2011) Es el conjunto de procedimientos que permite ondear la búsqueda meticulosa de

información en la cual intervienen el investigador y el investigado para obtener los datos.

En la investigación en desarrollo se va a utilizar como instrumento de investigación la entrevista, con el fin de poder evidenciar los conocimientos del recurso humano que labora en la farmacia, para de esta manera saber si ejecuta procesos operativos.

5.2.5 Marco Teórico.

Según (Fernandez, 2001) expresa que a través de la historia se han desarrollado un sin número de conceptos determinando que El Balanced Score Card es un sistema de gestión que transforma la estrategia en objetivos, medidos a través de indicadores y enlazados a planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de investigación, proporcionando resultados para beneficio administrativo de la farmacia mediante el análisis y aplicación de indicadores, en el cual podemos destacar algunas ventajas como:

- Alineación de los empleados hacia la visión de la farmacia
- Comunicación hacia el recurso humano que labora en la farmacia sobre el objetivo y su respectivo cumplimiento.
- Favorece en el presente la creación de valor futuro.
- Redefinición de las estrategias sobre los resultados.
- Capacidad de análisis

En otras palabras, podríamos definir al Balanced Score Card (BSC), como herramienta metodológica para realizar un correcto equilibrio y alineación sobre los elementos de las estrategias y elementos operativos de la farmacia.

Según (Dumorne, 2012) menciona que La Planificación Estratégica es una técnica de gestión que sustenta la toma de decisiones en las organizaciones en el presente y futuro para adaptarse a los cambios con el fin de lograr la eficacia, eficiencia y calidad de los servicios que se proveen.

De esta forma podemos decir que la planificación estratégica es el conjunto de planes funcionales en la cual podemos determinar la dirección de la farmacia del mismo modo trabaja por el desarrollo de los medios para lograr la misión de la farmacia.

Existe varias definiciones sobre el abastecimiento según (Flavio Guerrero, 2005) expresa que El Proceso de Abastecimiento es un arsenal de actividades que está encargado de la logística de producción junto con la distribución física, el mantenimiento y los servicios de planta , con el fin de proveer a la producción recursos necesarios en tiempos y forma establecidos .El proceso de abastecimiento consta de tres subfunciones :

- Gestión de compras
- Recepción
- Administración de stock

También podemos entender como proceso de abastecimiento al encargado de suministrar recursos para la productividad de la farmacia con el fin de garantizar su operatividad proporciona medicamentos e insumos que se requieran en el establecimiento farmacéutico.

Según (Jose Torreblanca, 2011) señala que La Ruptura de Stock es una circunstancia que se ocasiona por la insuficiencia de stock.

En otras palabras, podemos definir como ruptura de stock a la falta de uno o varios productos (medicamentos e insumos) en un momento determinado por lo mismo no se puede satisfacer las necesidades de los clientes en un momento determinado, por otro lado, la ruptura de stock también se ocasiona por la frecuencia con la que se compra los productos.

5.2.6 Marco Legal

REGLAMENTO DE BUENAS PRÁCTICAS PARA ESTABLECIMIENTOS
FARMACEUTICOS

Acuerdo Ministerial 4872

En ejercicio de las atribuciones concedidas en los artículos 151 y 154, numeral 1 de la Constitución de la República del Ecuador, en concordancia con el artículo 17 del Estatuto del Régimen Jurídico y Administrativo de la Función Ejecutiva,

Acuerda:

EXPEDIR EL REGLAMENTO DE BUENAS PRACTICAS DE
ALMACENAMIENTO, DISTRIBUCION Y TRANSPORTE PARA
ESTABLECIMIENTOS FARMACEUTICOS.

CAPITULO I

OBJETO Y AMBITO DE APLICACIÓN

Art.1 El objeto de este Reglamento , es establecer las normas de buenas prácticas de almacenamiento , distribución y transporte ,de medicamentos biológicos , medicamentos homeopáticos , productos naturales procesados o de uso medicinal , productos dentales , productos de la industria farmacéutica , dispositivos médicos , reactivos bioquímicos de diagnóstico , cosméticos , productos de higiene doméstica y productos absorbentes de higiene personal ; así como implementar mecanismos apropiados para otorgar la certificación del cumplimiento de dichas normas con la finalidad de precautelar las propiedades y mantener la calidad y características fisicoquímicas , microbiológicas y farmacológicas , según aplique , de los citados productos.

CAPITULO III

PERSONAL DEL ESTABLECIMIENTO FARMACEUTICO

Art. 4.- Los establecimientos farmacéuticos, deberán contar con personal calificado, capacitado y con el conocimiento técnico suficiente para implementar y mantener un sistema que garantice el cumplimiento de las Normas de Buenas Prácticas de Almacenamiento, Distribución y Transporte.

Art. 5.- La responsabilidad técnica deberá estar a cargo de un profesional químico farmacéutico o bioquímico farmacéutico, que tendrá, entre sus funciones y responsabilidades, la coordinación de todas las actividades inherentes al aseguramiento de la calidad y al seguimiento del cumplimiento de las Normas de Buenas Prácticas de Almacenamiento, Distribución y Transporte de los productos a que se refiere este Reglamento.

CAPITULO IV

INFRAESTRUCTURA DE LAS AREAS O INSTALACIONES PARA EL ALMACENAMIENTO

Art. 18.- La infraestructura y espacio físico de los establecimientos, deberá estar directamente relacionada con la funcionalidad, seguridad y efectividad de éstos, considerando sus necesidades de almacenamiento de acuerdo al volumen de los productos y a los criterios de despacho y distribución.

Art. 25.- Los establecimientos deberán contar con capacidad suficiente para permitir un adecuado almacenamiento de los productos, a fin de minimizar confusiones y riesgos de contaminación y permitir una rotación ordenada de los inventarios, para lo cual contarán con áreas rotuladas y delimitadas para:

- a) Recepción;
- b) Cuarentena;
- c) Productos aprobados;
- d) Medicamentos que contienen sustancias estupefacientes y psicotrópicas;
- e) Cámaras frías o cuartos fríos para productos que requieren para su almacenamiento de condiciones especiales de temperatura y humedad;
- f) Materiales inflamables, productos radioactivos, productos citotóxicos, explosivos y otros similares;
- g) Despacho;
- h) Rechazos y bajas;
- i) Devoluciones o retiro del mercado; y,
- j) Impresiones.

CAPITULO VII

ALMACENAMIENTO DE PRODUCTOS

Art. 39 Los establecimientos garantizan que los productos sean almacenados según las condiciones de temperatura y humedad detalladas por el fabricante mismas que deberán corresponder aquellas aprobadas en el proceso de Registros Sanitario o Notificación Sanitaria Obligatoria. Estas condiciones permitirán mantener y asegurar la estabilidad de dichos productos.

Las temperaturas de almacenamiento que deben considerarse son:

- Temperatura ambiente: Máximo 30mgrados C más menos 2 grados C (zona climática IV)
- Temperatura de refrigeración: 2 – 8 grados C.

Las condiciones de humedad relativo correspondiente a la zona climática IV son: 65 más menos 5%.

Art.42 Se llevará un registro manual o computarizado en el cual se consigne el número de lote, fecha de expiración y cantidad de producto. Esta información se verificará periódicamente, cuando aplique.

Se realizará inventarios periódicos de las existencias de los productos, con el fin de llevar a cabo el control de los mismos, lo que será útil para:

- a) Verificar el registro de existencias
- b) Identificar la existencia de excedentes
- c) Verificar las existencias de pérdidas o mermas

- d) Controlar la fecha de caducidad de los productos
- e) Verificar condiciones de almacenamiento
- f) Planificar futuras adquisiciones

La no conciliación de los datos en el control de existencias de los productos, será investigada de acuerdo a los procedimientos elaborados para el efecto por el establecimiento.

CAPITULO VIII

DOCUMENTACION EN GENERAL

Art. 46.- A fin de cumplir con las Normas de Buenas Prácticas de Almacenamiento, Distribución y Transporte, el establecimiento elaborará y manejará documentación que permita:

- a) Dar instrucciones precisas, incluyendo el registro y control, respecto al almacenamiento y distribución
- b) Recabar toda la información sobre el desarrollo de las operaciones de almacenamiento y control que constituirán el expediente de los productos;
- c) Disponer de evidencias sobre los procesos de limpieza en las áreas.

(Ministerio de Salud, 2014)

5.3 Formulación del proceso de Aplicación de la Propuesta.

5.3.1 Tema

“ Aplicación del Balanced Score Card al proceso de abastecimiento para evitar la ruptura de stock en la farmacia Pharmavida Nayón en el D.M.Q ”

5.3.2 Objetivos de la Propuesta.

Objetivo General

- ❖ Desarrollar el Balanced Score Card en el proceso de abastecimiento para evitar la ruptura de stock en la farmacia Phramavida Nayón, para determinar el cumplimiento de metas en los procesos operativos.

Objetivos Específicos

- ❖ Mejorar el proceso existente de abastecimiento.
- ❖ Preservar la calidad de los medicamentos e insumos durante el proceso de conservación y almacenamiento.
- ❖ Analizar la gestión de inventarios para minimizar pérdidas financieras.

5.3.3 Población

Según (Tamayo, 2003) Señala que es la totalidad de fenómeno de estudio que poseen algunas características comunes observables en un lugar o en un tiempo determinado done se llevara a cabo la ejecución de la investigación.

De acuerdo con lo antes expresado se sabe que la población es e

l conjunto de personas u objetos que se desea investigar por consiguiente en el desarrollo del proyecto la población absoluta con la que se trabajara consta de cuatro personas en primer lugar el Propietario de la farmacia quien es el que se encarga de

la operatividad de la farmacia , siguiendo con los estudiantes que realizan sus respectivas practicas pre profesionales en el establecimiento y concluyendo con la persona que trabaja los fines de semana , todos ellos conforman el recurso humano de la farmacia Pharmavida Nayón quienes forman la totalidad de población a investigar .

5.3.4 Tabulación de Información.

Encuesta de conocimientos

La siguiente encuesta tiene como finalidad evaluar los conocimientos sobre procesos internos, operativos para el correcto funcionamiento de la farmacia Pharmavida Nayón.

Tabla 2.

Tabla de Géneros.

GENEROS		
	CANTIDAD	PORCENTAJE
HOMBRES	2	50%
MUJERES	2	50%
TOTAL	4	100%

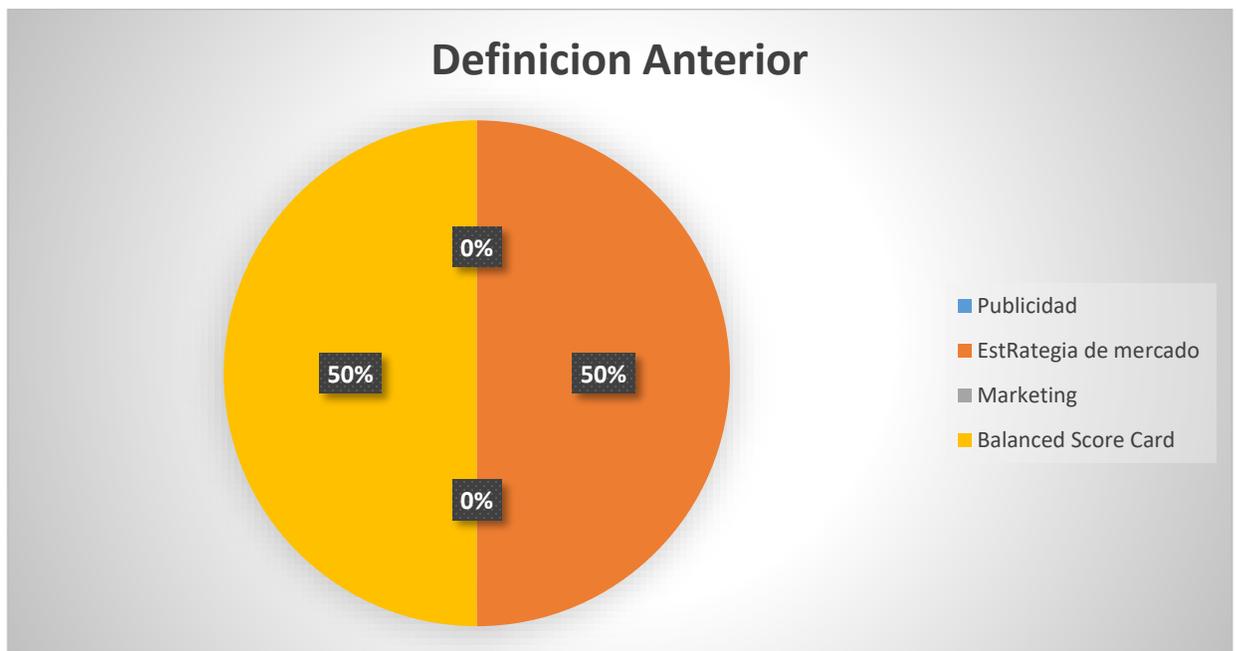
Elaborado por: Katherine Taco

Fuente: Propia

1.- Es una herramienta que esta direccionada a la metodología que esta traducida a indicadores para obtener un beneficio dentro de la empresa.

Figura 9.

Diagrama de pastel, termino adecuado para la definición.



Elaborado por: Katherine Taco

Fuente: propia

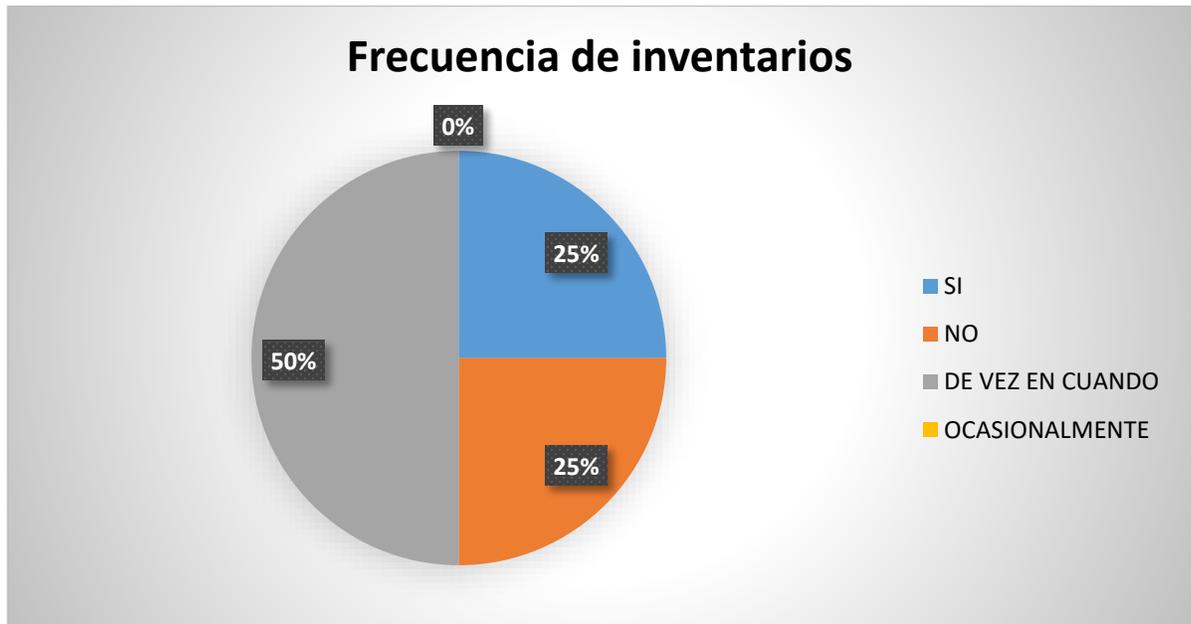
Análisis: Del total de los encuestados el 50% tiene conocimiento sobre lo que significa el Balanced Score Card , mientras que el otro 50% desconoce el concepto del mismo.

De tal modo que los resultados que arroja esta pregunta indica que se debe centrar en el 50% de las personas que no reconocen la caracterización del concepto para poder trabajar de manera eficiente.

2.- ¿Los procesos de inventario son realizado periódicamente?

Figura

10. Diagrama de pastel frecuencia de inventarios.



Elaborado por: Katherine Taco

Fuente: propia

Análisis: Del 100 % de encuestados, el 50% determino que se realiza el proceso de inventario de vez en cuando, mientras que el 25% indico que no y el 25 % restante indico que si se realiza el proceso de inventarios periódicamente.

Los resultados indican que en la mayor parte del personal ha realizado o tiene conocimiento de cómo se desarrolla un proceso de inventario mientras en una pequeña parte desconoce dicho procedimiento, se propone poner en las mismas circunstancias a todo el personal para realizar un proceso de inventario periódico para el beneficio de la farmacia Pharmavida Nayón.

3. ¿considera usted que el stock que se maneja en la farmacia pharmavida Nayón es el adecuado?

Figura 11.

Diagrama de papel stock adecuado.



Elaborado por: Katherine Taco

Fuente: propia

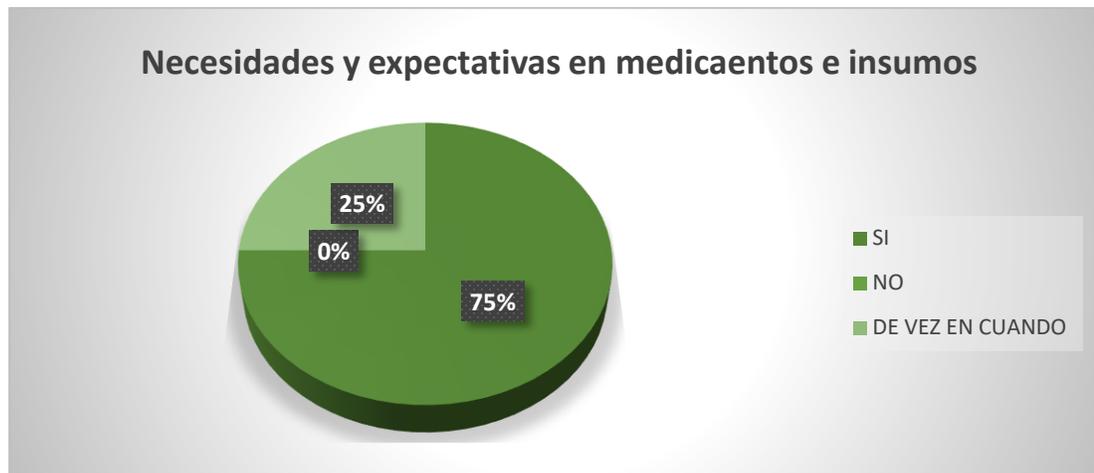
Análisis: De la población total encuestada se determinó el 75% de los encuestados consideran que si se dispone de un stock adecuado y el 25% de encuestados restantes indico que no se dispone de un stock adecuado.

Se identifica que se dispone de un stock adecuado siendo esta una ventaja para la operatividad de la farmacia por otro lado también se determinó que no se satisface la necesidad inmediata de compra puesto que si el producto no se encuentra en la farmacia se le entrega al día o días siguientes este vine a ser una molestia para los clientes de la farmacia Pharmavida Nayón , se busca erradicar tiempos de espera por producto .

4. Los medicamentos e insumos pertenecientes a la farmacia Pharmavida Nayón cubren las expectativas y cumplen sus necesidades

Figura 12.

Diagrama de pastel de cumplimiento de necesidades y expectativas.



Elaborado por: Katherine Taco

Fuente: propia

Análisis: De total de encuestados se determinó que el 75 % de la población de la farmacia Pharmavida Nayón que si se cubre las necesidades y expectativas mientras que el 25 % restante de la población determino que no se cubren las necesidades y expectativas

Se identificó que en su gran mayoría cubren las necesidades y expectativas de medicamentos e insumos , con el pequeño detalle que no se satisface de manera inmediata por esta razón causa algunas molestias en comparación con el porcentaje que indica negatividad se puede ver que no tiene mucha relevancia ya que se llegó a determinar que las expectativas y las necesidades se cumplen pero no en el momento

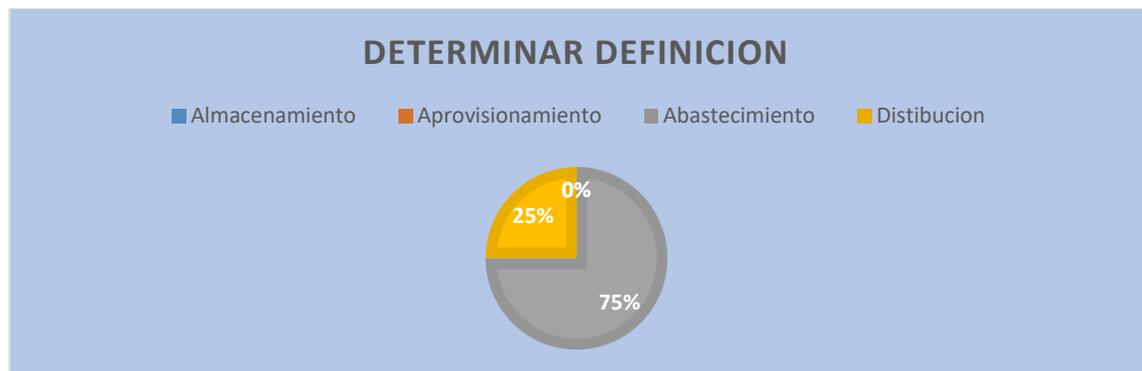
establecido , esto causa molestias y si no se trata a tiempo puede afectar a la productividad de la farmacia .

5. Es una acción que consiste en aprovisionar bienes o servicios

para el funcionamiento de la empresa

Figura 13.

Diagrama de pastel proceso de abastecimiento.



Elaborado por: Katherine Taco

Fuente: propia

Análisis: Entre la población encuestado se determinó que el 75% de encuestados conoce e identifica el proceso de abastecimiento, mientras que el 25 % de encuestados no identifica el proceso de abastecimiento.

Se determina que la mayor parte de la población identifica el concepto de proceso de abastecimiento y procesos operativos mientras que la minoría de la población confunde el proceso de abastecimiento para remediar esto se debe reforzar con más frecuencia los conocimientos, con el fin de favorecer el desarrollo y correcta ejecución de procesos internos para así ofrecer un servicio de calidad para sus clientes.

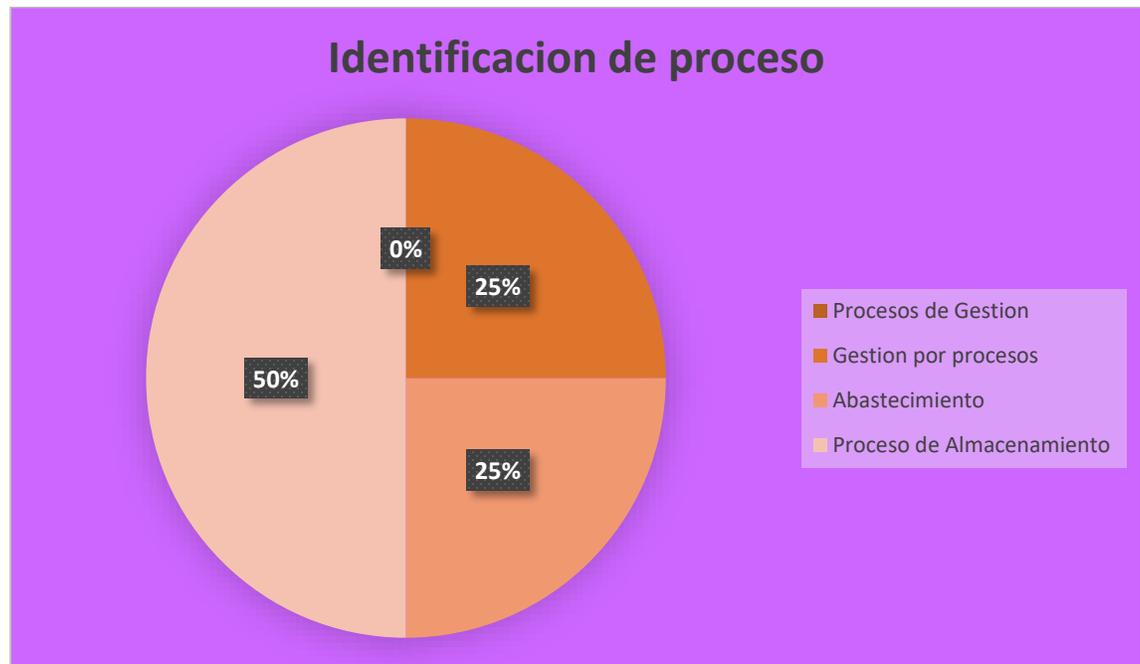
6. A qué proceso se relaciona la siguiente definición

Atribuir responsabilidades en un determinado proceso y en un lapso

ya sea corto, mediano o largo plazo

Figura 14.

Diagrama de pastel sobre identificación del proceso de almacenamiento.



Elaborado por: Katherine Taco

Fuente: propia

Análisis:

Del 100 % de la población encuestada el 50% de encuestados identifica de manera inmediata el proceso de almacenamiento, por otro lado, el 25 % de encuetados responde que es un proceso de abastecimiento y el 25% de encuestados restante

determina el concepto como gestión de procesos y nadie responde sobre procesos de gestión.

Se pudo analizar que la mayor parte de la población de la farmacia Pharmavida Nayón identifica con gran facilidad el proceso de almacenamiento convirtiéndose en una fortaleza de la farmacia, mientras que el otro porcentaje confunde el concepto, esto no es malo pues se puede trabajar en conjunto con las personas que entienden plenamente el tema, pero hay un inconveniente con una pequeña parte de la población puesto que no tiene idea sobre procesos internos.

5.3.5 Balanced Score Card o Cuadro de Mando Integral

Es una herramienta de control empresarial que va a facultar al propietario de la farmacia, determinar e inspeccionar los objetivos de la empresa para sus diferentes áreas.

Figura 15.

Balanced Score de la Farmacia Pharmavida Nayón.



Elaborado por: Katherine Taco

Fuente: Propia

Tabla 3.

Cuadro de Mando Integral de la Farmacia Pharmavida Nayón

	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS
PERSPECTIVA FINANCIERA	-Disminuir número de medicamentos caducados	Número de veces que se lleva a cabo el proceso de abastecimiento /Número de veces que se lleva a cabo el proceso de inventario	-Erradicar número de caducados	- Desarrollo de estrategias operativas para ejecutar correctamente los diferentes procesos.
PERSPECTIVA DE CLIENTES	-Satisfacción de necesidades inmediatas de compra	-Control de existencias de inventario	-Eliminar tiempos de espera para la entrega de medicamentos.	- Determinar fechas y tiempo de ejecución de inventarios.
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	-Mejorar la ejecución del proceso de abastecimiento - Desarrollo e implementación de una página web para la farmacia.	-Procesos establecidos y ejecutados incorrectamente. -Clientes de la farmacia /Número de personas suscritas	-Explotar el personal de farmacia por medio del desarrollo correcto y adecuado de procesos de abastecimiento e inventario	-Incentivo para el recurso humano que mejor ejecute las actividades de la farmacia.
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	-Inducción sobre las políticas internas de la farmacia -Reconocimiento al mejor empleado.	-Ensayo por parte del recurso humano sobre las políticas internas de la farmacia. -Seleccionar al mejor empleado que desarrolle correctamente sus responsabilidades establecidas.	-Incrementar la competencia laboral a través del apropiado conocimiento sobre la farmacia y sus correspondientes procesos.	-Dinamizar al recurso humano de la farmacia Pharmavida Nayón por medio de actividades determinadas.

Elaborado por: Katherine Taco

Fuente: propia

Posteriormente llevado a cabo la recapitulación del Cuadro de Mando Integral (BSC) para la farmacia Pharmavida Nayón se puntualiza los indicadores y consecutivamente las estrategias a acompañar para un apropiado desempeño de este, con el de evitar la ruptura de stock.

5.3.6 Estrategias basadas en el Balanced Score Card

Luego de llevar a cabo el desarrollo de la encuesta se pudo identificar algunas falencias con las que cuenta la farmacia, a continuación, se realizara las estrategias operativas más factibles para que este modo se pueda cumplir correctamente los diferentes procesos establecidos por la Farmacia Pharmavida Nayón.

Tabla 4.

Perspectiva Financiera

	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS
PERSPECTIVA FINANCIERA	-Disminuir número de medicamentos caducados	Número de veces que se lleva a cabo el proceso de abastecimiento /Número de veces que se lleva a cabo el proceso de inventario	-Erradicar número de caducados	- Desarrollo de estrategias operativas para ejecutar correctamente los diferentes procesos.

Elaborado por: Katherine Taco

Fuente: propia

Con respecto a las estrategias de la Perspectiva Financiera se identifica que la finalidad del propietario es erradicar el número de caducados, esto se puede conseguir con el correcto desarrollo de estrategias propuestas en el actual proyecto de investigación, ahora bien, se establece socializar información sobre la correcta ejecución de los procesos de abastecimiento e inventario, por otra parte, el método de verificación se desempeñara a través de una formula la cual indica que:

(Número de veces que se lleva a cabo el proceso de abastecimiento /Número de veces que se lleva a cabo el proceso de inventario)

Agregando a lo anterior se corroborará el compromiso del recurso humano de la farmacia Pharmavida Nayón al momento de efectuar los respectivos procesos, con el fin de evitar la ruptura de stock y de esta manera erradicar el número de caducados.

La medición de indicadores se llevará a cabo a través de la medición del número de veces que las estrategias dictaminadas son desarrolladas y para concluir efectuar un seguimiento para constatar si las estrategias se desarrollaron de manera adecuada para lograr establecer una ejecución efectiva de procesos de abastecimiento e inventario, de este modo se suprime la posibilidad de una ruptura de stock, así como también la eliminación del número de caducados

Tabla 5.**Perspectiva de los Clientes**

	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS
PERSPECTIVA DE CLIENTES	-Satisfacción de necesidades inmediatas de compra	-Control de existencias de inventario.	-Eliminar tiempos de espera para la entrega de medicamentos.	- Determinar fechas y tiempo de ejecución de inventarios.

Elaborado por: Katherine Taco

Fuente: Propia

De acuerdo con las respectivas estrategias sobre la Perspectiva de los clientes se definió que la finalidad de esta es satisfacer las necesidades inmediatas de compra por lo cual se trabajara con diferentes áreas de la farmacia el método de verificación indica que la medición de indicadores se llevara a cabo por medio del control de existencias de inventario de la farmacia Pharmavida Nayón

La existencia de inventarios representa la totalidad de medicamentos e insumos con los que la farmacia cuenta en dicho momento depositados en bodega y perchas, es de gran importancia puesto que desempeña múltiples funciones con el proceso de aprovisionamiento , el control de existencias de inventario tiene como finalidad eliminar tiempos de espera para la entrega de medicamentos así como también es el no causar molestias a los clientes y disponer de un inventario que cumpla con la necesidades de los clientes .

El control de existencias que se desarrolló en farmacia Pharmavida Nayón dio inicio con un análisis netamente sobre las existencias actuales en relación con su variedad y cantidad para así clasificarlas.

Existencias según su uso y movimiento: En este proceso se clasifico los medicamentos e insumos que se renuevan frecuentemente esto se da de acuerdo con el consumo, venta regular y el tiempo en el que se puede contar con el mismo.

Para el efectivo control de existencias de inventarios se trabajó conjuntamente con el proceso de gestión de inventarios quien se encargó de la administración efectiva de registro, compra y salida de medicamentos e insumos de la farmacia.

En la farmacia Pharmavida Nayón se desarrolló la valoración de salidas existentes a través de método:

LIFO (Last in First Out). - El cual consiste en determina que la última existencia en entrar es la primera en salir y las cuales establecen el precio de coste más actual, al de la última existencia que entro en inventario.

Una vez aplicada las diferentes estrategias propuestas por el investigador y a la predisposición del propietario conjuntamente con el recurso humano de la farmacia por implantarlas, luego del respectivo seguimiento del mismo se pudo identificar que el 75% de los clientes lleno sus necesidades de compra en su respectivo tiempo, pues se implementó un correcto desarrollo en el proceso de inventario dando como resultado clientes felices.

Tabla 6.**Perspectiva de Procesos Internos.**

	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> -Mejorar la ejecución del proceso de abastecimiento - Desarrollo e implementación de una página web para la farmacia. 	<ul style="list-style-type: none"> -Procesos establecidos y ejecutados incorrectamente. -Clientes de la farmacia /Número de personas suscritas 	<ul style="list-style-type: none"> -Explotar el personal de farmacia por medio del desarrollo correcto y adecuado de procesos de abastecimiento e inventario 	<ul style="list-style-type: none"> -Incentivo para el recurso humano que mejor ejecute las actividades de la farmacia.

Elaborado por: Katherine Taco

Fuente: Propia

De acuerdo con las estrategias establecidas para la Perspectiva de los Procesos Internos la meta principal en explotar al personal de farmacia por medio del desarrollo correcto y adecuado de procesos de abastecimiento e inventario.

Por lo que se llevara a cabo una socialización sobre el desarrollo y la puesta en práctica del proceso de abastecimiento, para eliminar cuellos de botellas al momento de su ejecución, adicionalmente a eso se implementara un incentivo para el recurso humano de la farmacia Pharmavida Nayón y se lo hará entrega al mejor empleado que desempeñe, ejecute procesos y actividades determinadas por la farmacia, de esta manera se podrá verificar el cumplimiento del indicador.

Por otra parte, se desarrollará una página web, es un método de identificación muy estable en la actualidad, la cual servirá para tener siempre informados a los clientes sobre cualquier acontecimiento que la farmacia experimente como puede ser

descuentos, promociones y consulta online sobre existencias de medicamentos el indicador que se desarrollara es:

Clientes de la farmacia /Número de personas suscritas

De este modo se verificará las personas que dan uso a la página y el mismo modo identificar la cantidad de personas suscritas a la misma.

El seguimiento sobre la ejecución de estas estrategias será por medio de una promoción de 2x1 en productos OTC, de esta forma los clientes se informan y visitan la farmacia por otro lado es un método muy innovador con la cual el propietario puede entregar publicidad de la farmacia y establecer más vínculos con sus clientes.

Tabla 7.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> -Inducción sobre las políticas internas de la farmacia -Reconocimiento al mejor empleado. 	<ul style="list-style-type: none"> -Ensayo por parte del recurso humano sobre las políticas internas de la farmacia. -Seleccionar al mejor empleado que desarrolle correctamente sus responsabilidades establecidas. 	<ul style="list-style-type: none"> -Incrementar la competencia laboral a través del apropiado conocimiento sobre la farmacia y sus correspondientes procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Dinamizar al recurso humano de la farmacia Pharmavida Nayón por medio de actividades determinadas.

Elaborado por: Katherine Taco

Fuente: Propia

Para concluir el Cuadro de Mando Integral, se desarrolla las estrategias dispuestas para la Perspectiva de Aprendizaje y Conocimiento señalando que su meta es aumentar la competencia laboral a través del conocimiento y aplicación de procesos correspondientes, para lo cual se ofrecerá inducción sobre las políticas internas de la farmacia con el motivo de preparar al recurso humano para los retos que la farmacia enfrente día a día , el indicador de medición establece que después de la socialización de la inducción de políticas internas el recurso humano desarrolle un ensayo sobre el conocimiento neto de las políticas de la empresa .

Otro objetivo puesto en marcha es el reconocimiento del mejor empleado esto aumentara sin duda la competición laborar de esta manera el recurso humano pondrá mayor énfasis en sus actividades diarias, la verificación se establece por medio de la selección del mejor empleado este deberá cumplir procesos y actividades determinadas por el propietario, cabe recalcar que el reconocimiento al mejor empleado es una motivación para que todo el recurso humano realice bien su trabajo.

Concluyendo con el análisis del Cuadro de Mando Integral a través de la ejecución de las diferentes estrategias determinadas por el investigador y son puesta en marcha por el propietario de la farmacia Pharmavida Nayón, hay que puntualizar que si se cumplen las estrategias a cabalidad cada una de ellas lograra cumplir con su objetivo y obtener un buen ambiente laboral.

5.3.6 Herramientas a utilizar

Inducción sobre las políticas internas de la farmacia. - Según se vaya incorporando el recurso humano en la farmacia Pharmavida Nayón se procederá a la ejecución y desarrollo sobre las políticas internas de la farmacia las cuales se llevarán a cabo por parte del propietario con la finalidad que se lleve un correcto cumplimiento de las mismas.

Socialización sobre los procesos internos: Es de gran importancia socializar con el recurso humano de la farmacia nuevo el tipo de operatividad con la que se maneja, en esta socialización se hablara sobre el proceso de abastecimiento e inventario, puesto que estos procesos juegan un papel de gran importancia en la ejecución de la investigación del mismo modo para que se cumpla con las metas y objetivos establecidos por la misión y visión que el propietario de la farmacia Pharmavida Nayón con la cual ha venido trabajando a través de los años con el único motivo de comprometer al recurso en ser líderes en servicio.

Lista de actividades impreso.- Esta herramienta se determinó con el fin de proporcionar al propietario de la farmacia información permitente acerca de los procesos que se desarrollan con mayor frecuencia en la operatividad de la misma, el objetivo de la entrega de este listado de actividades es netamente la correcta ejecución paso a paso sobre los procesos que llevarán a cabo a

medida que formen parte de la farmacia con el tiempo se busca implementar esta entrega de manera permanente con el fin de proporcionar orientación sobre manera de trabajo con la que la empresa se desempeña.

A continuación, se detallará el listado de actividades en el Anexo #1.

Capítulo VI

Aspectos Administrativos

6.1 Recursos

Es el conjunto de elementos que se necesita una empresa para el cumplimiento de sus objetivos tales como los recursos humanos, tecnológicos, materiales y financieros.

Recursos humanos: Es todo el talento humano que comprende la farmacia, donde es indispensable que cada uno de ellos cumplan roles dependiendo a sus habilidades, experiencia y desarrollo que van teniendo en el transcurso del tiempo.

Recursos financieros: Comprende todos los valores palpables o abstractos con los que la farmacia cuenta para su correcta operatividad.

Recursos materiales: Se determina a todos los bienes reales con los que la farmacia cuenta.

Recursos tecnológicos: Es un instrumento de gran importancia que todas las empresas poseen puesto que al trabajar conjuntamente con cualquier recurso es para el cumplimiento productivo de objetivos. (Luyo , 2013)

Recursos humanos

- Investigadora (Katherine Taco)
- Tutor asignado por parte del ITSCO (Lic. Romer Pichardo)
- Propietario de la Farmacia Pharmavida Nayón (Santiago Cárdenas)
- Colaboradora de la Farmacia
- Lectora (Dra. María Mercedes Andrade)

Recursos materiales

- **Materiales manipulativos:** Cuaderno de apuntes, esferos, hojas de papel
- **Materiales impresos:** Listado de actividades, registros.

Recursos tecnológicos

- Computadora
- Internet
- Flash
- CD

Recursos financieros

Comprende al total de dinero que se empleara para el desarrollo de los gastos que se han proporcionado a través de la ejecución de la investigación.

6.02 Presupuesto

(Gonzalez , 2002) Expresa que un presupuesto comprende de todos los recursos y materiales que posee la empresa expresado en terminaos netamente monetarios establecidos en un periodo de tiempo delimitado.

Tabla 8.

Presupuesto

Descripción	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Cuaderno de apuntes	1	\$1,30	\$1,30
Impresiones	100	\$0,15	\$15,00
Esferos	2	\$0,50	\$1,00
Transporte		\$35,00	\$35,00
Carpetas	4	\$0,75	\$3,00
Software actualizado	1	\$6,50	\$6,50
Gastos varios		\$45,00	\$45,00
Encuestador	1	\$5,00	\$5,00
Total =			\$111.80

Elaborado por: Katherine Taco

Fuente: Propia

6.01 Cronograma

Es un calendario en donde se indica las actividades a realizarse en un periodo de tiempo que puede contener responsables, se utiliza en la ejecución de proyectos puesto que se da una fecha de inicio y una fecha final. (Sanchez Sanchez, 2015)

Capítulo VII

Conclusiones y Recomendaciones

7.1 Conclusiones

Después de haber desarrollado el presente proyecto de investigación, y luego de poner en marcha las estrategias propuestas conjuntamente con la correcta ejecución de los respectivos procesos se concluye que:

- La investigación realizada en la Farmacia Pharmavida Nayón determinó que el recurso humano nuevo y antiguo trabaja de manera empírica y monótona.
- Del mismo modo también se pudo identificar que el 50% del personal desconoce información básica sobre los procesos operativos, esto es la partida del problema puesto que por el desconocimiento del mismo existen cuellos de botella al momento de ejecutar el proceso de abastecimiento e inventario este el motivo por el cual existe molestias por parte de los clientes.
- Por otro lado, también se concluyó que la Aplicación del Balanced Score Card al proceso de abastecimiento es una herramienta que se debe ejecutar de manera periódica, puesto que después de su puesta en marcha los resultados fueron exitosos

se logró compromete al recurso humano de la farmacia y de igual manera el propietario obtuvo información sobre como explotar a todo su recurso humano.

7.2 Recomendaciones

- Se recomienda al Sr. Santiago Cárdenas que la información brindada a través del presente proyecto investigativo sea socializada de manera permanente con el fin de optimizar la ejecución de procesos internos.
- Se recomienda también cumplir con las estrategias propuestas con el fin de eliminar cuellos de botella, tiempos de espera para satisfacer las necesidades inmediatas de los clientes en el tiempo determinado por el mismo.
- Se recomienda que la inducción sobre las políticas internas de la farmacia se realice de manera obligatoria a cada nuevo personal con el fin de comprometerlos con la farmacia.
- Se recomienda que los procesos de abastecimiento y de inventario sean socializados periódicamente con la finalidad de evitar rupturas de stock, pérdidas financieras y molestias de los clientes.
- Por último, se recomienda establecer pruebas de conocimiento de procesos operativos para ejecutar correctamente los mismos.

ANEXOS

Anexo N.1

Anexo 1. Encuesta Aplicada al Personal de la Farmacia.

ENCUESTA

1.- ¿Mediante qué metodología se basa la Farmacia Pharmavida Nayón para evaluar las estrategias planteadas?

A.- Ley de Pareto

B.- Balanced Score Card

C.- Análisis Estratégico

D.- Target Farmacéutico

2.- ¿Los procesos de inventario son realizados periódicamente?

A.- Si

B.- No

C.- De vez en cuando

D.- Cada 6 meses

3.- ¿Considera usted que el stock que se maneja en la Farmacia Pharmavida Nayón es el adecuado?

A.- Si

B.- No

C.- De vez en cuando

D.- Ocasionalmente

4.- ¿Los medicamentos e insumos pertenecientes a la Farmacia Pharmavida Nayón llenan expectativas y cumplen sus necesidades?

A.- Si

B.- No

C.- De vez en cuando

D.- Ocasionalmente

5.- Es una acción que consiste en aprovisionar bienes o servicios para el funcionamiento de la empresa.

¿Escoja el término adecuado a la definición anterior?

A.- Almacenamiento

B.- Aprovisionamiento

C.- Abastecimiento

D.- Distribución

6.- A qué proceso se relaciona la siguiente definición

Atribuir responsabilidades en un determinado proceso y en un lapso ya sea corto, mediano o largo plazo.

A.- Proceso de gestión

B.- Gestión por procesos

C.- Abastecimiento

D.- Almacenamiento

Anexo N.2

Anexo 2. Lista de actividades.

Lista de actividades para el recurso humano de la

Farmacia Pharmavida Nayón

BIOSEGURIDAD

1. Correcto uso y disposición del uniforme.

Pasantes: Uniforme del ITSCO, Mandil blanco y carnet de la institución.

Trabajadores: Mandil blanco, peinado sobrio e imagen impecable

ACTIVIDADES

2. Reconocimiento y observación de las diferentes áreas de la farmacia

- Área de Recepción: Identificar medicamentos

-
- Área de Almacenamiento: ubicación de medicamentos, fechas de caducidad, correcto perchado, identificación de grupos farmacológicos.
 - Área de Dispensación: Familiarización del sistema operativo, atención al cliente personalizado, garantizar el cumplimiento de la prescripción medica
3. Implementar conocimiento básico sobre el desarrollo del Balanced Score Card
- Precisos cumplimientos de los procesos operativos de la farmacia Pharmavida Nayón.

Anexo 3. Plan dinámico por parte del Administrador



Elaborado por: Katherine Taco

Fuente: Propia

Anexo 4. Plan dinámico por parte del Administrador



Elaborado por: Katherine Taco

Fuente: Propia

Bibliografía

- Abreu , j. l. (Diciembre de 2014). *El metodo de la investigacion* . Obtenido de [http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9\(3\)195-204.pdf](http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9(3)195-204.pdf)
- Arias, F. .. (1999). *El proyecto de investigacion* (Vol. 3 edicion). Caracas : Episteme .
- CEPAL. (2015). *Metodologia del Marco Logico ,Para la Planificacion .El Seguimiento y Evaluacion de Proyectos y Programas*. Santiago de Chile: Cepal .
- Dumorne, K. (2012). *DIAGNÓSTICO ECONÓMICO-FINANCIERO Y PLANIFICACIÓN*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1348/1348.pdf>
- Fernandez, A. (marzo de 2001). *Balanced Score Card* . Obtenido de Ayudando a implementar estrategias : https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38599279/EL_BALANCED_SCORECARD_-_AYUDANDO_A_IMPLANTAR_LA ESTRATEGIA.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1553211578&Signature=%2FdA4FI9OW1JSsANWC8Ga94uPpzo%3D&response-content-disposition=inline%3

- Flavio Guerrero, J. M. (2005). *Adquisición y abastecimiento* . Obtenido de <http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/2005/administracion/4/1451.pdf>
- Gonzalez , M. (2002). *Definición de presupuesto y sus tipos*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/definicion-presupuesto-tipos/>
- Jose Torreblanca, B. I. (Febrero de 2011). *Análisis y minimización del riesgo de rotura de stock* . Obtenido de https://www.sefh.es/fh/123_vol36n3pdf004.pdf
- Kerlinger. (1982). *investigacion del comportamiento*. Mexico: interamericana.
- Luyo , J. (2013). *Recursos de la empresa: humanos, materiales, financieros y tecnologicos*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/pepelucholuyoluyo/14-va-semana-rh-rf-rm-rt-re>
- Maya, E. (2014). *Metodos y tecnicas de Investigacion* . Obtenido de Una propuesta ágil para la presentación de trabajos: http://arquitectura.unam.mx/uploads/8/1/1/0/8110907/metodos_y_tecnicas.pdf
- Ministerio de Salud, p. (2014). *Reglamento de buenas practicas para establecimientos farmaceuticos*. Obtenido de https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/12/Acuerdo_Ministerial_4872_Reglamento_de_Buenas_Pra%CC%81cticas_para_establecimientos_farmaceu%CC%81ticos.pdf

-
- Ortiz-Prado E, G. C. (2014). Acceso a medicamentos y situación del mercado farmacéutico en Ecuador. *REV. PANAMA SALUD PUBLICA* , 36.
- Robayo, J. (2013). *MARCO LOGICO para el diseño y conceptualización de proyectos , enfoque en proyectos (I+D+I)*.
- Robert Kaplan, D. N. (1996). *the balanced score card : translating strategy in action .* Wa ,USA: Harvard Bussines Press.
- Robert kaplan, D. N. (2000). *Cuadro de Mando Integral (2 da Edicion ed.)*. USA : Harvar Bussines School Press.
- Ruiz Medina , M. I. (Marzo de 2011). *POLITICAS PÚBLICAS EN SALUD Y SU IMPACTO EN EL SEGURO POPULAR EN CULIACÁN, SINALOA, MÉXICO*.
Obtenido de
file:///C:/Users/hitler7/AppData/Local/Temp/Temp1_mirm.zip/mirm.pdf
- Sanchez Sanchez, I. (Enero de 2015). *Cronograma de actividades .* Obtenido de
<https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/16696/LECT128.pdf;sequence=1>
- Tamayo, M. (2003). *El Proceso de la Investigacion Cientifica*. Mxico: Limusa.



CARTA DE APLICACIÓN Y APROBACION

Quito 25 de Mayo del 2019

Señores

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR CORDILLERA

Presente. –

Emito este certificado para que se tenga constancia , respaldo y aprobación de que toda la información ha sido obtenida dentro de mi lugar de trabajo , de la misma manera en calidad de propietario de la farmacia Pharmavida Nayón he prestado colaboración y atención a todos los requerimientos solicitados para la realización del trabajo de titulación con el tema **Aplicación del Balanced Score Card al Proceso de Abastecimiento para evitar la ruptura de stock en la farmacia Pharmavida Nayón en el D.M.Q periodo 2018- 2019.**

Teniendo la certeza que el proyecto aplicado dentro del lugar de trabajo sea favorable para el cumplimiento de objetivos dentro de la misma, sin más que acotar que de usted muy agradecido.



Su Farmacia
Pharma Vida
RUC 1000891586001
Dir.: Calle Quín v 19 de Diciembre
Telf.: 2885781

Afirmamente

Cristian Santiago Cárdenas Vaca

Propietario de la Farmacia Pharmavida Nayón

URKUND

Urkund Analysis Result

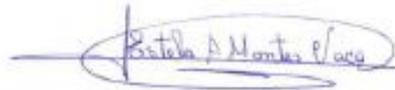
Analysed Document: PROYECTO FIN KATHERINE TACO.pdf (D51096085)
Submitted: 4/26/2019 4:17:00 AM
Submitted By: kathetaco@outlook.com
Significance: 7 %

Sources included in the report:

Tesis P. Estrategica BSC. Daniela Avila.pdf (D37087465)
TESIS Marjeori Moreno.pdf (D23327198)
TESIS_FINAL_JOHANA_ESTRADA.pdf (D26677325)

Instances where selected sources appear:

30



Firmado por remplazo del Tutor Original
Leda Romer Pacheco quien abandono la
Institucion dejando finalizado sus trabajos de
tutoria

27	10481	2019-04-20	AUTOSOMIA	2019-04-20 10:00:00	PROPUESTA ANTICOMPENSATORIA DE LA RESERVA DE FONDOS PARA EL FONDO DE RESERVA	2019-04-21 10:00:00	11.00	SE TENDRA A REALIZAR LAS CAMBIOS PARA MEDICINA	PROCESADO
28	10526	2019-04-27	ALTERNANZA	2019-04-27 11:00:00	PROPUESTA ANTICOMPENSATORIA DE LA RESERVA DE FONDOS PARA EL FONDO DE RESERVA	2019-04-27 10:00:00	7.20	REALIZA LOS AJUSTES	PROCESADO
29	10698	2019-04-23	OSITU	2019-04-23 10:00:00	PROPUESTA ANTICOMPENSATORIA DE LA RESERVA DE FONDOS PARA EL FONDO DE RESERVA	2019-04-23 10:00:00	6.52	SE REALIZA LA INFORMACION BASADA EN LA TABLA DE CAMBIOS RESERVADOS	PROCESADO
30	10699	2019-04-26	ALTERNANZA	2019-04-26 10:00:00	PROPUESTA ANTICOMPENSATORIA DE LA RESERVA DE FONDOS PARA EL FONDO DE RESERVA	2019-04-26 10:00:00	11.00	TRABAJA LA INFORMACION DE LA TABLA	PROCESADO
31	10304	2019-04-25	ALTERNANZA	2019-04-25 10:00:00	PROPUESTA ANTICOMPENSATORIA DE LA RESERVA DE FONDOS PARA EL FONDO DE RESERVA	2019-04-25 10:00:00	11.00	REALIZA LOS AJUSTES	PROCESADO
32	10077	2019-04-25	POSTU	2019-04-25 10:00:00	PROPUESTA ANTICOMPENSATORIA DE LA RESERVA DE FONDOS PARA EL FONDO DE RESERVA	2019-04-25 10:00:00	21.00	TRABAJA EN LAS CORRECCIONES PLANIFICADAS	PROCESADO
33	10011	2019-03-28	POSTU	2019-03-28 10:00:00	PROPUESTA ANTICOMPENSATORIA DE LA RESERVA DE FONDOS PARA EL FONDO DE RESERVA	2019-03-28 10:00:00	41.00	SE PREPARA LAS CORRECCIONES	PROCESADO
34	10034	2019-04-27	AUTOSOMIA	2019-04-27 10:00:00	PROPUESTA ANTICOMPENSATORIA DE LA RESERVA DE FONDOS PARA EL FONDO DE RESERVA	2019-04-27 10:00:00	107.14	TRABAJA EN LOS AJUSTES	PROCESADO
35	10032	2019-04-28	AUTOSOMIA	2019-04-28 10:00:00	PROPUESTA ANTICOMPENSATORIA DE LA RESERVA DE FONDOS PARA EL FONDO DE RESERVA	2019-04-28 10:00:00	11.00	SE REALIZA LA INFORMACION	PROCESADO
36	10059	2019-04-27	AUTOSOMIA	2019-04-27 10:00:00	PROPUESTA ANTICOMPENSATORIA DE LA RESERVA DE FONDOS PARA EL FONDO DE RESERVA	2019-04-27 10:00:00	11.00	SE REALIZA LA INFORMACION	PROCESADO
37	10028	2019-04-27	AUTOSOMIA	2019-04-27 10:00:00	PROPUESTA ANTICOMPENSATORIA DE LA RESERVA DE FONDOS PARA EL FONDO DE RESERVA	2019-04-27 10:00:00	11.00	TRABAJA EN LOS AJUSTES DE LAS CORRECCIONES	PROCESADO
38	10025	2019-04-26	AUTOSOMIA	2019-04-26 10:00:00	PROPUESTA ANTICOMPENSATORIA DE LA RESERVA DE FONDOS PARA EL FONDO DE RESERVA	2019-04-26 10:00:00	9.00	SE REALIZA LA INFORMACION	PROCESADO
							TOTAL HORAS:	240	
<p>  INSTITUCIÓN EDUCATIVA ARRIETA TUNJA CI. 90142310 </p>									
<p>  TALLERES DE INVESTIGACIONES Y DESARROLLO TECNOLÓGICO CI. 90142310 </p>									
<p>  INSTITUCIÓN EDUCATIVA ARRIETA TUNJA CI. 90142310 </p>									



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR CORDILLERA
ADMINISTRACIÓN DE BOTICAS Y FARMACIAS

ORDEN DE EMPASTADO

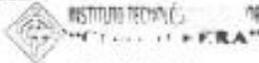
Una vez verificados el cumplimiento de los formatos establecidos en el proceso de Titulación se **AUTORIZA** a realizar el empastado del trabajo de titulación del alumno(a) **KATHERINE LIZETH TACO LAMIÑA** portador de la cédula de identidad N°1724470651 previa validación por parte de los departamentos facultados.

Quito, 27 de Mayo del 2019



Sra. Mariela Balseca

CAJA



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR
CORDILLERA

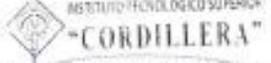
27 MAY 2019

9,46 JBS

COORDINACIÓN PRÁCTICAS

Ing. Samira Villalba

PRÁCTICAS PREPROFESIONALES



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR
CORDILLERA

CONSEJO DE CARRERA

Estela Montes

Adm. de Bóticasy Farmacias

Dra. Estela Montes

DELEGADA DE LA UNIDAD DE TITULACIÓN



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR
CORDILLERA

DIRECTOR DE CARRERA

Dr. Jorge López

DIRECTOR DE CARRERA



BIBLIOTECA

Ing. William Parra

BIBLIOTECA



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR
CORDILLERA

29 MAY 2019

Tglo. Luis Hernández

Luis Hernández Benavidez

SECRETARÍA GENERAL