

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA
UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES



**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FARMACIA “LA PLAZUELA” DEL
ESTADO TRUJILLO PERIODO 2023-2027**

Presentado por:

BR. ARIADNA CAROLINA MÁRQUEZ ALDANA

TRUJILLO, VENEZUELA

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA
UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES



**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FARMACIA “LA PLAZUELA” DEL
ESTADO TRUJILLO PERIODO 2023-2027**

Trabajo Especial de Grado para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública

Presentado por:

BR. ARIADNA CAROLINA MÁRQUEZ ALDANA

Tutor:

PROF.

TRUJILLO, VENEZUELA

VEREDICTO

VICERRECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES

VEREDICTO

Nosotros, Prof. Esp. Belkis Abreu, Prof. Msc. Liliana Rivera y Prof. Esp. Héctor Antúnez, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo Especial de Grado titulado **PLAN ESTRATEGICO DE IA EMPRESA FARMACIA LA PLAZUELA PERIODO 2023-2027** que presenta el(la) Bachiller **MÁRQUEZ ALDANA ARIADNA CAROLINA**, Portador de la C.I. No. 26.591.083, nos hemos reunido para revisar dicho trabajo y después de la presentación, defensa e interrogatorio correspondiente lo hemos calificado con: **quince (15) puntos**, de acuerdo con las normas vigentes dictadas por el Consejo Universitario de la Universidad "Valle del Momboy", referente a la evaluación de los Trabajos Especiales de Grado para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública.

En fe de lo cual firmamos en Valera a los nueve días (09) días del mes de junio del año dos mil veintitrés.



Prof. Msc. Liliana Rivera Artiga
C.I. 13.048.877
JURADO


Prof. Esp Héctor Antúnez
C.I. 9.364.278
TUTOR


Prof. Esp Belkis Abreu
C.I. 13.050.571
PRESIDENTE DEL JURADO


Prof. Msc. Gilberto Rojas
C.I. 19.285.228
DECANO




Prof. Dra. Ana Linares
C.I. 9.013.217
VICERRECTORA





+58 412 2263605



www.vu.edu.ve



universidadvalledelmomboy@unm.edu.ve

DEDICATORIA

A DIOS primeramente por bendecirme y guiarme en todo momento para poder ver culminada esta meta.

A mis Padres, Luis Márquez, Margolida Aldana y hermana Génesis Márquez por su amor incondicional, sus sacrificios y su apoyo constante que han sido la clave de mi éxito.

A mi novio, Luis Alfonso Santos, por el apoyo y amor incondicional.

A mis Tíos Elena Aldana y Egly Núñez, que son mis segundos padres, gracias por apoyarme siempre.

A mi prima y hermana, Eleana Núñez gracias por tu apoyo incondicional.

A mi amiga Arianna Olivares, gracias por tu amistad y apoyo incondicional.

A mis Tutores por brindarme una guía excepcional durante este proceso José Luis Valera Guandá y Anidey Márquez.

AGRADECIMIENTOS

A Dios Todo Poderoso porque eres un ser justo me has dado sabiduría, paciencia, amor, perseverancia, constancia y sobre todo fortaleza para seguir adelante cada día que me das de vida y así lograr la meta de ser una profesional. Gracias.

A la Universidad Valle del Momboy (UVM) por abrirme las puertas de esta casa de estudio donde me formé.

A Farmacia La Plazuela por haberme guiado en mi trabajo de tesis.

Al personal de La Farmacia La Plazuela por haberme ayudado y darme un buen trato en el tiempo que estuve entre ustedes y por brindarme su colaboración de guiarme en la Empresa para realizar el trabajo de tesis y adquirir mejores aptitudes necesarias para desempeñarme en una organización. Gracias a Todos.

A mis tutores Académico y Empresarial por brindarme su ayuda, colaboración y amistad. Mil Gracias.

RESUMEN

La presente investigación se orientó en el Diseño de un Plan Estratégico para la Farmacia "La Plazuela" del estado Trujillo, en los años 2023 a 2027, con el propósito de mejorar los procesos gerenciales, administrativos y operativos que permitan a largo plazo lograr un adecuado desempeño de las actividades y brindar una excelente atención en la venta de los productos a los clientes/paciente. En este trabajo se conoció por medio del análisis interno la situación actual de la farmacia; en el análisis externo se establecieron los factores políticos, económicos, social, tecnológicos, ecológico y legal que intervienen en la farmacia; también se estudiaron las Fuerzas de Porter, se desarrollaron los modelos: MEFE, MEFI, CANVAS, MIE, MFODA. Como técnicas se utilizaron la observación directa y la entrevista. En este sentido, se determinaron las estrategias que permitirán a la Farmacia conseguir posicionarse en el mercado, desarrollando sus actividades de manera eficiente y competitiva; y así atraer clientes/pacientes y recursos financieros que le garantice a la Farmacia "La Plazuela" la rentabilidad en el tiempo.

Palabras clave: plan estratégico, objetivos estratégicos, productos.

ABSTRACT

The present investigation was oriented in the Design of a Strategic Plan for the Pharmacy "La Plazuela" of the Trujillo state, in the years 2023 to 2027, with the purpose of improving the managerial, administrative and operational processes that allow in the long term to achieve an adequate performance of activities and provide excellent service in the sale of products to customers / patients. In this work, the current situation of the pharmacy was known through internal analysis; in the external analysis, the political, economic, social, technological, ecological and legal factors that intervene in the pharmacy were established; Porter's Forces were also studied, the models were developed: MEFE, MEFI, CANVAS, MIE, MFODA. Direct observation and interview were used as techniques. In this sense, the strategies that will allow the Pharmacy to position itself in the market, developing its activities efficiently and competitively, were determined; and thus, attract clients/patients and financial resources that guarantee the profitability of "La Plazuela" Pharmacy over time.

Keywords: strategic plan, strategic objectives, products.

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	11
ÍNDICE DE FIGURAS.....	13
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	14
1.1. Idea actual de negocio/nombre del negocio	14
1.2. Descripción del producto/servicio a ofrecer	15
1.3. Equipo de trabajo	15
1.4. Diagnostico organizacional (Aplicación de Entrevistas)	16
1.5. Diagnóstico situación contable-financiera (Aplicación de Indicadores).....	17
1.6. Definición del problema	17
1.7. Propuesta de valor.....	19
1.8. Objetivos del trabajo de investigación	19
1.8.1. <i>Objetivo general</i>	19
1.8.2. <i>Objetivos específicos</i>	20
CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO	21
2.1. Análisis del macroentorno (PESTEL)	21
2.1.1. <i>Entorno político</i>	21
2.1.2. <i>Entorno económico</i>	21
2.1.3. <i>Entorno social</i>	21
2.1.4. <i>Entorno tecnológico</i>	22
2.1.5. <i>Entorno ecológico</i>	22
2.1.6. <i>Entorno legal</i>	22
2.1.7. <i>Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)</i>	23
2.2. Análisis del microentorno del sector: Fuerzas de Porter.....	25
2.2.1. <i>Negociación con proveedores</i>	25
2.2.2. <i>Negociación con cliente</i>	26
2.2.3. <i>Rivalidad entre competidores existente</i>	26
2.2.4. <i>Desarrollo potencial de productos sustituto</i>	27
2.2.5. <i>Entrada de nuevos competidores</i>	27
2.2.6. <i>Nivel de atractividad de la industria</i>	27
2.2.7. <i>Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)</i>	28

CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO	30
3.1. Modelo de negocio CANVAS.....	30
3.2. Análisis funcional de la empresa	34
3.2.1. <i>Gerencia de la empresa</i>	34
3.2.2. <i>Recursos humanos</i>	34
3.2.3. <i>Investigación y desarrollo</i>	35
3.2.4. <i>Finanzas</i>	35
3.2.5. <i>Logística y aprovisionamiento</i>	36
3.2.6. <i>Operaciones</i>	37
3.2.7. <i>Marketing y ventas</i>	37
3.2.8. <i>Servicios postventa</i>	38
CAPÍTULO IV. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 2023-2027	39
4.1. Objetivo general 2023-2027	39
4.2. Objetivos estratégicos 2023-2027	39
4.3. Análisis de los Objetivos estratégicos 2023-2027.....	39
CAPÍTULO V. LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO.....	42
5.1. Formulación de la estrategia	42
5.1.1 <i>Matriz FODA cruzada (MFODA)</i>	42
5.1.2. <i>Matriz Interna – Externa (MIE)</i>	44
5.2. Selección de la estrategia	46
5.2.1. <i>Matriz de estrategias Vs objetivos estratégicos</i>	46
5.2.2. <i>Estrategias seleccionadas</i>	47
CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN.....	48
6.1. Plan funcional de marketing	48
6.1.1. Situación actual de la gerencia de Marketing.....	48
6.1.2. Objetivos de marketing.....	49
6.1.3. Estrategias de Marketing	49
6.1.4. Acciones estratégicas de marketing	50
6.1.5. Presupuesto del plan de marketing.....	52
6.1.6. Ejecución de tareas del plan de marketing.....	52
6.2. Plan funcional de operaciones.....	52
6.2.1. Situación actual de la gerencia de operaciones.....	52
6.2.2. Objetivos de la gerencia de operaciones.....	53

6.2.3.	Desarrollo de las estrategias de operaciones.....	53
6.2.4.	Presupuesto del plan de operaciones.....	54
6.2.5.	Ejecución de tareas del plan de operaciones	54
6.3.	Plan funcional de recursos humanos.....	55
6.3.1.	Situación actual de recursos humanos (RRHH).....	55
6.3.2.	Objetivos de RRHH.....	55
6.3.3.	Estrategias de RRHH	55
6.3.4.	Presupuesto del plan de recursos humanos (RRHH).....	55
6.3.5.	Ejecución de tareas del plan de RRHH.....	56
6.4.	Plan de responsabilidad social empresarial (RSE)	56
6.4.1.	Situación actual de la RSE	56
6.4.2.	Objetivos de RSE	57
6.4.3.	Estrategias de RSE.....	58
6.4.4.	Presupuesto del plan de RSE	60
6.4.5.	Ejecución de tareas del plan de RSE	60
6.5.	Plan funcional de finanzas y evaluación financiera	61
6.5.1.	Situación actual de la gerencia financiera	61
6.5.2.	Objetivos de finanzas.....	61
6.5.3.	Inversión en activos (fijos e intangibles). Depreciación y amortización 2023-2027.....	62
6.5.4.	Proyección de ventas 2023-2027.....	63
6.5.5.	Proyección de costos y gastos operativos 2023-2027.....	63
6.5.6.	Cálculo del capital de trabajo 2023-2027	63
6.5.7.	Estructura y opciones de financiamiento 2023-2027	64
6.5.8.	Estado de resultado proyectado 2023-2027	65
6.5.9.	Estado de situación financiera proyectado 2023-2027	65
6.5.10.	Flujo de caja proyectado 2023-2027	66
6.5.11.	Indicadores de rentabilidad 2023-2027.....	67
CONCLUSIONES.....		69
RECOMENDACIONES.....		71
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		72

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.....	23
<i>Matriz PESTEL de la Farmacia “LA PLAZUELA”</i>	23
Tabla 2.....	24
<i>Matriz MEFE de la Farmacia “LA PLAZUELA”</i>	24
Tabla 3.....	29
<i>Matriz MEFI de la Farmacia “LA PLAZUELA”</i>	29
Tabla 4.....	32
<i>Modelo CANVAS de la Farmacia “La Plazuela”</i>	32
Fuente: Elaboración propia.....	33
Tabla 5.....	43
<i>Matriz MFODA de la Farmacia “La Plazuela”</i>	43
Tabla 6.....	44
<i>Resumen MEFE y MEFI</i>	44
Tabla 7	45
<i>Matriz Interna-Externa</i>	45
Tabla 8.....	46
<i>Matriz de estrategias vs objetivos estratégicos</i>	46
Tabla 9.....	49
<i>Estrategias de Marketing</i>	49
Tabla 10.....	50
<i>Acciones estratégicas de marketing</i>	50
Tabla 11.....	52
<i>Presupuesto del plan de marketing</i>	52
Tabla 12.....	54
<i>Presupuesto del plan de operaciones</i>	54
Tabla 13.....	56
<i>Presupuesto del plan de recursos humanos (RRHH)</i>	56
Tabla 14.....	57
<i>Ejemplo: Objetivos de la empresa CHAMELEON SPORT S.A.S</i>	57
Tabla 15.....	57

<i>Objetivos de RSE de la farmacia “La Plazuela”</i>	57
Tabla 16.....	58
<i>Ejemplo: Diseño de estrategias en la empresa CHAMELEON SPORT S.A.S</i>	58
Tabla 17.....	59
<i>Estrategias de RSE de la farmacia “La Plazuela”</i>	59
Tabla 18.....	60
<i>Presupuesto del plan de RSE</i>	60
Tabla 19.....	60
<i>Ejecución de tareas del plan de RSE</i>	60
Tabla 20.....	62
<i>Inversión en activos (fijos e intangibles). Depreciación y amortización 2023-2027</i>	62
Tabla 21.....	63
<i>Proyección de ventas 2023-2027</i>	63
Tabla 22.....	63
<i>Proyección de costos y gastos operativos 2023-2027</i>	63
Tabla 23.....	63
<i>Cálculo del capital de trabajo 2023-2027</i>	63
Tabla 24.....	64
<i>Estructura y opciones de financiamiento 2023-2027</i>	64
Tabla 25.....	65
<i>Estado de resultado proyectado 2023-2027</i>	65
Tabla 26.....	65
<i>Estado de situación financiera proyectado 2023-2027</i>	65
Tabla 27.....	66
<i>Flujo de caja proyectado 2023-2027</i>	66
Tabla 28.....	67
<i>Indicadores de rentabilidad 2023-2027</i>	67

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. <i>Organigrama de Farmacia “La Plazuela”</i>	16
Figura 2. <i>Las 5 fuerzas de Porter</i>	25
Figura 3. <i>Modelo CANVAS de la Farmacia “La Plazuela”</i>	33

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Idea actual de negocio/nombre del negocio

Farmacia “La Plazuela” pertenece al Grupo de Farmacias La Plazuela, C.A., que es una empresa de servicios farmacéuticos dedicada al expendio y comercialización de medicamentos y misceláneos bajo el concepto de tienda de conveniencia y que combina perfectamente un buen inventario, excelentes precios y una atención personalizada para los clientes (pacientes) que conjuga un buen servicio para la comunidad a la que sirve. El grupo está formado por 6 farmacias y una empresa de producción de detergentes y productos de higiene del hogar.

Esta empresa está ubicada en las tres ciudades más importantes del Estado Trujillo, específicamente en la Ciudad Capital Trujillo, con presencia de tres farmacias en esta Ciudad, a saber, Farmacia La Plazuela, Farmacia San Jacinto y Farmacia Las Araujas; ubicadas en Av. Felipe Márquez C. sector La Plazuela; Av. Bolívar CC Los Torres Fte. a la Alcaldía de Trujillo y Av. García de Paredes sector Las Araujas respectivamente; en la Ciudad de Boconó, con presencia de dos farmacias, Farma Centro Santa Lucia y Farmacia San Judas Tadeo; ubicadas en Av. 5 Julio esq. calle Andrés Bello y Av. Independencia a 2 cuabras de Plaza Bolívar respectivamente; y en la Ciudad de Valera la Farmacia San Roque ubicada en la Av. 9 esquina calle 7. Así mismo, la empresa de producción de productos de higiene del hogar se denomina Química Trujillo GSP y se encuentra ubicada en la Ciudad de Trujillo en la misma dirección de Farmacia La Plazuela.

Además, Farmacia “La Plazuela” tiene una larga trayectoria en el mercado farmacéutico que data desde el año 1995, lo que permite señalar que se ha consolidado bajo el concepto de tienda de conveniencia, mejorando la prestación del servicio y el aumento

considerable de la participación del grupo, aumentando la capacidad de comercialización y ampliando notablemente la oportunidad de crecer en el mercado.

1.2. Descripción del producto/servicio a ofrecer

Farmacia “La Plazuela” del Grupo de Farmacias La Plazuela, C.A. está dedicada al servicio, al expendio, comercialización de medicamentos y misceláneos bajo el concepto de tienda de conveniencia con perfecto equilibrio entre calidad, precios, promociones altamente competitivas, proporcionando satisfacción al cliente, generando valor a los accionistas y comprometida con la sociedad.

1.3. Equipo de trabajo

- **Gerente de Farmacia**, es el responsable administrativo, encargado de las operaciones de la farmacia y del personal humano. Tiene a su cargo uno o dos farmacéuticos, un jefe de compras y de 6 a 14 auxiliares.
- **Regente de Farmacia**, es el responsable de garantizar la elaboración, colocación y control de medicamentos, así como informar y orientar a quienes usan productos farmacéuticos.
- **Jefe de Compras**, es el responsable del proceso de compras de la farmacia, quien de manera integrada al Gerente de Compras constituye parte esencial del Comité de Compras, en el que se debaten y definen las políticas y estrategias para ejecutar el proceso de adquisición de los productos que se comercializaran en cada farmacia.
- **Auxiliares de farmacias**, se encarga de ejecutar los procedimientos de recepción, chequeo y distribución de mercancía en los anaqueles, atención al cliente con su respectiva facturación según el procedimiento establecido para tal

fin; colaborar con la inducción del aprendiz de farmacia; surtir y ordenar alfabéticamente los medicamentos así como verificar fecha de vencimiento; organizar correctamente los misceláneos según la distribución prevista de los mismos en los anaqueles correspondientes; colocar etiquetas de seguridad a los productos de autoservicio considerando las instrucciones transmitidas por el jefe inmediato, entre otros.

- **Aseador (a)**, se encarga de hacer la limpieza y ordenar todos los espacios de la farmacia como: estanterías, mesones, baños, ventanales, puertas, entre otros, de manera de brindar a los clientes/pacientes un ambiente con excelentes condiciones de limpieza.

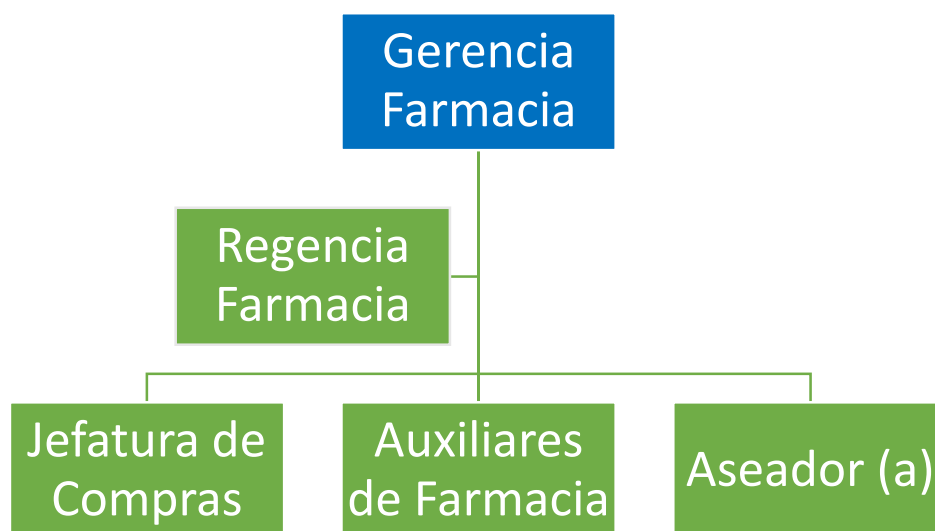


Figura 1. *Organigrama de Farmacia "La Plazuela"*

Fuente: Elaboración Farmacia "La Plazuela"

1.4. Diagnostico organizacional (Aplicación de Entrevistas)

La realidad de la Farmacia "La Plazuela" son las bajas ventas de sus productos, así como también serias deficiencias en algunos medicamentos, lo que evidencia la necesidad de

mejorar sus procesos. Por lo tanto, la realización de esta investigación permitirá a la empresa consolidar un plan estratégico que se adecue a sus necesidades de manera que contribuya a una gestión exitosa.

1.5. Diagnóstico situación contable-financiera (Aplicación de Indicadores)

El funcionamiento y la situación contable-financiera de la Farmacia “La Plazuela” cuenta con estabilidad suficiente que le ha permitido mantenerse en el mercado farmacéutico durante décadas, tomando decisiones sobre el futuro de la empresa, para dar las mejores recomendaciones. Por lo tanto, al analizar el indicador de liquidez de la Farmacia “La Plazuela” se aprecia que cuenta con capacidad de pago que les permite asumir las deudas que adquieran a corto plazo. Además, la empresa posee activos que les ayuda a solventar cualquier inconveniente relacionado con la capacidad de pagos.

En cuanto al indicador de rentabilidad, el área administrativa de la farmacia mide la efectividad para llevar el control de los gastos, esto con la finalidad de general utilidades a partir de las ventas. Así mismo, en el indicador de endeudamiento las excelentes relaciones con los proveedores han permitido mejorar la posición de compra gracias a la prontitud en los pagos y al establecimiento de convenios que han buscado potenciar la relación ganar-ganar entre la farmacia, las droguerías y los laboratorios farmacéuticos.

1.6. Definición del problema

La mayor parte de las organizaciones muestran su interés y trabajan para realizar planes estratégicos que les garanticen bienestar y desarrollo en el tiempo, definiendo su misión y visión acorde a las actividades que lleva a cabo la empresa. Además, Álvarez et al. (2005, citado por Moreno, 2018) señala que “las organizaciones están conformadas por seres humanos, que tienen comportamientos, actitudes y creencias que permean su interacción, y, por ende, el logro

de unas buenas relaciones interpersonales, necesarias para mantener un buen clima laboral dentro de una organización” (p.14).

Por su parte, Francés (2006) asegura que “una estrategia bien formulada permite canalizar los esfuerzos y asignar los recursos a la organización, acogiendo una posición única y viable, basada en sus capacidades internas, anticipando los cambios en el entorno, el mercado y los competidores” (p.23). Así mismo, González y de Pelekais (2010) destacan que “las estrategias gerenciales son una herramienta que el líder debe aplicar en la organización para lograr el desarrollo y fortalecimiento de la gestión, desarrollando fórmulas adecuadas a sus demandas y trabajar en para que la empresa logre el éxito” (p.343).

De la misma forma, Jaramillo (2000, citado por Betancourt, 2013) señala que es a partir de “la planeación estratégica que la empresa puede desarrollar los planes tácticos, es decir, comienza a desglosar la planeación estratégica en varias planeaciones tácticas, o planes tácticos” (p.22). Así, las estrategias de la empresa se enfocan en objetivos concretos que permitan reducir los conflictos y se promueva la comunicación y responsabilidad de la estructura organizativa generado un entorno de cooperación entre el personal, quienes son el equipo de trabajo que procura bajo la estructura de un plan el crecimiento de la empresa.

En este sentido, Farmacia “La Plazuela”, es una de las empresas exitosas del sector farmacéutico en el mercado trujillano, por la venta de medicamentos y misceláneos ha tenido un crecimiento importante, sin embargo, se evidenció a través de la observación directa y la entrevista que entre 2020 y 2022 sufrió una caída en sus ventas, debido, principalmente, a una disminución en el segmento de consumo tanto por el tema pandemia como por la situación inflacionaria de Venezuela, donde los clientes/pacientes tenían poca capacidad de compra. Lo que originó bajas ventas de sus productos, así como también serias deficiencias en algunos medicamentos. Otro factor es la carencia de reuniones donde la gerencia mantenga informado al personal sobre las actividades a realizar en la farmacia, causando insatisfacción.

De acuerdo con lo anterior, se propone diseñar un plan estratégico para el periodo 2023 y 2027, para lograr contar con un adecuado inventario de productos de calidad y recuperar sus ingresos por ventas en el segmento de consumo del mercado trujillano que además, brinden un alto rendimiento de la farmacia, formando una organización óptima para todos los integrantes, realizando mejor las funciones y procedimientos con el fin de reaccionar eficazmente a situaciones que se puedan presentar en el camino.

1.7. Propuesta de valor

El valor general abarca tres pilares: a) Qué tan importantes es para los clientes el trabajo para ser realizado. b) Qué tan satisfechos están los clientes con las soluciones actuales. c) La nueva oferta, qué tan apropiado se hace el trabajo referente a las otras opciones. Para maximizar la propuesta, se debe identificar un trabajo a ser resuelto y que no esté satisfecho o que este levemente satisfecho y luego se debe desarrollar una oferta que haga el trabajo mejor que las alternativas donde el precio sea competitivo.

La Farmacia "La Plazuela" del grupo farmacéutico cuenta con una propuesta de valor que rige y marca la pauta en el desenvolvimiento cotidiano: el compromiso en la dispensación de los medicamentos, en la honestidad en el suministro de los mismos, en el respeto por los clientes y trabajadores, en la retribución con lealtad por la fidelidad que expresan los clientes y que establecen el compromiso que día a día incentivan a mejorar y a incrementar la calidad del servicio farmacéutico que se presta los 365 días del año y las 24 horas del día, en procura de una mejora sustancial de la calidad de vida de los trujillanos.

1.8. Objetivos del trabajo de investigación

1.8.1. Objetivo general

Diseñar un plan estratégico para la Farmacia "La Plazuela" del estado Trujillo en los años 2023 a 2027.

1.8.2. *Objetivos específicos*

- Describir el macroentorno competitivo en el que deben introducirse los productos de la Farmacia “La Plazuela” en los años 2023 a 2027.
- Definir el modelo de negocio, características de los productos y planes para la implementación de la propuesta de la Farmacia “La Plazuela” en los años 2023 a 2027.
- Definir los objetivos estratégicos de la Farmacia “La Plazuela” en los años 2023 a 2027.
- Proponer las estrategias de marketing, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social empresarial y finanzas de la Farmacia “La Plazuela” en los años 2023 a 2027.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO

2.1. Análisis del macroentorno (PESTEL)

El Análisis PESTEL según Ruiz (2020) “se basa en la descripción del entorno de la empresa mediante los elementos: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. Es un instrumento para el análisis estratégico del entorno global económico en donde se desarrolla la empresa” (párr.1).

2.1.1. Entorno político

El factor político se indica en VECDIS Intelligence Knowledge (2021) que “determina la medida en que un gobierno puede influir en la economía o en una determinada industria. Incluyen políticas fiscales o aranceles comerciales que un gobierno puede imponer durante el año fiscal y que puede afectar el entorno empresarial” (p.4).

2.1.2. Entorno económico

VECDIS Intelligence Knowledge (2021) dice que “los factores económicos determinan el desempeño de la economía, y la manera como afecta directamente a la organización considerando los efectos que puede tener a largo plazo; incluyen la tasa de inflación, de interés y de cambio de divisas” (p.4).

2.1.3. Entorno social

Los factores sociales destacan Kotler (2013, citado por Amador-Mercado, 2022) “incluyen elementos como la religión, las creencias, la cultura, los hábitos, los intereses y las preferencias de las personas. Todos estos elementos afectan de manera favorable o desfavorable los resultados que una empresa espera alcanzar” (p.2).

2.1.4. Entorno tecnológico

Estos factores refiere VECDIS Intelligence Knowledge (2021) “son las innovaciones tecnológicas disruptivas que afectan las operaciones de la empresa y el mercado de forma positiva o negativa. Está representado por la automatización, la investigación y desarrollo, o por el conocimiento tecnológico que tiene un mercado específico” (p. 4).

2.1.5. Entorno ecológico

Los factores ecológicos señala Ruiz (2020) “están estrechamente relacionados con la conservación del medio ambiente. Es importante tener en cuenta la legislación en materia ambiental, ya que puede afectar de manera directa o indirecta el desarrollo de los planes y estrategias de la empresa” (párr.3).

2.1.6. Entorno legal

Ruiz (2020) establece que “son aquellos factores que tienen relación directa con la legislación del país donde se encuentra la empresa. En este aspecto deben tenerse en cuenta: licencias, legislación laboral, sanitaria, derechos de autor y propiedad intelectual, entre otras” (párr.3).

Tabla 1

Matriz PESTEL de la Farmacia “LA PLAZUELA”

FACTORES	VARIABLES	SITUACIÓN	O.	A.
POLÍTICO	Inestabilidad	Afecta a los intereses económicos de la farmacia.		X
	Normatividad	Nuevos decretos y mayor supervisión para el desarrollo de actividades.		X
ECONÓMICO	Inflación	Afecta directamente los costos e ingresos de la farmacia. Variabilidad en la venta de productos, ya que esta depende de la demanda.		X
	Tipo de cambio	Variabilidad de la tasa de cambio.		X
SOCIO-CULTURAL	Confianza del consumidor	Es un factor que influye en el crecimiento y reconocimiento social de la farmacia.	X	
	Acción Social	Aportar al desarrollo sostenible para que la farmacia tenga responsabilidad social.	X	
TECNOLÓGICO	Redes sociales	Aumentar el potencial de comunicación y posibles ventas de los productos.	X	
	Innovación tecnológica	Es un factor primordial para la prestación del servicio.	X	
ECOLÓGICO	Compromiso de sostenibilidad ambiental	Generar cultura organizacional y concientización del personal y clientes.	X	
	LEGAL	Documentación de legalización de la farmacia	La empresa debe estar legalmente constituida y cumpliendo con todos los requisitos.	X
Sistema legal vigente		Renovación de documentación anual.	X	

Fuente: Adaptado al modelo de Ruiz (2020)

2.1.7. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

David (2003), señala que la matriz MEFE

Evalúa los factores externos, creando un análisis cuantitativo simple, que incluyen las oportunidades y las amenazas. Para la construcción de la matriz se procede a determinar las oportunidades y amenazas, considerar el peso por cada factor no mayor a 1, la suma de toda la lista debe ser 1, la calificación se determina 1 hasta 4, donde 4 es preferente. De esta manera, para lograr el peso ponderado se realiza una multiplicación del peso y la calificación, luego se realiza la suma de todos los

resultados para obtener el total del peso ponderado de los factores externos. (pp. 110-111)

Tabla 2

Matriz MEFE de la Farmacia "LA PLAZUELA"

FACTOR EXTERNO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1. La apertura de nuevas sucursales en la ciudad para fortalecer la participación de mercado en el mercado trujillanos.	0.09	3	0.27
2. Mercado potencial de productos farmacéuticos sustitutos a menor costo.	0.09	2	0.18
3. Creación de procesos que ayuden a la mejora continua para la prestación del servicio.	0.07	1	0.07
4. La incorporación de nuevos servicios como el reparto a domicilio.	0.11	4	0.44
5. Afiliación al portafolio de productos distribuidos tales como: sillas de ruedas, camas clínicas, andaderas.	0.11	4	0.44
AMENAZAS			
1. La alta competitividad del mercado farmacéutico tomando en cuenta el alto precio de los productos.	0.14	2	0.28
2. La entrada al mercado de otras cadenas farmacéuticas nacionales o regionales.	0.09	4	0.36
3. La inflación y la merma del poder adquisitivo de los venezolanos.	0.13	3	0.39
4. Resistencia a la simplificación de los trámites por parte de los servidores públicos responsables.	0.08	2	0.16
5. Crecimiento lento del mercado.	0.09	1	0.09
TOTAL	1.00		2.68

Fuente: Adaptado al modelo de (David, 1997, citado en Ponce, 2007)

El total general del peso ponderado de 2.68 indica que la farmacia se encuentra en su esfuerzo por canalizar estrategias que le permitan usar las oportunidades, donde su peso ponderado se encuentra en 1.40 y, evadir las amenazas que cuentan con un peso ponderado de 1.28.

2.2. Análisis del microentorno del sector: Fuerzas de Porter

Es el marco más influyente y el que más se utiliza para la evaluación del atractivo de la organización, es un estudio estructural del sector que se basa como lo indica Porter (2008) en 5 fuerzas básicas:

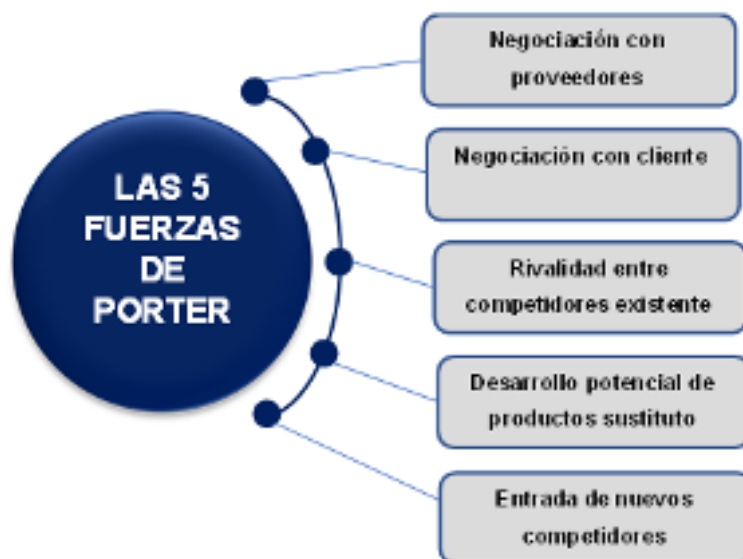


Figura 2. Las 5 fuerzas de Porter

Fuente: Elaboración propia

2.2.1. Negociación con proveedores

Para David (2003) “la negociación con proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando existen muchos proveedores, cuando sólo hay algunas materias primas sustitutas adecuadas o cuando el costo de cambiar las materias primas es demasiado alto” (p.101). También, si los productos que suministran son claves para la farmacia, tienen sustitutos y son de bajo costo. Existen diversos proveedores de medicamentos y misceláneos con ligeras diferencias en calidad, variedad, precios accesibles y que cumplen con los requerimientos de ley con relación a normas sanitarias y facturación por lo que la Farmacia “La Plazuela” decide trabajar con estos proveedores.

Los principales proveedores están constituidos por las Droguerías (Droguería Nena ubicada en la Ciudad de Barquisimeto; Comercial Belloso ubicada en la Ciudad de Maracaibo y Droguería Los Andes ubicada en la Ciudad de El Vigía), quienes despachan los medicamentos que se comercializan en la farmacia. Además, se cuenta con otros proveedores de misceláneos tales como: Mercantil Internacional, Portal Baby, Inversiones Rodrigo y María, Comercializadora San Juan, Disbaezca, Mediquir, Asmedical, entre otros.

Por otra parte, están los proveedores que prestan servicio a la Farmacia: Corporación DMT Sistemas, Mega Technologies, DV & VE Asociados, Comercial El Matacho, Comercial La Q, 102.5 Fm Estéreo, JM Seguridad, Transporte de Valores VISETECA, InverProd Publicidad, Sensormatic de Venezuela, entre otros.

2.2.2. Negociación con cliente

En la negociación con clientes David (2003) asegura que “cuando los clientes están concentrados en un lugar, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia en una empresa” (p.101). La base de clientes de la Farmacia “La Plazuela” es el consumidor final, el paciente trujillano que acude a los servicios de atención médica pública y/o privada, preventiva y/o curativa y que interesados en los servicios integrales (de precios, atención y disponibilidad) solicitan sus medicamentos en la farmacia. Conviene destacar que estos consumidores constituyen el 99% de los clientes.

2.2.3. Rivalidad entre competidores existente

Por un lado, hay una cantidad importante de empresas farmacéuticas que ofrecen el mismo servicio que la Farmacia “La Plazuela”. Los principales competidores de esta Farmacia son Farmacia Santa Rosa, C.A. y la Farmacia Padre Pio, C.A. La competitividad entre estas

Farmacias, se debe a que el servicio que prestan y sus características empresariales son semejantes. Efectúan diversidad de ofertas y sobre todo utilizan publicidad agresiva para diferenciarse de Farmacia “La Plazuela”.

2.2.4. Desarrollo potencial de productos sustituto

Los productos sustitutos, afirma Dávila (2010) “limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial, imponen un techo a los precios. Los sustitutos que merecen mayor atención son aquellos que están sujetos a tendencias que mejoran su relación de precio-desempeño con el producto de la industria” (pp.76,77). En el mercado farmacéutico, los productos de marca son sustituidos por productos genéricos, que son tratamientos iguales y con menor precio.

2.2.5. Entrada de nuevos competidores

La entrada de nuevos competidores en el sector farmacéutico señala Dávila (2010) “puede llevar la reducción de los precios, a que se eleven los costos de las empresas participantes trayendo como consecuencia una disminución en la rentabilidad” (p.73). En el caso de Farmacia “La Plazuela” puede reducir el margen de ganancias.

2.2.6. Nivel de atraktividad de la industria

El nivel de atractivo de la empresa refiere la Serie de Documentos Técnicos (s.f.) que “se debe tomar en cuenta las variables que otorgan no sólo un amplio conocimiento de la empresa en el que se desea ingresar, sino que brindan un bagaje de información estratégica que redundará en oportunidades para incrementar la rentabilidad” (p.1). Así, respaldados en la efectiva gestión de las relaciones con los clientes/pacientes y la fidelidad que muestran con los productos y misceláneos que ofrece la Farmacia “La “Plazuela” se puede considerar un crecimiento de la misma.

2.2.7. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

La matriz MEFI tal como lo indica David (2003)

Es la herramienta donde se sintetiza las fortalezas y debilidades de la organización.

Para realizar la matriz se establecen las fortalezas y debilidades, considerar el peso por cada factor entre 0 y 1, la suma de toda la lista debe ser 1, la calificación se determina 1 hasta 4, donde 4 es predominante. Así, el peso ponderado se obtiene al realiza una multiplicación del peso y la calificación, se procede a realizar la suma de todos los resultados para obtener el total ponderado de los factores internos. (p. 149-150)

Tabla 3

Matriz MEFI de la Farmacia "LA PLAZUELA"

FACTOR INTERNO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
1. Las excelentes relaciones con los proveedores permiten mejorar la posición de compra gracias a la prontitud en los pagos y al establecimiento de convenios.	0.16	4	0.64
2. La efectiva gestión de las relaciones con los clientes y la fidelidad que los mismos han mostrado con la empresa.	0.14	4	0.56
3. Existencia de manuales de normas, cargos, funciones y procedimientos que rigen el desenvolvimiento laboral de la empresa.	0.08	4	0.32
4. La gestión eficiente del inventario de productos de que dispone la farmacia.	0.11	3	0.33
5. La incorporación de personal con discapacidad que permite dar oportunidades de trabajo a jóvenes trujillanos con limitaciones.	0.13	3	0.39
DEBILIDADES			
1. La inseguridad que azota al comercio en general y que obliga al incremento de los gastos operativos de la farmacia.	0.07	2	0.14
2. El poco espacio disponible en la farmacia que impiden una mejora sustancial en el servicio que se presta.	0.07	2	0.14
3. Segmento del mercado contraído.	0.05	1	0.05
4. Falta de capacitación del personal para desarrollar destrezas que permitan mejorar las relaciones interpersonales, trabajo en equipo, entre otros.	0.10	1	0.10
5. Seguimiento deficiente al implantar estrategias que ayuden a optimizar la prestación del servicio.	0.09	1	0.09
TOTAL:	1.00		2.76

Fuente: Adaptado al modelo de (David, 1997, citado en Ponce, 2007)

En este análisis las fuerzas internas son favorables a la empresa, con un peso ponderado total de 2.24, contra 0.52 de las debilidades.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO

3.1. Modelo de negocio CANVAS

Santana (2017) menciona que “un modelo de negocio es la forma en que una empresa crea o aporta valor a sus clientes, obteniendo una rentabilidad a cambio” (p. 18).

El lienzo del modelo CANVAS indica Osterwalder (2011, citado por Bernal, 2021) que “su representación gráfica es en una hoja permitiendo facilitar capturar, visualizar, entender, comunicar y compartir la lógica del negocio, dándole entendimiento a las relaciones entre las áreas que intervienen en la toma de decisiones” (p. 4).

Ventajas y desventajas del Modelo CANVAS expuesto por Ferreira (2015, citado por Bravo y Cárdenas, 2016)

Ventajas, a) Su esquema se afianza con un gráfico de fácil entendimiento, b) Se puede utilizar para empresas ya existentes o para ideas de negocio, c) Expone una apariencia de interconectividad entre sus módulos, d) Genera conocimiento lo que facilita la toma de decisiones y, e) Se complementa con modelos como cuadro mando integral y plan estratégico.

Desventajas, a) Crea confusión en los conceptos de estrategia y modelo de negocio, b) Poco conocimiento por parte de los emprendedores, c) Carece de indicadores para evaluar su desempeño y, d) No toma en cuenta la valoración financiera en función del tiempo. (pp. 23-24)

Los nueve componentes del Modelo CANVAS aplicado a la Farmacia “La Plazuela”:

Segmento de clientes, en la Farmacia “La Plazuela” el segmento de clientes está dirigido a personas adultas-jóvenes del estado Trujillo, esto conlleva a una alta rotación de los productos.

Propuestas de valor, suplir las necesidades de los clientes/pacientes con excelente atención de un personal altamente capacitado, prestando un servicio las 24 horas del día los 7 días de la semana y siempre con medicamentos y misceláneos de calidad al menor precio.

Canales, utilizar redes sociales, radio, medios televisivos, app, para promocionar e informar sobre los productos y servicios. También el canal físico, en el local de la Farmacia “La Plazuela”.

Relaciones con clientes, implementar campañas de fidelización, realizar descuentos y contar con personal calificado con conocimiento de los medicamentos y misceláneos para ofrecer asesoría al cliente/paciente.

Fuentes de ingresos, por venta de medicamentos y misceláneos, y por el ingreso por despacho de productos.

Recursos clave, se debe contar con instalaciones adecuadas para la farmacia, software para el manejo y control de inventarios, personal capacitado, manejo de créditos con proveedores, dinero en banco y efectivo.

Actividades clave, ofrecer medicamentos y misceláneos de calidad, contar con personal capacitado, brindar una extensa variedad de medicamentos y misceláneos que se ajusten a las necesidades de los clientes/pacientes y, evaluar las compras de los clientes/pacientes utilizando medios como páginas web, app; así como el servicio a domicilio.

Socios claves, droguerías, proveedores de misceláneos, proveedor de tecnología para la innovación y soporte técnico, proveedores de servicios y la Empresa Química Trujillo GSP.

Estructura de costes, gastos en infraestructura tecnológica, adquisición de medicamentos, misceláneos, publicidad y gastos administrativos.

Tabla 4

Modelo CANVAS de la Farmacia “La Plazuela”

Socios claves	Actividades claves	Propuesta valor	Relación clientes	Segmento de clientes
<ul style="list-style-type: none"> - Droguerías - Proveedores de misceláneos. - Proveedor de tecnología para la innovación y soporte técnico. - Proveedores de servicios. - Empresa Química Trujillo GSP. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ofrecer medicamentos y misceláneos de calidad. - Contar con personal capacitado y motivado que brinde una excelente atención al cliente. - Ofrecer una extensa variedad de medicamentos y misceláneos que se ajusten a las necesidades de los clientes/pacientes. - Evaluar las compras de los clientes/pacientes utilizando medios como páginas web, app; así como el servicio a domicilio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Suplir las necesidades del cliente/paciente. - Prestar servicio las 24 horas del día. - Contar con un espacio agradable y confortable dentro de la farmacia. - Personal capacitado e idóneo para la atención al cliente/paciente. - Productos y servicio de calidad bajo el marco legal vigente. - Manejar precios justos y razonables. - Ubicación de la farmacia genera mayor rentabilidad. - Disponibilidad del producto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar campañas de fidelización. - Personal calificado con conocimiento de los medicamentos y misceláneos para ofrecer asesoría al cliente/paciente. - Realizar descuentos. 	<ul style="list-style-type: none"> - El segmento de mercado está dirigido a personas que necesiten medicamentos y misceláneos. - Personas adultas-jóvenes por lo tanto los medicamento tienen alta rotación.
	Recursos claves		Canales	
	<ul style="list-style-type: none"> - Instalaciones acordes para las farmacias, sujetas a la reglamentación. - Muebles para el almacenamiento de medicamentos. - Computadoras, impresoras, puntos de venta, teléfonos. - Materiales de oficina. - Software para el manejo y control de inventarios. - Software para publicidad, marketing y ventas. - Personal capacitado. - Dinero en banco y efectivo. - Manejo de créditos con proveedores. 		<ul style="list-style-type: none"> - Utilizar redes sociales, app para promocionar e informar sobre los productos y servicios disponibles en la farmacia. - Canales físicos en el local de la Farmacia. - Para publicidad, descuentos, promociones se utilizan las redes sociales, folletos, radio y medios televisivos. 	
	Estructura de costos		Fuente de ingreso	
	<ul style="list-style-type: none"> - Infraestructura Tecnológica - Inventario y adquisición de medicamentos - Publicidad - Gastos administrativos 		<ul style="list-style-type: none"> - Venta de medicamentos y misceláneos - Ingreso por despacho de productos 	

Fuente: Elaboración propia



Figura 3. Modelo CANVAS de la Farmacia “La Plazuela”

Fuente: Elaboración propia

3.2. Análisis funcional de la empresa

Según indica Münch (2014) "un área funcional es el conjunto de funciones, procesos, actividades y responsabilidades realizadas en un departamento o área de la organización" (p. 215). Esto permite lograr los objetivos de la farmacia, realizando el trabajo de forma eficiente y facilitando el aprovechamiento de los recursos. Además, estas áreas funcionales nacen y se adaptan según las necesidades que la empresa tenga, por lo que no existe una fórmula para definir qué áreas funcionales deben estar presentes y cuáles no.

3.2.1. Gerencia de la empresa

La función de la gerencia de la empresa es garantizar que todo se mantenga funcionando. Además, la cultura empresarial indica Gibson (2001, citado por Betancourt, 2013) "es lo que identifica la forma de ser de una empresa y se manifiesta en la manera de proceder ante los problemas, oportunidades de gestión, adaptación a los cambios y requerimientos tanto externos como internos" (p. 18).

En la Farmacia "La Plazuela" las funciones del gerente son establecer mecanismos que le permitan lograr los objetivos haciendo un adecuado uso de los recursos que dispone la empresa.

3.2.2. Recursos humanos

Para Münch (2014) en el área de los recursos humanos "se establecen mecanismos para seleccionar, capacitar y dirigir al personal, y lograr su óptimo desarrollo, así como para elevar su grado de satisfacción y pertenencia dentro de la empresa" (p. 217). Donde la mayor productividad se logra con personal permanente y comprometido. Entre las funciones de recursos humanos la Farmacia "La Plazuela" determina y realiza una supervisión de las actividades del personal a su cargo de manera que estén conforme a las necesidades de la farmacia y acordes a los manuales de cargos, normas y procedimientos.

3.2.3. Investigación y desarrollo

El área de investigación y desarrollo es definida por Giraldo y Polanco (2009) como Una actividad productiva que sustenta el crecimiento y fortalecimiento de la empresa mediante beneficios tangibles y cuantificables. Una gestión que no sea efectiva, podría debilitar las oportunidades de permanencia y consolidación de la empresa en el mercado haciéndola perder participación en el mismo, lo cual la conduciría a disminuir sus ganancias y eventualmente a desaparecer. Es por ello que se hace necesaria la definición de indicadores que permitan evaluar la productividad de la gestión como una medida de la efectividad del departamento, así como la justificación de su existencia. (p. 26)

3.2.4. Finanzas

Es el área que se encarga según se señala en INACAP (2018) de la “obtención de los fondos que requiere la empresa, además de distribuirlos y administrarlos entre los diversos activos, plazos y fuentes de financiamiento, con el objetivo de maximizar el valor económico de la empresa” (p. 5).

Todas las funciones de las finanzas según INACAP (2018) se basan en *Inversiones*, a) Explorar opciones de inversión como: adquisición de activos, ampliación del local, compra de títulos o acciones, entre otros; b) Evaluar las opciones de inversión, teniendo en cuenta la que genera mayor rentabilidad y permita recuperar el dinero en el menor tiempo posible y, c) Seleccionar la opción más conveniente para la empresa.

Financiamiento, a) Buscar fuentes de financiamiento para la empresa como: préstamos, créditos, emisión de títulos valores, de acciones, entre otros; b) Evaluar las fuentes de financiamiento, en el caso de adquirir un préstamo o un crédito, examinar el que brinde mejores facilidades de pago y menor costo y, c) Seleccionar la más conveniente para la empresa. (p. 6)

Las finanzas de la Farmacia “La Plazuela” comprenden: cotejar proveedores en el libro de compras en la página del SENIAT, revisar los libros de ventas, realizar la declaración correspondiente del IVA forma 99030, mensualmente y procesarla en la página del SENIAT, llenar las planillas para la cancelación del impuesto, verificar el correlativo de los comprobantes de retención de IVA, llenar el formato para la declaración de retenciones de IVA y procesar las retenciones por el portal del SENIAT, entre otras.

3.2.5. Logística y aprovisionamiento

El INACAP (2018) considera la logística y aprovisionamiento como “el diseño de procesos y la realización de operaciones para colocar una cantidad correcta de productos donde la demanda lo exige, en el momento adecuado y al menor costo” (p. 8).

La logística y aprovisionamiento de la Farmacia “La Plazuela” abarca:

- Estudiar las características de los fármacos y misceláneos que se van a adquirir.
- Realizar un control de los inventarios.
- Estrechar lazos con los proveedores y los clientes/pacientes.
- Realizar la compra de productos para su reposición.
- Verificar el chequeo de las facturas.
- Reportar a las droguerías en caso que falten o sobren medicamentos cuando se realizan los pedidos.
- Llevar un control de los medicamentos vencidos.

3.2.6. Operaciones

Müñch (2014) afirma que “la administración de la producción es planear, organizar, dirigir y controlar los procesos productivos y convertir los insumos en productos de alta calidad. Así, estos procesos son el conjunto de etapas requeridas para elaborar el producto o prestar servicio” (p. 226).

Funciones de la Farmacia “La Plazuela”:

- Supervisar el desempeño del personal en el desarrollo de las actividades de la farmacia, referidas a las tareas y horarios establecidos.
- Controlar la emisión oportuna de pago a proveedores.
- Realizar reuniones de manera periódica.
- Revisar que la apertura y cierre de la farmacia se realice ajustada a los horarios establecidos.
- Comprobar la emisión adecuada del pago de nómina.
- Informar a la gerencia de los inconvenientes presentados en la farmacia y que afecten la imagen organizacional del grupo.
- Realizar un control de inventarios de forma habitual.

3.2.7. Marketing y ventas

Müñch (2014) señala que “lograr el éxito de un producto o servicio requiere un enfoque creativo que no se limite a la utilización de los medios tradicionales, sino al uso de tecnología y los medios de comunicación; a utilizar herramientas y medios inexplorados” (p. 232).

Funciones de marketing y ventas de la farmacia:

- Realizar servicios de entrega a domicilio.
- Hacer promociones personalizadas.
- Ofertar contenido informativo del área farmacéutica en redes sociales.

- Incentivar al cliente a comprar más al ingresar a la farmacia.

3.2.8. Servicios postventa

Según INACAP (2018) la posventa cumple la función de “fidelizar al cliente, acompañándolo después de sucedida la venta. Se interioriza en las nuevas necesidades que van naciendo en sus consumidores, para generar productos que estén a la vanguardia” (p. 11).

Funciones del servicio postventa de la farmacia:

- Certificar que el cliente/paciente haya quedado satisfecho con la compra.
- Ofrecer al cliente/paciente contenido relevante y que se adapte a sus gustos personales.
- Contar con un servicio al cliente/paciente que sea eficiente.

CAPÍTULO IV. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 2023-2027

4.1. Objetivo general 2023-2027

Implementar un plan estratégico para optimar el posicionamiento de la Farmacia “La Plazuela” en el mercado, mediante sus productos dirigidos a los adultos -jóvenes durante los años 2023 a 2027.

4.2. Objetivos estratégicos 2023-2027

- a. Incrementar las ventas totales desde un 10% anual promedio con tendencia al crecimiento desde las ventas del 2023 a 2027.
- b. Incrementar los niveles de rentabilidad a partir de un 12% anual con tendencia hacia al crecimiento promedio desde los resultados anuales del 2023 a 2027.
- c. Formalizar y estructurar los procesos de negocio de Farmacia “La Plazuela” en un 100% en el lapso de tres años.
- d. Realizar el 20% de las ventas por el canal e-commerce (comercio electrónico) en un plazo de cinco años.

4.3. Análisis de los Objetivos estratégicos 2023-2027

- a. **Incrementar las ventas totales desde un 10% anual promedio con tendencia al crecimiento desde las ventas del 2023 a 2027.**

Para alcanzar este objetivo los trabajadores de Farmacia “La Plazuela” deben estar alineado a la misión, visión y tener confianza en la empresa donde laboran. Además, la empresa requiere trabajar en la modernización del área operativa (atención al cliente, facturación, inventario) con el uso de tecnología innovadora.

Al mismo tiempo, es necesario que la Farmacia “La Plazuela” realice una evaluación continua que le permita observar la tendencia que la empresa registra en cuanto al aumento de las ventas, indicando que la Farmacia esté haciendo, generalmente, bien las cosas y esté en fase de crecimiento y expansión.

b. Incrementar los niveles de rentabilidad a partir de un 12% anual con tendencia hacia al crecimiento promedio desde los resultados anuales del 2023 a 2027.

El análisis de rentabilidad de la farmacia permitirá ampliar sus ganancias y mantenerse exitosamente en el mercado cambiante que se presenta en el país. Este análisis se hace esencial para identificar las oportunidades con que pueda contar la empresa. Entre las estrategias fundamentales que contribuyen al incremento de la rentabilidad de la farmacia se encuentran: la administración de los gastos, la optimización del inventario, el incrementar la excelencia y variedad del producto, concentrar esfuerzos en las venas, entre otros.

c. Formalizar y estructurar los procesos de negocio de Farmacia “La Plazuela” en un 100% en el lapso de tres años.

La formalización y estructura de los procesos de negocio es la primordial herramienta de la Farmacia “La Plazuela” porque permite desglosar cada uno de los procesos que se deben llevar a cabo en el funcionamiento de la empresa para dar cumplimiento a los objetivos trazados por la empresa, garantizando en el tiempo la permanencia de la farmacia en el mercado trujillano.

d. Realizar el 20% de las ventas por el canal e-commerce (comercio electrónico) en un plazo de cinco años.

El comercio electrónico señala Robayo-Botiva (2020) “es una oportunidad ya que su implementación permitirá múltiples beneficios como alcanzar un mayor número de clientes debido al alcance global, atraer nuevos clientes, establecer múltiples canales interactivos de comunicación, proporcionar personalización, ofrecer diferentes medios de pagos” (p. 8).

Laudon y Guercio (2017, citado por Robayo-Botiva, 2020) afirman que

El comercio electrónico son las transacciones comerciales habilitadas digitalmente entre organizaciones e individuos. Son transacciones habilitadas digitalmente porque se realizan a través de medios digitales (estas transacciones ocurren en Internet la web, en dispositivos móviles) y son transacciones comerciales porque involucran el intercambio de valor (por ejemplo, dinero) entre las organizaciones y los individuos en retorno de un producto o servicio. (p. 5)

El uso del comercio electrónico en la Farmacia “La Plazuela” sería un gran aporte para todos los que forman parte de esta empresa y, de los mejores aliados que son los clientes/pacientes y los proveedores, de la compra de productos farmacéuticos y misceláneos.

CAPÍTULO V. LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO

5.1. Formulación de la estrategia

5.1.1 *Matriz FODA cruzada (MFODA)*

David (2003) indica que la matriz FODA “es una herramienta que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA)” (p. 200).

La matriz FODA señala Ramírez (2009)

Es una herramienta que facilita conocer y evaluar las condiciones de trabajo reales de una empresa, comenzando por el estudio de las variables, con el objeto de formular tareas y estrategias que conlleven a ser privilegiada. Estas estrategias surgen de un análisis y una serie de recursos para que se establezcan, y de esta manera posibilitar lograr los objetivos de la empresa. (p. 54)

Tabla 5

Matriz MFODA de la Farmacia “La Plazuela”

		Fortalezas		Debilidades	
		F1	F2	D1	D2
Matriz FODA Cruzada		F1	Las excelentes relaciones con los proveedores permiten mejorar la posición de compra gracias a la prontitud en los pagos y al establecimiento de convenios.	D1	La inseguridad que azota al comercio en general y que obliga al incremento de los gastos operativos de la farmacia.
		F2	La efectiva gestión de las relaciones con los clientes y la fidelidad que los mismos han mostrado con la empresa.	D2	El poco espacio disponible en la farmacia que impiden una mejora sustancial en el servicio que se presta.
		F3	Existencia de manuales de normas, cargos, funciones y procedimientos que rigen el desenvolvimiento laboral de la empresa.	D3	Segmento del mercado contraído.
		F4	La gestión eficiente del inventario de productos de que dispone la farmacia.	D4	Falta de capacitación del personal para desarrollar destrezas que permitan mejorar las relaciones interpersonales, trabajo en equipo, entre otros.
		F5	La incorporación de personal con discapacidad que permite dar oportunidades de trabajo a jóvenes trujillanos con limitaciones.	D5	Seguimiento deficiente al implantar estrategias que ayuden a optimizar la prestación del servicio.
Oportunidades		Estrategias F-O		Estrategias D-O	
O1	La apertura de nuevas sucursales en la ciudad para fortalecer la participación en el mercado trujillanos.	1	Impulsar la política de apertura de nuevas sucursales y acuerdos comerciales con el fin de incrementar la participación del mercado.(F1, O1)	1	Inversión de capital tal que crezca la cartera de productos como camas clínicas, sillas de ruedas.(D2,O3,O5)
O2	Mercado potencial de productos farmacéuticos sustitutos a menor costo.	2	Aumentar las ventas de productos por medio de comunicaciones directas con los clientes/pacientes.(F2, O3,O4)	2	Vincular a los empleados periódicamente a las capacitaciones y cursos del sector salud.(D4,O5)
O3	Creación de procesos que ayuden a la mejora continua para la prestación del servicio.	3	Conservar la línea de productos que ofrece la farmacia.(F4, O2,O4)	3	Diseñar una página web donde se pueda disponer de los medicamentos, misceláneos y servicios que dispone la farmacia para los clientes/pacientes.(D5,O3,O4.O5)
O4	La incorporación de nuevos servicios entre los que se cuentan el reparto a domicilio.				
O5	Afiliación al portafolio de productos distribuidos tales como: sillas de ruedas, camas clínicas, andaderas.				
Amenazas		Estrategias F-A		Estrategias D-A	
A1	La alta competitividad del mercado farmacéutico tomando en cuenta el alto costo de los productos.	1	Generar programas de fidelización de clientes que subrayen la variedad de los productos y servicios de calidad.(F2, A1)	1	Establecer los procesos del área de recursos humanos. (D1,D4,A5)
A2	La entrada al mercado de otras cadenas farmacéuticas nacionales o regionales.	2	Incrementar las inversiones en productos sensibles a la variación de precios debido a la inflación, de manera de reforzar su consumo. (F1, A3)	2	Surtir la farmacia de gran variedad de productos y precios razonables. (D3, A1)
A3	La inflación y la merma del poder adquisitivo de los venezolanos.	3	Establecer planes operativos que aumenten la rentabilidad de la farmacia.(F4,F5, A5)	3	Incentivar políticas de promociones y descuentos que permita diferenciar a la empresa frente a la competencia.(D3,D5, A1, A2, A3)
A4	Resistencia a la simplificación de los trámites por parte de los servidores públicos responsables.				
A5	Crecimiento lento del mercado.				

Fuente: Elaboración propia

5.1.2. *Matriz Interna – Externa (MIE)*

La matriz Interna Externa (MIE) representa según Castellanos (2015) “una herramienta para evaluar a una organización, tomando en cuenta sus factores internos y sus factores externos, cuantificando un índice que se puede graficar y ubicar en uno de los nueve cuadrantes de la matriz” (p. 47).

Por otra parte, David (2003) expresa que

La matriz MIE coloca las divisiones de la empresa en una representación de nueve cuadrantes. Se fundamenta en los totales ponderados de la matriz MEFI para el eje de las X, y los totales ponderados de la matriz MEFE para el eje de las Y. La matriz MIE se divide en tres zonas importantes que tienen diferentes alcances estratégicos, los cuadrantes I, II o IV corresponden a crecer y construir permiten la penetración y desarrollo del mercado y el desarrollo de productos; los cuadrantes III, V o VII se administran mediante estrategias de conservar y mantener, donde se desarrolla la penetración en el mercado y el desarrollo de productos y, en la tercera división se encuentran los cuadrantes VI, VIII o IX que se refieren a cosechar o enajenar. (pp. 212-213)

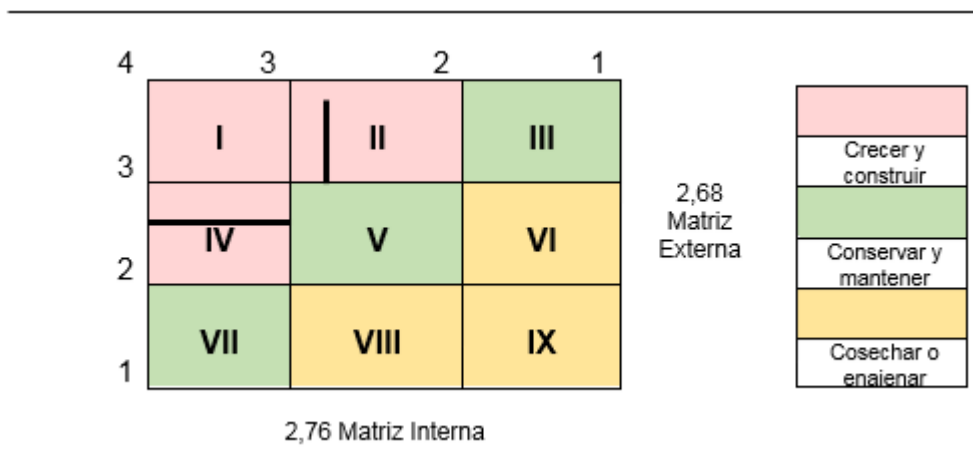
Tabla 6

Resumen MEFE y MEFI

Matriz	Resultado
MEFE	2,68
MEFI	2,76

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7

Matriz Interna-Externa

Fuente: Adaptado al modelo de (David, 2003)

Las estrategias conservar y mantener permiten aprovechar el factor interno como lo son las fortalezas y el factor externo que son las oportunidades que se presentan en el entorno con el propósito de que la Farmacia "La Plazuela" pueda posicionarse en el mercado trujillano.

5.2. Selección de la estrategia

5.2.1. Matriz de estrategias Vs objetivos estratégicos

Tabla 8

Matriz de estrategias vs objetivos estratégicos

Objetivos estratégicos Estrategias	Incrementar las ventas totales desde un 10% anual promedio con tendencia al crecimiento desde las ventas del 2023 a 2027.	Incrementar los niveles de rentabilidad a partir de un 12% anual con tendencia hacia al crecimiento promedio desde los resultados anuales del 2023 a 2027.	Formalizar y estructurar los procesos de negocio de Farmacia “La Plazuela” en un 100% en el lapso de tres años.	Realizar el 20% de las ventas por el canal e-commerce (comercio electrónico) en un plazo de cinco años.
Impulsar la política de apertura de nuevas sucursales y acuerdos comerciales para incrementar la participación en el mercado.	X	X	X	X
Aumentar las ventas de productos por medio de comunicaciones directas con los clientes/pacientes.	X	X		X
Conservar la línea de productos que ofrece la farmacia.	X			
Generar programas de fidelización de clientes que subrayen la variedad de los medicamentos, misceláneos y servicios de calidad.	X	X		X
Incrementar las inversiones en medicamentos y misceláneos sensibles a la variación de precios debido a la inflación, de manera de reforzar su consumo.	X	X		
Establecer planes operativos que aumenten la rentabilidad de la farmacia.		X		
Inversión de capital tal que crezca la cartera de productos como: sillas de ruedas, camas clínicas, andaderas.	X	X	X	
Vincular a los empleados periódicamente a las capacitaciones y cursos del sector salud.			X	
Diseñar una página web donde se pueda disponer de los medicamentos, misceláneos y servicios que dispone la farmacia para los clientes/pacientes.	X	X		X
Establecer los procesos del área de recursos humanos.	X		X	
Surtir la farmacia de gran variedad de productos y precios razonables.	X	X		X
Incentivar políticas de promociones y descuentos que permita diferenciar a la farmacia frente a la competencia.	X	X		X

Fuente: Elaboración propia

5.2.2. Estrategias seleccionadas

- a. Impulsar la política de apertura de nuevas sucursales y acuerdos comerciales para incrementar la participación en el mercado.
- b. Aumentar las ventas de productos por medio de comunicaciones directas con los clientes/pacientes.
- c. Generar programas de fidelización de clientes que subrayen la variedad de los medicamentos, misceláneos y servicios de calidad.
- d. Inversión de capital tal que crezca la cartera de productos como: sillas de ruedas, camas clínicas, andaderas.
- e. Diseñar una página web donde se pueda disponer de los medicamentos, misceláneos y servicios que dispone la farmacia para los clientes/pacientes.
- f. Surtir la farmacia de gran variedad de productos y precios razonables.
- g. Incentivar políticas de promociones y descuentos que permita diferenciar a la farmacia frente a la competencia.

Estas estrategias reforzaran el incremento de las ventas de la Farmacia “La Plazuela” aportándole mayor intervención en el mercado, además de estar a la vanguardia con la tecnología y aumentar el portafolio de productos, marcando así la diferencia con la competencia, para alcanzar posicionarse con solidez en el mercado farmacéutico del estado Trujillo y hacer sostenible la lealtad de los clientes/pacientes.

CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN

6.1. Plan funcional de marketing

6.1.1. Situación actual de la gerencia de Marketing

Farmacia “La Plazuela” del Grupo de Farmacias La Plazuela, C.A. tiene una larga trayectoria en el mercado farmacéutico que data desde el año 1995, está dedicada al servicio, al expendio, comercialización de medicamentos y misceláneos bajo el concepto de tienda de conveniencia con perfecto equilibrio entre calidad, precios, promociones altamente competitivas, proporcionando satisfacción al cliente, generando valor a los accionistas y comprometida con la sociedad. En este sentido, la gerencia de marketing de la Farmacia “La Plazuela” es la encargada de mantenerla posicionada en el mercado farmacéutico, utilizando estrategias efectivas que permitan el logro de los objetivos haciendo un adecuado uso de los recursos que dispone la empresa y así, satisfacer las necesidades de los clientes/pacientes potenciales y de la población y, aumentar la rentabilidad de la farmacia. Todo, respaldados en la efectiva gestión de las relaciones con los clientes/pacientes y la fidelidad que estos muestran con los productos y misceláneos que ofrece la Farmacia “La “Plazuela”, se traduce en un crecimiento de la misma.

Por otra parte, los principales competidores de la Farmacia son Farmacia Santa Rosa, C.A. y Farmacia Padre Pio, C.A. que están ubicadas en Trujillo Capital se caracterizan por brindar el servicio de compras en tienda y entrega a domicilio. La competitividad entre estas Farmacias, se debe a que el servicio que prestan y sus características empresariales son semejantes. Efectúan diversidad de ofertas y sobre todo utilizan publicidad agresiva para diferenciarse de Farmacia “La Plazuela”.

6.1.2. Objetivos de marketing

- Fidelizar a los clientes/pacientes
- Aumentar las ventas y la participación en el mercado
- Incrementar el reconocimiento de la farmacia en base a sus fortalezas y oportunidades, así como a las aspiraciones de sus clientes potenciales implementando la página web de la farmacia para ser más competitiva dentro del mercado.

6.1.3. Estrategias de Marketing

Considerando que la Farmacia “La Plazuela”, tiene una imagen posicionada en el Mercado con un prestigio reconocido a nivel regional ofreciendo un servicio farmacéutico de calidad y orientado hacia satisfacer las necesidades tanto de los pacientes como de la sociedad a la cual sirve, se propone realizar estrategias que permitan mantener este posicionamiento por diferenciación. De igual forma una vez revisadas las debilidades que tiene la Farmacia se considera pertinente optar por solucionarlas garantizando la fidelización de los clientes/pacientes, aumentando las ventas y participación en el mercado y con una plantilla de empleados altamente motivados a la consecución de un objetivo común, optimizar el posicionamiento de la Farmacia “La Plazuela” en el mercado.

Tabla 9

Estrategias de Marketing

Objetivos	Estrategias
1. Fidelizar a los clientes/pacientes	Marketing relacional: Desarrollar acciones para retener a los clientes/pacientes potenciales.
2. Aumentar las ventas y la participación en el mercado	Calidad: Mejorar la calidad de los servicios prestados a los clientes/pacientes potenciales de la farmacia.

	Precio: Otorgar alternativas de precios de los medicamentos, misceláneos y servicios a los clientes/pacientes de la farmacia.
3. Incrementar el reconocimiento de la farmacia en base a sus fortalezas y oportunidades, así como a las aspiraciones de sus clientes potenciales implementando la página web de la farmacia para ser más competitiva dentro del mercado.	Posicionamiento por diferenciación: Innovar e impulsar los productos y servicios de la farmacia para volverla más atractiva y efectiva para los clientes/pacientes potenciales y posibles clientes.

Fuente: Elaboración propia

6.1.4. Acciones estratégicas de marketing

Tabla 10

Acciones estratégicas de marketing

1. Fidelizar a los clientes/pacientes		
Marketing relacional	Acciones	Tiempo
	– Incentivar las relaciones interpersonales efectivas con los clientes/pacientes potenciales.	3 meses
	– Promover mayor fidelización con los clientes/pacientes potenciales que permita incrementar las ventas.	3 meses
2. Aumentar las ventas y la participación en el mercado		
Calidad	Acciones	Tiempo
	– Mejorar el servicio de atención al cliente.	3 meses
	– Mejorar la comunicación interpersonal entre los trabajadores de la farmacia para ofrecer el mejor ambiente de trabajo.	3 meses
	Acciones	Tiempo
	– Establecer precios competitivos de los productos con rotación baja.	3 meses

Precio	– Realizar promociones de manera periódica de los medicamentos, misceláneos y servicios.	3 meses
3. Incrementar el reconocimiento de la farmacia en base a sus fortalezas y oportunidades, así como a las aspiraciones de sus clientes potenciales implementando la página web de la farmacia para ser más competitiva dentro del mercado.		
Posicionamiento por diferenciación	Acciones	Tiempo
	– Diseñar e implementación de la página web de la farmacia “La Plazuela”	6 meses
	– Diseñar un sistema de actualización y mejora continua de la página de la farmacia para mantenerse a la vanguardia tecnológica.	6 meses

Fuente: Elaboración propia

Marketing Mix

- **Producto:** la farmacia “La Plazuela” se destaca por impulsar políticas que permitan diferenciarse frente a la competencia, ofreciendo productos y servicios de calidad al público objetivo o posibles clientes y estableciendo planes que generen rentabilidad.
- **Posición:** en la farmacia “La Plazuela” se ofertan los productos en el establecimiento donde los clientes/pacientes tienen la decisión de adquirir el producto de acuerdo a la manera como lo perciba y si satisface sus necesidades.
- **Precio:** el precio de los productos que vende farmacia “La Plazuela” están determinados por los costos de distribución, el entorno y las estrategias de venta adoptadas por la farmacia en función de los objetivos que desea lograr.
- **Promoción:** farmacia “La Plazuela” muestran las ventajas que tienen los medicamentos, misceláneos y los servicios mediante las relaciones con los clientes/pacientes potenciales y los posibles clientes, promociones y las ventas directas.

6.1.5. Presupuesto del plan de marketing

Tabla 11

Presupuesto del plan de marketing

Presupuesto de marketing	Año 2023 (\$)	Año 2024 (\$)	Año 2025 (\$)	Año 2026 (\$)	Año 2027 (\$)	Total (\$)
Descripción						
Publicidad en redes sociales	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	2.000,00
Diseño e implementación de la página web	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	7.500,00
Mantenimiento página web	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	2.000,00
						11.500,00

Fuente: Elaboración propia

6.1.6. Ejecución de tareas del plan de marketing

Se analizó la situación actual de la gerencia de marketing, el entorno, los objetivos planteados, la definición de estrategias, el desarrollo del plan de acción y el presupuesto asignado para la puesta en marcha del plan de marketing, lo que contribuirá en el posicionamiento de la farmacia “La Plazuela” en el mercado y de esta manera contar con la distinción de los clientes.

6.2. Plan funcional de operaciones

6.2.1. Situación actual de la gerencia de operaciones

La gerencia de operaciones de la farmacia “La Plazuela” es la encargada de definir la serie de operaciones de la prestación del servicio que ofrece, teniendo en cuenta los recursos que se requieren como: tecnológicos, técnicos, humano. Así, administra de forma eficiente el

capital humano y de acuerdo a los requerimientos de la farmacia tanto de las tareas y los horarios que se establecen. Además, de llevar un control detallado de la emisión adecuada de las relaciones de pagos de los proveedores y realizar el control de productos en cuanto al vencimiento de manera de reducir pérdidas. En este sentido, se debe contar con la información necesaria del entorno para aplicar la estrategia adecuada por la farmacia, de manera que la prestación del servicio se realice de forma óptima.

6.2.2. Objetivos de la gerencia de operaciones

- Incrementar las ventas garantizando el crecimiento y la expansión.
- Disminuir los costos y aumentar los niveles de rentabilidad que permita ampliar las ganancias y mantenerse de manera exitosa en el mercado.
- Mejorar la prestación del servicio que asegure la satisfacción del cliente.
- Aumentar la cartera de productos a precios razonables que ofrece la farmacia.
- Fortalecer la participación de la farmacia en el mercado farmacéutico.

6.2.3. Desarrollo de las estrategias de operaciones

– Estrategias costo-capacidad

Disminuir los costos sin afectar la prestación del servicio de la farmacia “La Plazuela”. Además, realizar inversiones para el mejoramiento tecnológico que les permitan ser competitivos. También, asignar tareas, equipos, espacios de operaciones, trabajadores, instalaciones, en cantidades adecuadas de la capacidad que mejoren los procesos operativos, prestación del servicio, que es la prioridad competitiva de la farmacia.

– Estrategias calidad-procesos

La farmacia “La Plazuela” se ocupa por identificar las necesidades de los clientes, evaluar la competencia. Así, la farmacia trabaja inspirada en el fortalecimiento de sus procesos (prestación del servicio) de la productividad y rentabilidad que le permita consolidarse como una de las farmacias que brindan a los clientes/pacientes calidad en sus medicamentos y misceláneos y, con precios realmente razonables. Por otra parte, la decisión de la farmacia “La Plazuela” de abrir nuevas sucursales y acuerdos comerciales es con el fin de incrementar la participación en el mercado a nivel nacional, no descartando a

mediano plazo su participación en el exterior, teniendo en cuenta las amenazas que implican los competidores en el mundo.

– Estrategias flexibilidad-capacidad

La capacidad que tiene farmacia “La Plazuela” es de ofrecer una cartera amplia de productos a los clientes/pacientes de manera de ser competitivos en el mercado farmacéutico.

6.2.4. Presupuesto del plan de operaciones

Tabla 12

Presupuesto del plan de operaciones

Presupuesto de operaciones	Año 2023 (\$)	Año 2024 (\$)	Año 2025 (\$)	Año 2026 (\$)	Año 2027 (\$)	Total (\$)
Descripción						
Compra de productos (medicamentos y misceláneos)	24.000.000,00	24.000.000,00	24.000.000,00	24.000.000,00	24.000.000,00	120.000.000,00
Gastos administrativos	600.000,00	600.000,00	600.000,00	600.000,00	600.000,00	3.000.000,00
						123.000.000,00

Fuente: Elaboración propia

6.2.5. Ejecución de tareas del plan de operaciones

En la farmacia “La Plazuela” entre las tareas a ejecutar del plan de operaciones destacan: estudiar las características de los fármacos y misceláneos que se van a adquirir, realizar un control de los inventarios, estrechar lazos con los proveedores, realizar la compra de productos para su reposición. Además, ofrecer un servicio eficiente a los clientes/pacientes para certificar que hayan quedado satisfecho con la compra y así lograr la fidelización de los clientes y de esta manera asegurar que van a continuar comprando los productos y servicios de la farmacia.

6.3. Plan funcional de recursos humanos

6.3.1. Situación actual de recursos humanos (RRHH)

La gerencia de recursos humanos de la farmacia “La Plazuela” son los encargados de seleccionar al personal que va a formar parte de esta empresa, así como la evaluación del desempeño de los trabajadores. Además, la gerencia de recursos humanos de la farmacia es la responsable de la formación y capacitación del personal, siempre enmarcado en el cumplimiento de las normas, cargos, funciones y procedimientos que rigen el desenvolvimiento laboral de la farmacia. Es de resaltar, que el recurso humano que se desempeña en la farmacia “La Plazuela” es fundamental para alcanzar los objetivos por los cuales se trabaja cada día para mantenerse como una empresa exitosa en el mercado farmacéutico.

6.3.2. Objetivos de RRHH

- Consolidar el proceso de selección de personal capacitado para la farmacia.
- Garantizar la optimización de la prestación del servicio de la farmacia.
- Mejorar las relaciones interpersonales y trabajo en equipo en la farmacia.
- Potenciar las habilidades del talento humano de la farmacia.
- Relacionar el personal de la farmacia con los planes de formación del sector salud.

6.3.3. Estrategias de RRHH

- Implementar políticas de bienestar para los trabajadores.
- Realizar adiestramiento a los trabajadores a través de cursos, talleres, charlas, relaciones interpersonales, entre otros.
- Establecer y ejecutar procesos de selección adecuados del personal.

6.3.4. Presupuesto del plan de recursos humanos (RRHH)

Tabla 13

Presupuesto del plan de recursos humanos (RRHH)

Presupuesto de RRHH	Año	Año	Año	Año	Año	Total
Descripción	2023 (\$)	2024 (\$)	2025 (\$)	2026 (\$)	2027 (\$)	(\$)
Capacitación a través de curso, talleres, charlas, relaciones interpersonales	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	7.500,00
Bonificación por rendimiento al personal	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	27.000,00
						34.500,00

Fuente: Elaboración propia

6.3.5. Ejecución de tareas del plan de RRHH

Las tareas a desarrollar en el plan de RRHH está la selección adecuada del personal que va a ser parte de la Farmacia “La Plazuela”, estableciendo una comunicación interpersonal armónica con el personal, asegurando su bienestar y siempre trabajando por brindarle la mejor formación y capacitación para su beneficio y el de la farmacia.

6.4. Plan de responsabilidad social empresarial (RSE)

6.4.1. Situación actual de la RSE

La gerencia de la farmacia “La Plazuela” viene realizando actividades de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en el ámbito social, con la inclusión de personas con discapacidad como miembro de la farmacia, permitiéndoles que den a conocer sus capacidades y habilidades, dándoles la oportunidad de adquirir experiencia laboral, contribuyendo con su bienestar y el de su familia. Así mismo, la farmacia como empresa, trabaja en crear programas de formación para que su personal acceda a una capacitación permanente que les permita desarrollarse profesionalmente y contar con calidad laboral. Además, establecer valor en su personal, clientes/pacientes, proveedores a nivel local realizando actividades que ayuden en la

disminución del impacto al ambiente, aumentando la sostenibilidad y desarrollo económico de la farmacia.

6.4.2. Objetivos de RSE

Tabla 14

Ejemplo: Objetivos de la empresa CHAMELEON SPORT S.A.S

Objetivos	Indicadores	Frecuencia de medición	Responsable
Generar mejores relaciones con la comunidad	Número de empleos directos o indirectos generados en la comunidad donde se encuentra ubicada la empresa.	Anual	Coordinadora de Talento Humano
	Número de proyectos sociales en los cuales se brindó algún tipo de contribución o apoyo por parte de la compañía.	Anual	Gerente
	Número de estudiantes universitarios realizando prácticas empresariales.	Semestral	Coordinadora de Talento Humano
Cumplir con los parámetros ambientales, ejerciendo control sobre la utilización de agua y energía	(Cantidad total de agua m ³ consumida durante el año 2015 / cantidad total de agua m ³ consumida durante el año 2014)*100.	Anual	Jefe de Producción
	(Cantidad total de energía Kwh consumida durante el año 2015 / cantidad total energía Kwh consumida durante el año 2014) *100.		
Implementar medidas para la buena utilización de los recursos físicos de la empresa.	Número de fallas en la maquinaria durante el proceso de manufactura	Mensual	Jefe de Producción
	(Costo total de mantenimiento / facturación de la empresa en el período)*100	Anual	

Fuente: Adaptado al diseño de (Echeverri, 2015)

Tabla 15

Objetivos de RSE de la farmacia “La Plazuela”

Objetivos	Indicadores	Frecuencia
-----------	-------------	------------

Divulgar el compromiso en el desarrollo de acciones para crear confianza en la comunidad y el personal, mediante la emisión de información en defensa del medio ambiente.	Acción social	Mensual
Promover programas de formación en materia ambiental	Horas de capacitación del personal	Trimestral
Potenciar la contratación de personal discapacitado.	Porcentaje de personal con discapacidad	Anual

Fuente: Elaboración propia

6.4.3. Estrategias de RSE

Tabla 16

Ejemplo: Diseño de estrategias en la empresa CHAMELEON SPORT S.A.S

Actividades	Objetivos		
	Generar mejores relaciones con la comunidad	Cumplir con los parámetros ambientales, ejerciendo control sobre la utilización de agua y energía	Implementar medidas para la buena utilización de los recursos físicos de la empresa.
General empleo directo o indirecto a la comunidad donde se encuentra ubicada la empresa.	X		
Realizar contribuciones y brindar apoyo a proyectos sociales.	X		
Colaboración con las universidades permitiendo que envíen estudiantes para realizar las prácticas empresariales.	X		

Recoger las aguas lluvias para reutilizarlas en la compañía (aseo, baños).		X	
Colocar bombillos ahorradores de energía en las instalaciones de la compañía.		X	
Desarrollar periódicamente campañas internas referentes a la reducción del consumo de agua y energía, así como para el reciclaje.		X	
Adoptar medidas para que los químicos que se utilizan no causen un impacto de contaminación tan fuerte para el medio ambiente		X	
Realizar mantenimientos oportunos a la maquinaria.			X
Disminuir los costos de mantenimiento			X

Fuente: Adaptado al diseño de (Echeverri, 2015)

Tabla 17

Estrategias de RSE de la farmacia “La Plazuela”

Objetivos	Estrategias
Divulgar el compromiso en el desarrollo de acciones para crear confianza en la comunidad y el personal, mediante la emisión de información en defensa del medio ambiente.	Concienciar al personal, clientes/pacientes, proveedores y comunidad en asuntos del medio ambiente.
	Ayudar a entes encargados en la defensa del medio ambiente.
Promover programas de formación en materia ambiental	Establecer prácticas de capacitación y formación del personal.
	Facilitar el desarrollo del personal en cuanto al sistema de gestión ambiental
Potenciar la contratación de personal discapacitado.	Realizar estudios de selección del personal en igual de condiciones.

Fuente: Elaboración propia

6.4.4. Presupuesto del plan de RSE

Tabla 18

Presupuesto del plan de RSE

Descripción	Año 2023 (\$)	Año 2024 (\$)	Año 2025 (\$)	Año 2026 (\$)	Año 2027 (\$)	Total (\$)
Inversión social (donaciones)	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	4000,00
Trabajo colaborativo en las comunidades en protección del medio ambiente	1200,00	1200,00	1200,00	1200,00	1200,00	6000,00
Plan de capacitación al personal	1800,00	1800,00	1800,00	1800,00	1800,00	9000,00
						19000,00

Fuente: Elaboración propia

6.4.5. Ejecución de tareas del plan de RSE

Tabla 19

Ejecución de tareas del plan de RSE

Descripción	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027
Realizar charlas, talleres referentes al ambiente como cultura organizacional.	X	X		X	X
Organizar cursos, talleres de formación y capacitación para el personal.	X	X	X	X	X
Elaborar planes de plantación en las comunidades en alianza con entes locales.	X	X	X		X
Establecer programas de protección social que generen valor al personal, clientes/pacientes y a los proveedores de la farmacia.	X		X	X	X

--	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

6.5. Plan funcional de finanzas y evaluación financiera

6.5.1. Situación actual de la gerencia financiera

La gerencia de administración y finanzas señala que la Farmacia “La Plazuela” cuenta con estabilidad suficiente en cuanto a la situación contable-financiera que le ha permitido mantenerse en el mercado farmacéutico durante décadas, tomando decisiones sobre el futuro de la empresa, para dar las mejores recomendaciones. Por lo tanto, al analizar el indicador de liquidez de la Farmacia “La Plazuela” se aprecia que cuenta con capacidad de pago que les permite asumir las deudas que adquieren a corto plazo. Además, la empresa posee activos que les ayuda a solventar cualquier inconveniente relacionado con la capacidad de pagos.

En cuanto al indicador de rentabilidad, la gerencia de administración y finanzas de la farmacia mide la efectividad para llevar el control de los gastos, esto con la finalidad de general utilidades a partir de las ventas. Así mismo, en el indicador de endeudamiento las excelentes relaciones con los proveedores han permitido mejorar la posición de compra gracias a la prontitud en los pagos y al establecimiento de convenios que han buscado potenciar la relación ganar-ganar entre la farmacia, las droguerías y los laboratorios farmacéuticos.

6.5.2. Objetivos de finanzas

- Inversión de capital tal que crezca la cartera de productos.
- Estimular al personal de la farmacia.
- Aumentar los niveles de rentabilidad neta.

- Garantizar los recursos de capitales.

6.5.3. Inversión en activos (fijos e intangibles). Depreciación y amortización 2023-2027

Tabla 20

Inversión en activos (fijos e intangibles). Depreciación y amortización 2023-2027

Descripción	Activos fijos (\$)	Vida útil	Deprec. Año 1	Deprec. Año 2	Deprec. Año 3	Deprec. Año 4	Deprec. Año 5	Valor residual
Equipos de computación	10.000,00	5	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	10.000,00
Punto de venta	400,00	5	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	400,00
Detector de billetes falsos	150,00	5	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	150,00
Aire acondicionado	2000,00	5	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	2.000,00
Mobiliario	20.000	10	2000,00	2000,00	2000,00	2000,00	2000,00	20000,00
Total depreciación			3.510,00	3.510,00	3.510,00	3.510,00	3.510,00	17.550,00
Amortización								
Licencia de programas informáticos	4.320,00	5	864,00	864,00	864,00	864,00	864,00	4.320,00
Total amortización			864,00	864,00	864,00	864,00	864,00	4.320,00
Total depreciación y amortización			4374,00	4374,00	4374,00	4374,00	4374,00	41190,00

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 20, inversiones en activos (fijos e intangible). Depreciación y amortización 2023-2027, se muestran los activos fijos e intangibles que posee la farmacia, su vida útil, la depreciación y amortización por año de cada uno de los activos, su valor residual, así como los totales de depreciación y amortización de los mismos.

6.5.4. Proyección de ventas 2023-2027

Tabla 21

Proyección de ventas 2023-2027

Descripción	2023 (\$)	2024 (\$)	2025 (\$)	2026 (\$)	2027 (\$)
Ventas	1.200.000,00	1.344.000,00	1.505.280,00	1.655.808,00	1821388,80

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la Tabla 21, referente a la proyección de venta 2023-2027, se describen los montos expresados en dólares (\$) de la proyección de ventas por año de la farmacia.

6.5.5. Proyección de costos y gastos operativos 2023-2027

Tabla 22

Proyección de costos y gastos operativos 2023-2027

Descripción	2023 (\$)	2024 (\$)	2025 (\$)	2026 (\$)	2027 (\$)
Gastos marketing	2.300,00	2.300,00	2.300,00	2.300,00	2.300,00
Gastos fijos(sueldos)	130.000,00	130.000,00	130.000,00	130.000,00	130.000,00
Gastos variables (servicios)	45.300,00	42.500,00	37,200,00	36.900,00	43,100,00
Otros gastos	25.900,00	25.900,00	25.900,00	25.900,00	25.900,00
Total de gastos	203.500,00	200.700,00	195.400,00	195.100,00	201.300,00

Fuente: Elaboración propia

En relación a la Tabla 22, proyección de costos y gastos operativos 2023-2027, se definen los gastos proyectados en los que incurrirá la farmacia por un período de cinco (5) años en cuanto a: marketing, sueldos, servicios y otros gastos que se puedan presentar.

6.5.6. Cálculo del capital de trabajo 2023-2027

Tabla 23

Cálculo del capital de trabajo 2023-2027

Descripción	2023 (\$)	2024 (\$)	2025 (\$)	2026 (\$)	2027 (\$)
Capital de trabajo					
Activo circulante	192.288,48	368.251,10	551.221,78	732.242,38	902.232,64

Pasivo circulante	56.778,44	87.473,10	118.259,55	158.568,01	179.084,58
Total capital de trabajo	135.510,04	280.778,00	432.962,23	573.674,37	723.148,06

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 23, referente al cálculo del capital de trabajo 2023-2027, se describe el activo y pasivo circulante de un período de cinco (5) años de la farmacia.

6.5.7. Estructura y opciones de financiamiento 2023-2027

Tabla 24

Estructura y opciones de financiamiento 2023-2027

Descripción	2023 (\$)	2024 (\$)	2025 (\$)	2026 (\$)	2027 (\$)
Ventas	1.200.000,00	1.344.000,00	1.505.280,00	1.655.808,00	1.821.388,80
Descuentos	78.654,00	83.456,00	81.488,00	84.000,00	87.444,00
Costos de ventas	634.100,00	610.400,00	615.954,00	543.020,00	534.455,00
Utilidad bruta	487.246,00	650.144,00	807.838,00	1.028.788,00	1.119.489,80
Gastos operaciones y administrativos					
Gastos de marketing	2.300,00	2.300,00	2.300,00	2.300,00	2.300,00
Gastos de salarios	130.000,00	130.000,00	130.000,00	130.000,00	130.000,00
Gastos de servicio	45.300,00	42.500,00	37.200,00	36.900,00	43.100,00
Otros gastos	25.900,00	25.900,00	25.900,00	25.900,00	25.900,00
Total gastos	203.500,00	200.700,00	195.400,00	195.100,00	201.300,00
EBITDA	283.746,00	449.444,00	612.438,00	833.688,00	918.189,80
Impuestos	45.399,36	71.911,04	97.990,08	133.390,08	146.910,37
Utilidad neta	238.346,64	377.532,96	514.447,92	700.297,92	771.279,43

Fuente: Elaboración propia

En relación a la Tabla 24, estructura y opciones de financiamiento 2023-2027, se aprecia la utilidad bruta que son las ventas menos los descuentos y los costos de ventas anual. Además, se reflejan los gastos de operaciones y administrativos, el EBITDA que muestra el beneficio de la farmacia antes de la cancelación de los impuestos, que es la utilidad bruta menos el total de

gastos por cada año, también en esta estructura se aprecia la utilidad neta de la farmacia anualmente, por un período de cinco (5) años.

6.5.8. Estado de resultado proyectado 2023-2027

Tabla 25

Estado de resultado proyectado 2023-2027

Descripción	2023 (\$)	2024 (\$)	2025 (\$)	2026 (\$)	2027 (\$)
Ventas	1.200.000,00	1.344.000,00	1.505.280,00	1.655.808,00	1.821.388,80
Costos fijos	130.000,00	130.000,00	130.000,00	130.000,00	130.000,00
Costos variables	45.300,00	42.500,00	37.200,00	36.900,00	43.100,00
Costos totales	175.300,00	172.500,00	167.200,00	166.900,00	173.100,00
Utilidad bruta	1.024.700,00	1.171.500,00	1.338.080,00	1.488.908,00	1.648.288,80
Gastos administrativos	202.500,00	200.700,00	195.400,00	195.100,00	201.300,00
Depreciación	3.510,00	3.510,00	3.510,00	3.510,00	3.510,00
Utilidad antes del impuesto	1.021.190,00	1.167.990,00	1.334.570,00	1.485.398,00	1.644.778,80
Impuestos	163.390,40	186.878,40	213.531,20	237.663,68	263.164,61
Utilidad del ejercicio	857.799,60	981.111,60	1.121.038,80	1.247.734,32	1.381.614,19

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 25, relacionado con el estado de resultado proyectado 2023-2027, se aprecia la utilidad bruta de la farmacia que se obtiene de las ventas menos los costos totales. Así mismo, se muestra la utilidad antes del impuesto que es la utilidad bruta menos la depreciación y, la utilidad del ejercicio que se obtiene de la utilidad antes del impuesto menos los impuestos anuales.

6.5.9. Estado de situación financiera proyectado 2023-2027

Tabla 26

Estado de situación financiera proyectado 2023-2027

Descripción	2023 (\$)	2024 (\$)	2025 (\$)	2026 (\$)	2027 (\$)
Activo circulante					

Efectivo	166.952,48	342.915,10	525.885,78	706.906,38	876.896,64
Inventario	25.336,00	25.336,00	25.336,00	25.336,00	25.336,00
Total circulante	192.288,48	368.251,10	551.221,78	732.242,38	902.232,64
Activo fijo	32.550,00	32.550,00	32.550,00	32.550,00	32.550,00
Depreciación acumulada	(17.550,00)	(35.100,00)	(70.200,00)	(140.400,00)	(280.800,00)
Amortización acumulada	(4.320,00)	(8.640,00)	(17.280,00)	(34.560,00)	(69.120,00)
Activo total	224.838,48	400.801,10	583.771,78	764.792,38	934.782,64
Pasivo corto plazo					
Crédito	11.379,08	15.562,06	20.269,47	25.177,93	32.174,21
Impuesto por pagar	45.399,36	71.911,04	97.990,08	133.390,08	146.910,47
Total corto plazo	56.778,44	87.473,10	118.259,55	158.568,01	179.084,58
Capital social	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00
Utilidad del ejercicio	168.060,04	313.328,00	469.512,23	606.224,37	755.698,06
Total capital	213.060,04	358.328,00	514.512,23	651.224,37	800.698,06
Pasivo más capital	269.838,48	445.801,10	632.771,78	809.792,38	979.782,64

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 26, relacionado con el estado de situación financiera proyectado 2023-2027, se indica el activo circulante proyectado que contiene el efectivo e inventario; el activo fijo más el circulante integran el activo total. Así mismo, los pasivos a corto plazo son los créditos y los impuestos por pagar anuales de la farmacia. Además, la utilidad del ejercicio es el activo total menos total corto plazo y el total capital es el capital social más la utilidad del ejercicio. También se expresa la suma del pasivo más el capital de la farmacia

6.5.10. Flujo de caja proyectado 2023-2027

Tabla 27

Flujo de caja proyectado 2023-2027

Descripción	2023 (\$)	2024 (\$)	2025 (\$)	2026 (\$)	2027 (\$)
Saldo inicial	-	150.400,00	270.720,00	351.936,00	457.516,80
Entrada de efectivo					
Ventas	1.200.000,00	1.200.000,00	1.200.000,00	1.200.000,00	1.200.000,00
Total de entradas	1.200.000,00	1.350.400,00	1.470.720,00	1.551.936,00	1.657.516,80

Salidas de efectivo					
Compras	595.730,00	559.188,00	559.188,00	559.188,00	559.188,00
Gastos de operación	73.500,00	70.700,00	65.400,00	65.100,00	71.300,00
Gastos financieros	31.202,60	30.300,40	29.501,57	27.100,36	25.171,58
Sueldos	130.000,00	130.000,00	130.000,00	130.000,00	130.000,00
Pago de pasivos	11.379,08	15.562,06	20.269,47	25.177,93	32.174,21
Pago de impuestos		71.911,04	97.990,08	133.390,08	146.910,37
Total salidas	841.811,68	805.750,46	902.349,12	939.956,37	964.744,16
Efectivo disponible	358.188,32	544.649,54	568.370,88	611.979,63	692.772,64
Depreciación	3.510,00	3.510,00	3.510,00	3.510,00	3.510,00
Amortización	864,00	864,00	864,00	864,00	864,00
Flujo de efectivo (sobrante o faltante)	362.562,32	549.023,54	572.744,88	616.353,63	697.146,64

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 27, concerniente al flujo de caja proyectado 2023-2027, muestra el saldo inicial, la entrada de efectivo que se obtiene mediante las ventas de la farmacia, las salidas de efectivo que son las compras y todos los gastos. Muestra el efectivo disponible, la depreciación, amortización y el flujo de efectivo que puede ser: sobrante o faltante.

6.5.11. Indicadores de rentabilidad 2023-2027

Tabla 28

Indicadores de rentabilidad 2023-2027

Descripción	2023 (%)	2024 (%)	2025 (%)	2026 (%)	2027 (%)
Margen bruto	85,39	87,17	88,89	89,92	90,50
Margen neto	0,85	0,87	0,89	0,90	0,90
Margen operacional	79,28	81,90	84,55	85,99	86,58

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 28, relativo a los indicadores de rentabilidad 2023-2027, se indica el margen bruto que se obtiene de la utilidad bruta entre las ventas por cien; el margen neto que son las utilidades netas entre ventas netas y, el margen operacional que es la utilidad operacional

(utilidad bruta menos gastos operacionales) sobre las ventas netas por cien, todo expresado en porcentajes para cada año.

CONCLUSIONES

El diseño del plan estratégico de la farmacia “La Plazuela” se desarrolló con la finalidad de que la empresa alcance una gestión exitosa, recuperando sus ingresos por ventas en el segmento de consumo del mercado trujillano, brinde un alto rendimiento y realice de manera óptima las funciones y procedimientos ante cualquier escenario que se presente. Así mismo, al potenciar las relaciones interpersonales en la farmacia se obtendrá un excelente servicio de atención al cliente, porque cuenta con una propuesta de valor que rige y marca la pauta en el desenvolvimiento cotidiano de la farmacia, donde el respeto por los clientes/pacientes, personal y la fidelidad que expresan los clientes establecen el compromiso que día a día incentivan a mejorar y a incrementar la calidad del servicio farmacéutico.

En este estudio se hizo una evaluación del macroentorno mediante el modelo de PESTEL en cuanto a los factores políticos, económicos, social, tecnológicos, ecológico y legal que intervienen en la farmacia, se definió el microentorno desarrollando las cinco Fuerzas de Porter; también se estudiaron los factores externos (oportunidades y amenazas) con la aplicación del modelo MEFE y los factores internos (fortalezas y debilidades) del modelo MEFI, en función de establecer estrategias que permitan a la farmacia alcanzar los objetivos trazados. Además, se diseñó el modelo de negocio para la farmacia “La Plazuela” aplicando los componentes del modelo CANVAS.

Igualmente, en este trabajo se desarrollaron los planes funcionales de marketing, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social empresarial y finanzas de la Farmacia “La Plazuela” que con las acciones a desarrollar se logrará incrementar las ventas y los niveles de rentabilidad haciendo uso de tecnología innovadora, poniendo en uso para toda la comunidad la página web de la farmacia para ser más competitiva dentro del mercado y, aplicando estrategias que permitirán el bienestar de los trabajadores, desarrollando programas

de capacitación. Por otra parte, la farmacia establecerá valor en su personal, clientes, proveedores realizando actividades que ayuden en la disminución del impacto al medio ambiente, aumentando la sostenibilidad y desarrollo económico.

RECOMENDACIONES

- Dar cursos de capacitación a los trabajadores lo que se traduce en personal formado y comprometido con la farmacia, mejorando las relaciones interpersonales, trabajo en equipo y el servicio de atención al cliente.
- Implementar la página web donde se pueda disponer de los medicamentos, misceláneos y servicios que tiene la farmacia para los clientes/pacientes.
- Generar programas de fidelización de clientes que subrayen la variedad de los productos y servicios de calidad.
- Incentivar políticas de publicidad que permita diferenciar a la farmacia frente a la competencia.
- Establecer planes operativos que aumenten la rentabilidad de la farmacia.
- Impulsar la política de apertura de nuevas sucursales y acuerdos comerciales con el fin de incrementar la participación del mercado.
- Tomar en cuenta esta investigación, ya que su implementación permitirá mantener posicionada la farmacia en el mercado farmacéutico.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Amador-Mercado, C. (2022). El análisis PESTEL. UNO Sapiens Boletín Científico de la Escuela Preparatoria No. 1 Publicación semestral, Vol. 4, No. 8 1-2.

[file:///C:/Users/Usuario/Downloads/8263-Manuscrito-45352-1-10-20211112%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/8263-Manuscrito-45352-1-10-20211112%20(1).pdf)

Bravo, C. y Cárdenas, E. (2016). Estudio comparativo entre el plan de negocios y el método CANVAS como herramientas de decisión para el emprendedor. caso de análisis: emprendimientos liderados por la Corporación Internacional Construir Ecuador (COINCE) y la Corporación Humor y Vida (CHV) [Trabajo de Titulación, Escuela Politécnica Nacional]. Ecuador.

<https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/16547/1/CD-7211.pdf>

Bernal, L. (2021). Implementación y desarrollo de un modelo de negocio CANVAS para una empresa del sector TI, caso SB CONSULTING IT S.A.S. [Trabajo de Especialista, Universidad Militar Nueva Granada]. Bogotá, Colombia.

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/39932/BernalPerillaLeidyTatiana2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Betancourt, J. (2013). Plan estratégico para la farmacia Farmared's Reina del Cisne de la ciudad de Loja [Tesis de Grado, Universidad Nacional de Loja]. Ecuador.

<https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/12933/1/Joffre%20Final%20correcciones-2.pdf>

Camino, G. (2019). Estrategia para la mejora de la comunicación organizacional en una empresa de producción de Tungurahua (Bachelor's thesis, Pontificia Universidad Católica del Ecuador).

<http://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/2732>

Castellanos, L. (2015). Estrategia y Planificación Estratégica. Ediciones IE Venezuela.

<https://lcestrategia.files.wordpress.com/2015/11/estrategia-y-planificacic3b3n-estratic3a9gica-luis-castellanos.pdf>

David, F. (2003). Conceptos de administración estratégica. 9ª edición. México: Pearson Educación.

<https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>

Dávila, F. (2010). Plan de mercadeo y la estrategia competitiva de Unilever en la industria farmacéutica [Tesis de Grado, Instituto Politécnico Nacional]. México, D.F.

<https://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/123456789/12192/1/Tesis%20Examen%20oct%5B1%5D%20PACO.pdf>

Echeverri, P. (2015). Diseño de un modelo de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en la Compañía Chameleon Sport S.A.S. como herramienta de gestión. [Trabajo de Investigación, Universidad Libre Seccional Pereira]. Pereira, Colombia.

<https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/17194/DISE%C3%91O%20DE%20UN%20MODELO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Francés, A. (2006). Estrategia y planes para la empresa: Con el cuadro de mando integral [Libro en línea]. (1a ed.). Pearson Educación de México.

<http://www.books.google.co.ve/books?isbn=9702607019>

Giraldo, M. y Polanco, S. (2009). Indicadores de Medición para Investigación y Desarrollo en Empresas de Alimentos. Actualidad y Nuevas Tendencias. Año 2, Vol. I, N° 2.

<http://servicio.bc.uc.edu.ve/ingenieria/revista/Inge-Industrial/voll-n2/art2.pdf>

González, M. y de Pelekais, C. (2010). Estrategias gerenciales en el marco de las competencias tecnológicas para el desarrollo de televisoras educativas universitarias. Telos, vol. 12, núm. 3. Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín. Maracaibo, Venezuela.

<https://www.redalyc.org/pdf/993/99317168006.pdf>

INACAP (2018). Guía de aprendizaje áreas funcionales de la empresa. Dirección de Planificación y Desarrollo Online-INACAP Online. Universidad Tecnológica de Chile – INACAP.

http://www.inacap.cl/web/material-apoyo-cedem/alumno/Administracion/Administracion/ADSP01_U2_GA.pdf

Krajewski, L., Ritzman, L., y Malhotra, M. (2008). Administración de operaciones. Octava edición Pearson Educación. México.

https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/566458/Administracion_De_Operaciones_-_LEE_J._K-comprimido.pdf

Monferrer, D. (2013). Fundamentos de marketing. Universitat Jaume I. Primera edición.

<http://dx.doi.org/10.6035/Sapientia74>

Moreno, S. (2018). Relaciones interpersonales en el clima laboral de la Universidad Tecnológica del Chocó Diego Luis Córdoba. Revista CES Derecho, (9), 1, enero – junio, 13-33.

<http://www.scielo.org.co/pdf/cesd/v9n1/2145-7719-cesd-9-01-13.pdf>

Münch, L. (2014). Administración gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. Segunda edición. PEARSON EDUCACIÓN, México.

<https://profesorailleanasilva.files.wordpress.com/2015/10/administracion-lourdes-munch-2a-edicion.pdf>

Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2010). Generación de modelos. España: Deusto.

<https://www.camarabaq.org.co/wp-content/uploads/2020/11/Generacion-de-Modelos-de-Negocio-2010.en.es.pdf>

Ponce, H. (2007) La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. Enseñanza e Investigación en Psicología, vol. 12, núm. 1, enero-junio, pp. 113-130. Consejo Nacional para la Enseñanza en Investigación en Psicología A.C. Xalapa, México.

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29212108>

Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review. América Latina.

<https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las-5-fuerzas-competitivas-michael-porter-libre.pdf>

Ramírez, J. (2009). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. Ciencia Administrativa, IIESCA.

Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana.

<https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>

Ruiz, M. (2020). Análisis PESTEL: ¿Qué es y para qué sirve?.

<https://milagrosruizbarroeta.com/analisis-pestel/>

Robayo-Botiva, D. (2020). El comercio electrónico: concepto, características e importancia en las organizaciones (Generación de contenidos impresos N.º 20). Bogotá: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia.

<https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/693b8bdc-9024-429c-8182-37a4416d2c47/content>

Santana, C. (2017). Construyendo modelos de negocio. Unidad de Emprendimiento e Innovación. Universidad Nacional de Colombia.

<http://www.fce.unal.edu.co/media/files/UEI/presentaciones/3.pdf>

Serie de Documentos Técnicos (s.f.). Atractividad de los mercados turísticos y fortalezas del destino. Competitividad. Fascículo II. Secretaría de Turismo. SECTUR.

<https://www.ucipfg.com/Repositorio/MGTS/MGTS14/MGTSV-07/tema1/FASCICULOII.pdf>

VECDIS intelligence knowledge (2021). Análisis PESTEL. Insight.

<https://vecdis.es/wp-content/uploads/2021/05/PESTEL-ANA%CC%81LISIS-1.pdf>