



## **ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Tema:**

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO FARMACÉUTICO. CASO: FARMACIA CRUZ AZUL**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas**

**Línea de investigación:**

**ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL**

**Autor:**

Kléver Ismael López Castro

**Director:**

PhD. Julio César Zurita Altamirano

**Ambato – Ecuador**

**Octubre 2024**

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, **KLÉVER ISMAEL LÓPEZ CASTRO** con cédula de ciudadanía **0503176893**, autor del trabajo de graduación titulado "PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO FARMACÉUTICO. CASO: FARMACIA CRUZ AZUL", previo a la obtención del título profesional de **LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, en la escuela de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública, respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, octubre 2024

A handwritten signature in blue ink that reads "Ismael López". The signature is written in a cursive style.

Kléver Ismael López Castro

CC. 0503176893

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
SEDE AMBATO

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

**Tema:**

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL POSICIONAMIENTO EN EL  
MERCADO FARMACÉUTICO. CASO: FARMACIA CRUZ AZUL**

**Línea de investigación:**

**ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA  
LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL**

**Autor:**

Kléver Ismael López Castro

Julio César Zurita Altamirano, Ing. PhD.

CC. 180310662

**CALIFICADOR**

f. 

María Fernanda Salazar Bonilla, Ing. Mg.

**CALIFICADOR**

f. 

Eduardo Javier Gutiérrez Zambrano, Ing. Mg.

**CALIFICADOR**

f. 

Fredy Leonardo Ibarra Sandoval, Ing. Mg.

**DIRECTOR ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

f. 

Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr.

**SECRETARIO GENERAL PUCESA**

f. 

**Ambato - Ecuador**

**Octubre 2024**

 Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador

DIRECCIÓN  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

 Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador

SECRETARÍA GENERAL  
PROCURADURÍA

## **DEDICATORIA**

A mis queridos padres y hermanos,

Esta tesis es el resultado de años de esfuerzo, dedicación y aprendizaje, y no habría sido posible sin el constante apoyo y amor que me han brindado.

A mis padres, les agradezco profundamente por inculcarme el valor del conocimiento y la importancia de la perseverancia. Sus sacrificios y enseñanzas han sido mi guía y motivación a lo largo de este camino académico. Su amor incondicional y sus palabras de aliento han sido el pilar sobre el cual he construido mis sueños.

A mis hermanos, gracias por ser mi soporte y mi inspiración. Sus consejos, compañía y comprensión me han impulsado a seguir adelante en los momentos más desafiantes. Ustedes han sido una fuente constante de fortaleza y alegría.

Dedico este logro a ustedes con todo mi amor y gratitud.

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar agradezco a Dios, por ser mi guía en este camino.

A mis padres, hermanos quienes han sido fundamentales en mi vida universitaria.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, por se le lugar donde cultivé mis conocimientos, a todos los profesores que con su arduo trabajo y dedicación, han compartido sus valiosos conocimientos, contribuye así a mi formación integral.

## RESUMEN

La planificación estratégica es un pilar fundamental para el éxito organizacional, enmarca sus esfuerzos en el análisis minucioso de los recursos y capacidades tanto internos como externos de la organización, donde se puedan identificar falencias y posibles soluciones a través del desarrollo de actividades y cumplimiento de objetivos a largo plazo. Ante lo expuesto, se plantea la elaboración de un plan estratégico que sirva como guía referencial para el desarrollo de estrategias que permita una mejor toma de decisiones. Para la Farmacia Cruz Azul, este sistema administrativo es de suma importancia en virtud que, permite a la organización identificar falencias a través de un diagnóstico estratégico, que garantice la ruta y guía a través de un direccionamiento empresarial mejor estructurado.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general desarrollar un plan estratégico para el posicionamiento en la Farmacia Cruz Azul del mercado farmacéutico. Para el desarrollo de la investigación se plantea una metodología descriptiva enfocada a clientes de la farmacia Cruz Azul, la misma que recopila datos inherentes al tema de estudio; se espera que, una vez analizados los principales aspectos de la planeación estratégica se genere alternativas de solución con el único interés de contribuir al crecimiento de la farmacia.

El resultado final de este trabajo es generar alternativas de solución con el único interés de contribuir al crecimiento de la farmacia, de manera que se pueda mejorar su organización que permita una mejora en la toma de decisiones sin riesgos.

**Palabras clave:** planeación estratégica, estrategia, objetivos, farmacéutico.

## **ABSTRACT**

*Strategic planning is a fundamental pillar for organizational success, as it frames efforts around a thorough analysis of the organization's internal and external resources and capabilities. This process helps identify weaknesses and potential solutions through the development of activities and the achievement of long-term objectives. Based on this premise, the creation of a strategic plan is proposed to serve as a reference guide for developing strategies that enable better decision-making. For Cruz Azul Pharmacy, this administrative system is of utmost importance as it allows the organization to identify weaknesses through a strategic diagnosis, ensuring a well-structured business direction.*

*The general objective of this research is to develop a strategic plan to strengthen Cruz Azul Pharmacy's position in the pharmaceutical market. A descriptive methodology is proposed, focused on the pharmacy's customers, collecting data relevant to the research topic. It is expected that, after analyzing the main aspects of strategic planning, solution alternatives will be generated with the sole aim of contributing to the pharmacy's growth.*

*The final outcome of this work is to generate solution alternatives with the sole interest of contributing to the pharmacy's growth, allowing it to improve its organization and transition from an empirical approach to a planned and established management system.*

**Keywords:** *strategic planning, strategy, objectives, pharmaceutical.*

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD .....	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO .....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN .....	vi
ABSTRACT .....	vii
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA .....	5
1.1. ....Contextualización de la planificación estratégica y posicionamiento de mercado .....	5
1.2. Factores determinantes del éxito en la planeación estratégica en las organizaciones .....	9
1.3. Características y componentes de la planeación estratégica en el sector farmacéutico.....	13
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO .....	16
2.1. Definición de tipo y enfoque de investigación.....	16
2.2. Análisis de los resultados del diagnóstico en la empresa Farmacia Cruz Azul. ....	18
2.3. Categorización de las variables de estudio en la farmacia Cruz Azul .....	29
CAPÍTULO III. PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FARMACIA CRUZ AZUL .....	31
3.1. Antecedentes de la propuesta.....	31
3.2. Desarrollo del plan estratégico para la farmacia Cruz Azul .....	32
CONCLUSIONES.....	52
RECOMENDACIONES .....	53
BIBLIOGRAFÍA .....	54
ANEXOS .....	57

## INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica establece el ser y que hacer de una organización, mediante la correcta aplicación de la misión, visión, así como los principales objetivos y valores empresariales, los cuales implementados permite enfrentar desafíos de un mundo competitivo y globalizado. De igual modo, las constantes actualizaciones por parte de los directivos se vuelven indispensable aplicar nuevos modelos de gestión, la misma que permite modificar la mentalidad tradicionalista a igual que el conformismo a una vanguardista que genere nuevas formas de gerenciar estratégicamente.

Un plan estratégico traza la ruta que debe tomar una organización, además busca alcanzar resultados positivos que se basa en decisiones oportunas para generar crecimiento y así enfrentar las posibles amenazas que se presenten en el transcurso del tiempo. Este modelo gerencial se apoya en elementos como la tecnología, habilidades y destrezas personales, recursos económicos que posee una organización, la cual se convierte en una herramienta idónea para desafiar las dificultades que se presentan constantemente. Del mismo modo se debe preservar la esencia de cada organización al momento de aplicarla y que ayuda a desarrollarse de manera próspera.

Este método es conocido por un proceso que permite a cualquier tipo de empresa llegar al éxito total, brinda una orientación para establecer de manera sistemática, de esta manera, alcanzar metas y objetivos llevados a la praxis que permitan obtener y mantener de un modo sustentable a los establecimientos, reamoldar las nuevas modalidades según la evolución del mercado, sin desobedecer su margen de ser de la entidad con la finalidad de fortalecer con las estrategias seleccionadas para ser aplicadas con el fin de generar un impacto positivo en la calidad de servicio.

Un plan estratégico marca positiva o negativamente los resultados de una organización en múltiples ámbitos, las decisiones que se tome a partir de ella pueden ser fuentes de oportunidades de crecimiento, o a su vez, amenazas acerca de la prevalencia de una organización en el tiempo. El entorno, por otro lado,

siempre está en constante cambio y evolución, por lo que, adaptarse a este nuevo medio debida a su vital importancia y relevancia de los integrantes de dicha comunidad, debe ser uno de los principales objetivos y metas de las organizaciones.

En relación con su uso, se menciona que la planificación estratégica es cada vez más utilizada por diversos tipos de organizaciones, sean públicas o privadas, con o sin fines de lucro. Un ejemplo notable de su aplicación se observa en los grandes hospitales de Estados Unidos, donde la planificación estratégica en el área administrativa ha alcanzado un 96% de efectividad, mejorar significativamente el uso de los recursos hospitalarios. En Latinoamérica, específicamente en República Dominicana, el sector eléctrico ha adoptado la planificación estratégica como una solución a los problemas de compra. En 2018, se implementó esta medida mediante el rediseño de los ejes de administración, producción y finanzas, lo que permitió reducir en un 12% la pérdida de energía.

En Ecuador, también se observa empresas que la han aplicado la planeación estratégica dentro de su ejecución, tal el caso de la Corporación La Favorita S.A. que utiliza una planeación estratégica con rigurosidad para cimentar y afirmar su posicionamiento no sólo en el mercado nacional, sino que rebasa los límites internacionales con éxito en todas áreas que domina, como productos alimenticios, limpieza, belleza entre otros. Las tácticas que utiliza en la planeación son el trabajo responsable, la colaboración, una excelente presentación que le conduce a la excelencia y eficacia, es así que ha logrado posicionarse en todas las provincias con sus productos y servicios.

Como situación problemática del presente trabajo se puede mencionar que desde inicio de sus actividades organizacionales administrativa de manera empírica por la falta de estructura, junto con la ausencia de misión, visión y objetivos específicos no conlleva a una buena dirección. Actualmente, no pueden tomar decisiones adecuadas y orientar sus actividades hacia los mismos objetivos, debido a la falta de motivación, confianza y comunicación entre los empleados de la farmacia, existen factores como el social y el económico para el rendimiento de los

empleados en el momento de la atención, los cuales se deben cumplir para lograr los objetivos de la organización.

Además, la falta de funciones preestablecidas en la empresa desorienta a los miembros de la organización sobre las actividades que deben realizar. Asimismo, la farmacia enfrenta desafíos para atraer y retener personal calificado, lo que se traduce en una alta rotación de personal. Por lo tanto, las herramientas inherentes a la planeación estratégica no solo permiten a la empresa tomar mejores decisiones, sino que también mejoran las bases de su cultura organizacional para competir en un mercado cada vez más exigente.

Es necesario realizar una investigación acerca de las diferentes herramientas teóricas, bibliográficas, técnicas para el desarrollo de un plan estratégico que permitirá que la farmacia Cruz Azul se posicione de la mejor manera en el mercado, es una herramienta de gestión empresarial que apoya y guía a las entidades que ambicionan tomar las mejores decisiones relacionadas con sus objetivos y alcanzar sus metas a corto, mediano y largo plazo. Por esta razón, se formula el problema de la siguiente manera:

El desarrollo de un plan estratégico para la farmacia Cruz Azul permite su posicionamiento en el mercado farmacéutico.

Al requerir de una planeación de estratégica que le admita adaptarse a este nuevo cambio en el entorno legal, presentar como objetivo general de la investigación: Desarrollar un plan estratégico para el posicionamiento de la Farmacia Cruz Azul en el mercado farmacéutico. A continuación, se plantean los objetivos específicos:

- Fundamentar teóricamente a partir de varios autores las variables de la planeación estratégica y el posicionamiento en el mercado farmacéutico.
- Diagnosticar la situación actual de la planificación estratégica en la Farmacia Cruz Azul para su posicionamiento en el mercado farmacéutico.
- Identificar los componentes de la planificación estratégica en la Farmacia Cruz Azul para su posicionamiento de mercado farmacéutico.

El trabajo de investigación se sustenta en un análisis crítico que propicia la necesidad de un enfoque cualitativo y cuantitativo, el mismo que se inicia con una exploración bibliográfica consultados en libros especiales que reposan en la biblioteca de la universidad y de la ciudad. Otra modalidad que se utiliza es la de campo porque se acude al lugar de los hechos con el fin de obtener información válida y confiable con el apoyo de técnicas e instrumentos tales como la Encuesta y el Cuestionario respectivamente que serán dirigidos tanto a los propietarios como a los clientes. Seguidamente se realiza el análisis e interpretación de resultados para implementar acciones mejoradas de su posicionamiento.

El interés del presente trabajo de investigación se centra en desarrollar un plan estratégico para mejorar el rendimiento administrativo de la Farmacia Cruz Azul en el mercado de la ciudad de Ambato, mediante el establecimiento de metas y el desarrollo de las acciones necesarias para alcanzarlas y con ello mejorar la competitividad de la farmacia. Actualmente dentro de la farmacia no existe ningún plan o estrategia que impulse a mejorar la administración de la misma, se plasma como objetivo de la farmacia diseñar un plan estratégico que permita a Farmacia Cruz Azul posicionarse en el medio, en cuanto hablamos de la comercialización de fármacos y medicamentos, para proveer una solución a la problemática presente, es fundamental desarrollar estrategias que le permitan ser más competitiva.

Los beneficiarios directos del plan estratégico son los directivos y empleados de Farmacias Cruz Azul al mismo tiempo los beneficiarios indirectos son los clientes externos y otros relacionados con el beneficio de la farmacia. Los directivos están de acuerdo en cuanto a mejoras, sugerencias que mejoren a la compañía y se mantienen en una posición, en la cual se encuentran dispuestos a las variaciones, quienes tienen la propensión de realizar una investigación, que favorezca a mejorar su administración y su participación en el mercado, con ello se incrementara los ingresos económicos de la misma y beneficios tanto para los empleados como para los dueños.

## **CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA**

La investigación se centra en la búsqueda exhaustiva y actualizada sobre un tema para definir un problema, la planificación estratégica contextualizada considera el entorno operativo, anticipa cambios y toma decisiones clave para el éxito en un entorno competitivo. El posicionamiento de mercado implica diferenciarse, identificar el segmento objetivo y mantener una imagen de marca atractiva. La combinación de una sólida planificación estratégica y un eficaz posicionamiento de mercado son esenciales para el éxito empresarial al adaptarse, diferenciarse y mantener una ventaja competitiva en un entorno dinámico. En el sector farmacéutico, la planificación estratégica permite interpretar la historia de productos y proyectar ventas con precisión.

### **1.1. Contextualización de la planificación estratégica y posicionamiento de mercado**

Un plan abarca una colección de datos vinculado a políticas, estrategias y objetivos que establecen la estructura frecuente de acción, delinea las pautas a seguir y el contexto dentro del cual se lleva a cabo las actividades. También sirve como una hoja de ruta proactiva, con atributos distintos e individualistas, formulada antes de actuar, lo que implica decisiones premeditadas (Narváez, 2021).

A principios del siglo XX, el concepto de estrategia comenzó a adquirir un significado más amplio en el mundo de los negocios y la gestión. Se convierte en un medio de asignación eficiente de recursos y consecución de los objetivos deseados de la organización o empresa. Este concepto general cubre el propósito, la misión, los objetivos, los planes y los principales métodos de implementación de la organización (Narváez, 2021).

La dirección de la organización se dedica a diseñar estrategias que producirán resultados favorables en todos los aspectos del negocio. Esto implica una planificación cuidadosa, una dirección eficaz y un control exhaustivo de los diversos procesos implicados. Es crucial que la dirección alinee sus expectativas con el

panorama competitivo en el que opera la empresa. En consecuencia, deben explorar diferentes vías para establecer una ventaja competitiva sostenible (García Guilianny et al., 2017).

El proceso de planificación estratégica permite a los tomadores de decisiones del sector empresarial analizar y evaluar información, con el objetivo de lograr competitividad y crecimiento de la organización. Esto implica considerar los recursos y oportunidades disponibles para lograr los objetivos establecidos. La planificación estratégica implica la implementación continua de planes para lograr los objetivos organizacionales. Es un proceso dinámico e integral que fomenta las habilidades gerenciales, que se definen como la capacidad de determinar el camino que las organizaciones deben tomar para capitalizar las oportunidades actuales, considera los factores internos como futuras circunstancias (Narváez, 2021).

Tabla 1. Componentes del plan estratégico

<b>Misión</b>	¿Quiénes somos?
<b>Valores</b>	¿En qué creemos?
<b>Visión</b>	¿Qué resultados queremos lograr?
<b>Objetivos</b>	¿Qué resultados queremos lograr?
<b>Indicadores</b>	¿Qué indicadores queremos alcanzar para medir la consecuencia de los objetivos?
<b>Metas</b>	¿Qué metas debemos fijar a los indicadores?
<b>Iniciativas</b>	¿Qué acciones debemos realizar para conseguir los objetivos?

Fuente: tomado a partir de (Vidal, 2015)

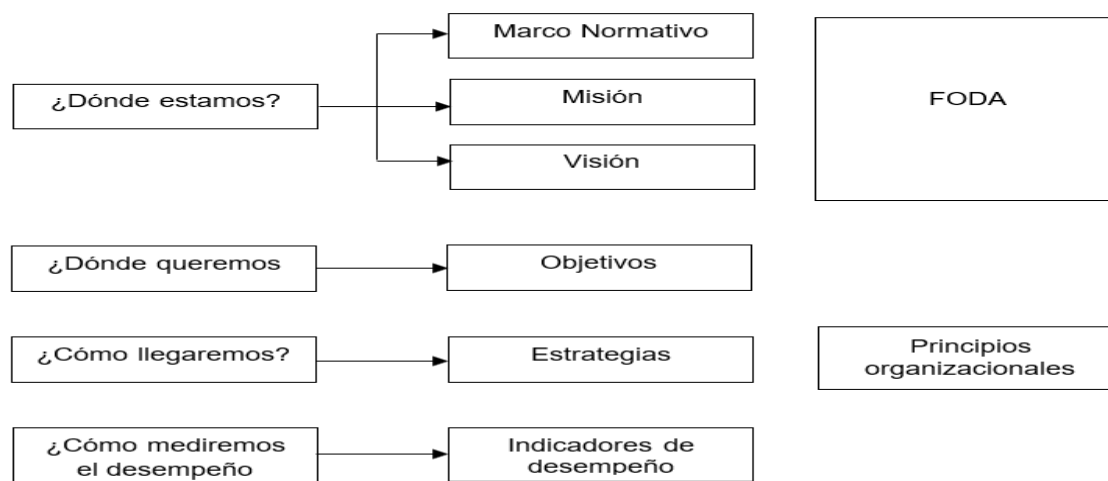
Las principales características de la planificación estratégica a largo plazo giran en torno a la organización como unidad cohesiva.

- Abordar problemas a nivel de alta dirección. • Resolver desafíos fundamentales.
- Establecer una estructura para la planificación estratégica integral y la toma de decisiones operativas en el día a día.
- Este proceso se centra en trazar las metas y objetivos a largo plazo de la empresa.
- Llevar a cabo un examen exhaustivo de los factores internos y externos que influyen en las operaciones de la organización (Cruz Medina, 2013).

Según Gonzales & Solís (2015) se caracteriza una progresión dinámica con un marco claro y fases identificables. Esta definición puede aclararse aún más aborda las siguientes preguntas: i) nuestra ubicación actual, ii) nuestro destino deseado,

iii) los medios por los cuales alcanzaremos nuestra meta, y iv) las métricas mediante las cuales evaluaremos nuestro progreso. La estructura se puede representar visualmente de la siguiente manera:

**Figura 1.** Esquema de planificación estratégica



**Fuente:** tomado a partir de (Gonzales & Solís, 2015)

## Posicionamiento de mercado

El posicionamiento, en esencia, se refiere a la posición precisa que ocupa un producto o servicio en la mente del consumidor. Esta posición no es arbitraria, sino más bien el resultado de una estrategia meticulosamente elaborada destinada a distinguir un producto, servicio, marca, idea o incluso la imagen de un individuo de la de sus competidores. Los especialistas en marketing lanzan un nuevo producto o servicio, se esfuerzan por posicionarlo de manera que transmita los atributos más deseables que busca el público objetivo (Urrutía & Napán, 2021).

La identidad de marca depende en gran medida del posicionamiento, un aspecto crucial que sirve como base para todos los esfuerzos de comunicación dirigidos a los consumidores. Abarca un objetivo de comunicación claro y un público objetivo distinto, lo que distingue a la marca de sus competidores. El establecimiento de una marca sólida es vital para un posicionamiento eficaz en el mercado. En la actualidad, el posicionamiento se considera un concepto estratégico que permite a las marcas diferenciarse de la competencia, no sólo en la mente de los

consumidores sino también en el ámbito del marketing y la comunicación de marketing, incluida la publicidad. Este enfoque estratégico permite a las marcas asegurar posiciones distintas e inquebrantables (Villaroel et al., 2017).

Tabla 1: Formas de Posicionamiento

	<b>Formas de Posicionamiento</b>
<b>Basada en un atributo</b>	Enfatiza los aspectos positivos de un producto, incluidos diversos beneficios (financieros y no financieros) para el cliente. Lograr una posición sólida en el mercado es crucial para que nuestros bienes o servicios eclipsen a nuestros competidores directos e indirectos. En consecuencia, es más probable que los consumidores opten por empresas con un posicionamiento superior. El principio de que ser el primero es preferible a ser el mejor sigue en una creencia fundamental (Piazza, 2005).
<b>Basada en el uso o aplicación del producto</b>	Ya sean bebidas energéticas para deportistas o productos dietéticos para adelgazar, en función de su uso o aplicación. Esto significa que el producto debe tener como objetivo provocar preferencia y crear una percepción de diferenciación y exclusividad, desempeña en última instancia un papel crucial en el proceso de toma de decisiones del consumidor (Chedraui, 2017).
<b>Basada en el usuario</b>	El posicionamiento basado en el usuario se basa en comprender sus gustos, pasiones y preferencias individuales. Una estrategia eficaz para el posicionamiento de la marca implica contratar a una celebridad para que sea la cara de la marca. Al hacerlo, resulta más sencillo transmitir el posicionamiento de nuestra marca a personas que pueden sentirse desconectadas o aspirar a emular a esta figura destacada.
<b>Aceptar el desafío</b>	Capitalice las fortalezas y características únicas de nuestra marca, al mismo tiempo que las evalúe en relación con las marcas rivales. Este enfoque ofrece el beneficio de una fácil comparación, lo que nos permite posicionar nuestra marca favorablemente en comparación con otras y garantizar una mayor probabilidad de compra por parte del consumidor. (Panamá et al., 2019)

**Fuente:** Elaboración propia

El objetivo es alcanzar una posición en el mercado en la que los clientes seleccionen instintivamente una marca particular sobre otras que se consideran un producto o servicio que requieren. Esto requiere un esfuerzo continuo y sostenido, sólo puede lograrse mediante una comunicación clara, la participación

organizacional en todos los niveles y el apoyo genuino de la alta dirección. Esta coordinación entre los departamentos estratégicos y operativos es crucial para alinear las actividades con las metas y objetivos establecidos (Piazza, 2005)..

## 1.2. Factores determinantes del éxito en la planeación estratégica en las organizaciones

La planificación estratégica es muy importante para el crecimiento de las PYMES, desempeña un papel vital en diversas industrias al proporcionar una visión integral del futuro, formula la misión, visión y estrategias basadas en objetivos para crear una ventaja competitiva (Sumba & Bravo, 2020).

Los determinantes de una planificación estratégica organizacional exitosa son:

Figura 2. Factores clave de éxito de la planeación estratégica



Elaboración propia

Fuente: (Barreiros, 2012; Sekirin, 2018)

Comprender los elementos clave que contribuyen al éxito de la planificación estratégica nos permite determinar las decisiones estratégicas de una organización y predecir sus resultados potenciales. Implica la planificación continua de actividades, evita implementaciones desordenadas y equipa a los miembros del equipo para adaptarse e innovar en respuesta a los cambios en el diseño funcional de la empresa.

Además, implica hacer recomendaciones de mejoras para alcanzar los más altos estándares de calidad, ventas y servicio. Además, implica pronosticar gastos e identificar nuevas inversiones necesarias para ejecutar los planes establecidos. Las principales fuentes de su eficacia son el crecimiento orgánico y las fusiones y adquisiciones con otras empresas. Finalmente, incluye la incorporación de nuevos procesos o modificaciones a procesos existentes como medio para alcanzar objetivos estratégicos (Barreiros, 2012; Sekirin, 2018).

Los recursos para administrar una empresa se dividen en cuatro categorías:

- A) dinero
- b) Instalaciones y equipos
- c) Materiales, suministros y servicios
- d) Personal (mano de obra)

El siguiente paso en la planificación de recursos es decidir si los recursos necesarios se pueden producir o comprar, aunque no siempre estarán disponibles, por lo que se recomienda realizar el análisis en función de los requisitos del plan. El paso final en la planificación de recursos implica asignar recursos disponibles a los programas y departamentos de la organización que los necesitan. Este tipo de asignación suele denominarse presupuesto, pero suele limitarse a dividir el dinero (Sort Miret, 2019).

### **Seguimiento y evaluación**

La evaluación se define por muchos autores como la comparación de los resultados obtenidos con los resultados esperados. En otras palabras, lo utilizan para evaluar el impacto de un plan, programa o proyecto visionario sobre las condiciones subyacentes que impulsaron su desarrollo y creación (Soledispa Rodríguez et al., 2017).

La planificación y el modelado estratégicos son esenciales para determinar cómo su empresa prosperará durante los próximos tres a cinco años. Puede encontrar

oportunidades, identificar riesgos y crear planes estratégicos para ayudar a su empresa si tiene el marco y el modelo de planificación estratégica adecuados. Por lo tanto, es crucial identificar las diversas ideas populares y explicar cómo funcionan juntas para crear un plan estratégico de negocios adecuado (Fred, 2017)

Sin embargo, un modelo de estrategia es una herramienta que reúne todos los objetivos de una organización para lograr su misión y convertir su visión en realidad. Incluso si el futuro es impredecible, los modelos estratégicos con frecuencia son responsables de definir y dar forma al futuro de la organización. Además, describen los pasos que se deben tomar para hacer que el futuro sea posible, por lo que se puede decir que el modelo es una apuesta al futuro (Acosta & Terán, 2018).

Figura 3. Modelos de Planeación Estratégica



**Fuente:** (Herrera, 2021)

El primer modelo mencionado en la literatura es el Cuadro de Mando Integral (BSC), descrito como una herramienta de gestión estratégica que se utiliza para establecer y monitorear la estrategia de una organización (Bolaños et al., 2020).

El Cuadro de Mando Integral se fundamenta en un balance y una distribución adecuada entre los componentes estratégicos globales y los operativos. Los elementos de la visión global incluyen la misión, visión, valores fundamentales y propósito. En contraste, los factores de desempeño comprenden los indicadores

clave o KPI (indicadores líderes o de rendimiento) y las iniciativas estratégicas, que son los planes diseñados para alcanzar los objetivos (Osejos et al., 2022).

El análisis FODA, por otro lado, es una herramienta de gestión que permite evaluar la situación de una empresa mediante la identificación detallada de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que son relevantes para la toma de decisiones actuales y futuras. La matriz de análisis FODA también es útil para cualquier empresa porque proporciona información sobre los elementos que funcionan bien y los problemas actuales o potenciales. Los dos componentes de esta herramienta son el análisis interno y el análisis externo. (Flores & Tafur, 2018).

Como resultado, se puede afirmar que el análisis FODA proporciona diagnósticos precisos y útiles para identificar tanto problemas internos como externos. Delinea la hoja de ruta de la empresa y proporciona a los empleados y nuevos talentos una comprensión más profunda de sus características valiosas. Simultáneamente, los equipos pueden encontrar soluciones e innovar al concentrarse en las fortalezas y debilidades de la empresa. Los equipos que se concentran en sus fortalezas son un 12,5% más productivo porque el refuerzo positivo aumenta la productividad de los empleados, aumenta las ganancias y motiva a todos los empleados a esforzarse más para lograr mejores resultados. (Chavez, 2017).

El análisis PESTEL (político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal) es otro modelo, una herramienta de gestión que permite a las empresas examinar los factores externos más importantes que afectan sus operaciones, lo que les ayuda a ser más competitivas en el mercado. El modelo se compone de seis áreas fundamentales, como sugiere el acrónimo. Además, un cambio significativo en la forma en que se realiza el análisis, particularmente en el Reino Unido, es la adopción de un enfoque de planificación estratégica que considera aspectos legales y ambientales. El análisis PESTEL y el análisis FODA suelen utilizarse juntos para determinar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (Paredes, 2018).

### **1.3. Características y componentes de la planeación estratégica en el sector farmacéutico**

En la industria farmacéutica, la planificación estratégica está diseñada para mejorar los procesos organizacionales porque la tendencia a improvisar en este campo afectará directamente el desempeño de la organización, y al crear un equipo con un plan estratégico, será más fácil comprender dónde está todo. Se origina en. Tus objetivos serán más claros y efectivos donde empieces, lo que te permitirá establecer metas y medir tu progreso (De la Fuente, 2016)

Además, el modelo de planificación proporciona un marco para desarrollar, implementar y evaluar un enfoque estratégico completo a través de un proceso estructurado. El modelo enfatiza que el éxito organizacional depende del compromiso de las personas involucradas en las operaciones del día a día. Para ejecutar el modelo de gestión estratégica, es necesario primero comprender sus componentes y relaciones conceptuales. Esto se debe tener en cuenta y mantener durante todo el proceso de desarrollo e implementación. Estimaciones estratégicas. Proceso y no proporcionará el camino adecuado. ¿Qué sucede cuando las organizaciones no pueden identificar caminos claros hacia el liderazgo organizacional y el éxito empresarial? (Fred, 2017)

La previsión también es una parte importante de la planificación, implica mirar hacia el futuro y predecir cómo se desarrollarán las cosas. Los estudios ambientales ayudan a evaluar los riesgos políticos, económicos, tecnológicos, sociales y legales. Realizan un análisis completo de clientes, mercados, proveedores y relaciones comerciales en función de los factores anteriores. La planificación aumenta la productividad independientemente del tamaño de su organización (Acosta & Terán, 2018)

#### **Características**

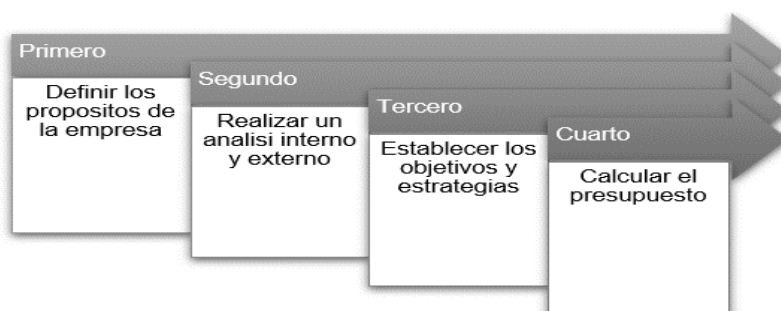
El cumplimiento de principios éticos y morales, así como la transparencia, la especificidad y la precisión, son características de la planificación estratégica. Esto

se debe a que en la industria farmacéutica, el éxito de una empresa depende de ello. Las metas y objetivos deben ser ambiciosos y enfocarse en la mejora. Mejorar continuamente la competitividad y el progreso de la industria farmacéutica (Morales et al., 2023).

## Componentes

En la industria farmacéutica, la planificación estratégica incluye el análisis interno, que analiza las necesidades de los grupos de interés y la realidad del mundo exterior. Las empresas farmacéuticas pueden usar esta información para definir sus objetivos, visión y valores. Además, se puede crear un mapa estratégico en el que la empresa intenta mejorar su posición en el mercado, mejorar su comunicación y coordinar sus intereses. Con compañías farmacéuticas. Grupo Comprenda estos puntos para que su investigación sea más efectiva. Identificar y desarrollar objetivos estratégicos que tengan un impacto social significativo, que satisfagan las necesidades y los intereses financieros de los clientes (MINISTERIO DE SANIDAD DE ESPAÑA, 2023).

Figura 4. Pasos para implementar un Plan Estratégico



**Fuente:** Adaptado de Ortiz (2017)

(Christensen et al., 2021) introduce el concepto de innovación disruptiva, que es fundamental para la planificación estratégica en mercados dinámicos porque explica cómo las empresas líderes pueden ser reemplazadas por innovaciones que inicialmente no representaban una amenaza significativa para los productos o servicios que eventualmente dominarán el mercado. Enfatiza que las empresas deben innovar, adaptarse y adaptarse continuamente al mercado cambiante,

diversifica sus carteras de productos y servicios. Si no está dispuesto a adaptarse y cambiar con las preferencias de los consumidores y los avances tecnológicos, las innovaciones disruptivas pueden surgir inesperadamente y desplazar rápidamente a los líderes del mercado. Aproveche nuevas oportunidades.

## **CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO**

En este capítulo se describe los aspectos metodológicos esenciales del estudio realizado en Farmacia Cruz Azul. Se inicia con la definición del tipo y enfoque de investigación adoptado, proporciona una base teórica y práctica para todo el proceso investigativo. Luego, se realiza un análisis detallado de los resultados del diagnóstico efectuado en la empresa se identifica fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Se destaca la importancia de establecer criterios claros para la recolección y análisis de datos, así con la colaboración de 2 encuestas realizadas a los colaboradores y a clientes de Farmacia Cruz Azul.

### **2.1. Definición de tipo y enfoque de investigación**

La presente investigación se realiza mediante una metodología descriptiva porque permite obtener variables más detalladas del caso de estudio. Se presenta un enfoque mixto es decir cuantitativo y cualitativo. El método cuantitativo se basa en la recolección de información numérica, mientras que el enfoque cualitativo se centra en la recolección de opiniones y experiencias (Sampieri, 2014). La presente investigación, es cuantitativa, debido a que se pondera, analiza estadísticamente y comprueba la información sobre el uso de la planificación estratégica obtenida a través de las técnicas de recolección de datos. Por otra parte, cualitativo, se busca identificar la situación actual de la farmacia Cruz Azul, ello mediante técnicas como la encuesta y la revisión bibliográfica.

En relación a esto, se recurre a diferentes matrices que facilitan el proceso de investigación. Como la matriz (PESTEL), y por último la matriz (FODA), que posibilitan el detalle y la descripción de los factores externos e internos.

Por otra parte, el diseño de la investigación es del tipo no experimental, transversal, recopila información de un único periodo de tiempo (Sampieri, 2014), en este caso, para evaluar el estado económico de la Farmacia Cruz Azul durante el año 2021. El diseño abarca un único grupo de estudio que son los clientes que compran sus fármacos en a la farmacia.

El diseño transversal de este estudio se centra en identificar la incidencia de la competencia en la planeación estratégica de la Farmacia Cruz Azul mediante un enfoque correlacional. Se observa, analiza y describe lo que ocurre dentro de la empresa. Para la recolección de datos, la unidad de análisis será la Farmacia Cruz Azul y su clientela. Se examinarán las percepciones de los clientes sobre los productos y servicios ofrecidos. El análisis incluye la segmentación de clientes, los flujos de ingreso, proveedores, canales de distribución y la relación con los clientes.

La muestra de clientes se compone de 100 personas que gastan más de \$100 mensuales, representa a los usuarios con mayor impacto en las ventas. La población de empleados, que es de 4 personas, se analizará en su totalidad.

La recolección de información se realiza mediante dos métodos: análisis documental y bibliográfico, e investigación de campo con encuestas. Se utiliza una encuesta semi-estructurada para obtener información relevante sobre la situación actual, la planificación estratégica y el posicionamiento en el mercado de la farmacia. Dos cuestionarios se han elaborado: uno para los empleados y otro para los clientes.

El cuestionario para empleados consta de 15 preguntas con respuestas de escala Likert, enfocadas en obtener información sobre la empresa, sus metas, relaciones y estrategias. También incluye secciones adicionales para identificar debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, y para verificar el cumplimiento de parámetros de la matriz PESTEL.

El cuestionario para clientes tiene 10 preguntas de escala Likert, centradas en la calidad del servicio, estrategias de precios y promoción, con el objetivo de identificar fortalezas y debilidades, facilita el desarrollo de un análisis FODA y el diseño de un plan estratégico adecuado.

Los cuestionarios diseñados, se someterá a un proceso de revisión, mismo que será realizado por 2 especialistas en el tema, Mg Javier Gutiérrez, Paul Ortiz Coloma. Estos llevaran a cabo una revisión en el formato de ficha de validación de

los cuestionarios. Esta ficha considera una escala tipo Likert valorada desde 1=Totalmente en desacuerdo, 2= En desacuerdo, 3=Regular, 4=De acuerdo y 5=Totalmente de acuerdo, con el fin de identificar la opinión de los expertos en los siguientes criterios: imparcialidad, congruencia, redacción, orden, presentación del instrumento, pertinencia de las preguntas, con ello se pretende dar una validez y pertinencia de las preguntas para obtener información significativa y así alcanzar los objetivos de la investigación.

Las calificaciones basadas en el criterio de los expertos se incluyen luego en la escala de puntuación general del instrumento, con 7 a 13 para reformulación, 14 a 20 para modificación, 21 a 27 para mejora y finalmente 28 a 35 que validan el uso del instrumento para investigación.

Además, para el análisis de la información se utilizará el programa Excel, donde se tabulará, analizará estadísticamente y graficará, para posteriormente ser pasada al programa Word donde se interpretará, todo ello con el fin de estudiar y entender la realidad de la empresa y poder elaborar la propuesta del plan estratégico para la Farmacia Cruz Azul del mercado Central de la ciudad de Ambato, que le permitirá posicionarse de mejor manera en el mercado.

## **2.2. Análisis de los resultados del diagnóstico en la empresa Farmacia Cruz Azul.**

Para la recopilación de datos, se usa la técnica de investigación de una encuesta semiestructurada, la primera encuesta se realiza a los empleados de la Farmacia Cruz Azul (anexo 1), está dividida depende de la matriz solicita por la información recolectada, y está dividida en 2 secciones por ende se utilizan 2 matrices para diagnosticar la situación actual que tiene la organización.

A continuación, se presenta la interpretación del análisis de resultados (anexo 1). Esta encuesta se realizó personalmente en la instalación de la Farmacia Cruz Azul, se entregó en hojas a las 4 personas que colaboran en la farmacia. El cuestionario tiene 24 preguntas de selección, están divididas de acuerdo a la necesidad de la

información, la primera sección completa sobre el conocimiento de la planeación estratégica, la segunda sección para la matriz FODA , la segunda sección se encarga de recolectar información para en análisis PESTEL.

### Tabla de recolección de datos

Tabla 2. Factores Internos

Preguntas		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
1. ¿Conoce usted la visión, misión, objetivos de la empresa?	F	-	3	1	-	-	4
	%	-	75,00%	25,00%	-	-	100%
2. ¿Cree usted que la empresa cuenta con un plan estratégico?	F	-	1	2	1	-	4
	%	-	25,00%	50,00%	25,00%	-	100%
3. ¿Piensa usted que la aplicación de un plan estratégico ayuda a disminuir la incertidumbre y mejora el ámbito laboral?	F	-	-	-	1	3	4
	%	-	-	-	25%	75,00%	100%
4. ¿Considera que la empresa está pierde oportunidad de crecimiento y desarrollo debido a la falta de una planificación estratégica?	F	-	-	1	1	2	4
	%	-	-	25,00%	25,00%	50,00%	100%
5. ¿Considera que la empresa tiene claro el camino que pretende seguir?	F	2	1	1	-	-	4
	%	50,00%	25,00%	25,00%	-	-	100%
6. ¿Cree que la falta de planificación estratégica afecta tu trabajo y tus responsabilidades?	F	-	-	1	2	3	4
	%	-	-	25,00%	50,00%	75,00%	100%
7. ¿Considera que los colaboradores están comprometidos a los objetivos de la empresa?	F	-	1	1	2	-	4
	%	-	25,00%	25,00%	50,00%	-	100%
8. ¿Cree que la falta de planificación estratégica ha llevado a una falta	F	-	-	2	2	-	4
	%	-	-	50,00%	50,00%	-	100%

de dirección en la empresa?							
9. ¿Cree que la participación en el mercado de la empresa es significativa?	F	-	-	1	2	1	4
	%	-	-	25,00%	50,00%	25,00%	100%
10. ¿Cree usted que el servicio que brinda la empresa, se centra en cumplir las necesidades de los clientes?	F	-	-	1	2	1	4
	%	-	-	25,00%	50,00%	25,00%	100%
11. ¿Piensa que la planeación estratégica deficiente afecta a la comunicación interna?	F	-	-	1	2	1	4
	%	-	-	25,00%	50,00%	25,00%	100%
12. ¿La empresa cuenta con equipos, materiales, herramientas de trabajo e inventario de insumos, en óptimas condiciones que facilitan el desempeño de cada uno de los trabajadores?	F	-	1	1	2	-	4
	%	-	25,00%	25,00%	50,00%	-	100%
13. ¿Piensa que la empresa es adecuada con sus instalaciones para el bienestar y seguridades de los colaboradores?	F	-	1	-	2	1	4
	%	-	25,00%	-	50,00%	25,00%	100%
14. ¿Su nivel de motivación en la empresa es alto?	F	1	1	1	1	-	4
	%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	-	100%
Pregunta 15	F	-	1	1	2	-	4
	%	-	25,00%	25,00%	50,00%	-	100%

Fuente: Elaboración propia

Como se muestra en la Tabla 1, las respuestas muestran la diversidad de percepciones de los empleados sobre la existencia y eficacia de la planificación estratégica dentro de la empresa. El 75% de los encuestados reconoce la importancia de contar con un plan estratégico para reducir la incertidumbre y mejorar el clima laboral, y la mitad está convencida de que la empresa efectivamente cuenta con uno. Esta brecha indica una falta de alineación entre las percepciones internas y la implementación real de las estrategias planificadas, lo

que sugiere la necesidad de una mayor claridad y comunicación en torno a la dirección estratégica de la empresa.

Además, persisten serias preocupaciones sobre las posibles consecuencias de la ausencia de un plan estratégico. La mitad de los encuestados cree que la empresa perdió oportunidades de crecimiento debido a este déficit, mientras que el 50% de los encuestados cree que ha provocado una falta de dirección general. Este hallazgo revela una amplia comprensión de los riesgos asociados con la ausencia de una visión estratégica clara, destacar la necesidad de abordar este aspecto para aprovechar el potencial de crecimiento y desarrollo de la empresa.

Por otro lado, la encuesta también destaca la importancia crucial del bienestar y las condiciones laborales. Aunque el 50% de los encuestados cree que la empresa proporciona equipos y herramientas para trabajar en condiciones adecuadas, y el 50% de los colaboradores cree que las instalaciones son adecuadas para el bienestar y seguridad de los empleados, sólo el 25% reporta un alto nivel de motivación. A pesar de la presencia de aspectos positivos en las condiciones laborales, todavía existen áreas de mejora en la gestión del compromiso y la satisfacción de los empleados que deben abordarse para fomentar un ambiente de trabajo más saludable y productivo en la empresa.

Además, se destaca la necesidad de mejorar la comunicación interna y el compromiso de los empleados con los objetivos de la empresa. El 50% de los encuestados cree que los empleados están comprometidos con los objetivos de la empresa, el mismo 75% cree que la ausencia de la planificación estratégica afecta la comunicación interna. Esto sugiere que la empresa puede beneficiarse de una mayor cohesión y alineación entre los equipos para lograr una implementación más efectiva de las estrategias organizacionales.

Se trata de planificación estratégica, es esencial combatir la resistencia del personal al cambio. Aunque el 75% de los encuestados cree que la falta de un plan estratégico afecta su trabajo y sus responsabilidades, también hay evidencia de que la resistencia al cambio puede ser un factor contribuyente. Por lo tanto,

implementar estrategias efectivas de gestión del cambio es esencial para garantizar la adopción exitosa de nuevas iniciativas y asegurar una transición fluida hacia la planificación estratégica.

Finalmente, la encuesta proporciona información significativa sobre las percepciones de los empleados sobre la planificación estratégica, el compromiso organizacional y las condiciones laborales. Si bien hay áreas importantes, como la conciencia de la importancia de la planificación estratégica y la idoneidad de las condiciones de trabajo, también hay áreas importantes que se pueden mejorar, incluida la implementación efectiva de planes estratégicos, compromisos entre colegas y gestión del cambio. Abordar estas áreas puede ser crucial para mejorar el desempeño organizacional y promover un ambiente de trabajo más satisfactorio y productivo.

Tabla 3. Matriz FODA

<b>Debilidades</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Dificultades en la gestión y control de presupuestos.	4	100,00%
Problemas de flujo de efectivo.	2	50,00%
Altos costos operativos.	2	50,00%
Falta de análisis de rentabilidad por producto.	3	75,00%
Ineficiencias en los procedimientos operativos y administrativos.	3	75,00%
Falta de estandarización en los procesos.	3	75,00%
Demoras en la toma de decisiones.	2	50,00%
Comunicación interna deficiente.	4	100,00%
No hay suficiente capacitación y desarrollo profesional	4	100,00%
Falta de claridad en los roles y responsabilidades	4	100,00%
<b>Fortalezas</b>	<b>Respuestas</b>	<b>%</b>
Nuestros productos son competitivos en términos de precio	3	75,00%
Alta variedad en stock de productos	4	100,00%
Conocimiento extenso en los productos ofertantes	3	75,00%
Nuestros productos son confiables y cumplen con las expectativas del cliente	3	75,00%
Los horarios de trabajos son accesibles para los trabajadores.	1	25,00%
Fuerte reconocimiento de nuestra marca en el mercado.	3	75,00%
Percepción positiva de nuestra marca por parte de los clientes.	2	50,00%
Lealtad de los clientes hacia nuestra marca.	3	75,00%
Existencia de una base sólida de clientes fieles y recurrentes.	4	100,00%

Reconocimiento y recompensas efectivas por el desempeño excepcional.	3	75,00%
<b>Oportunidades</b>	<b>Respuestas</b>	<b>%</b>
Nuevos productos que atraigan nuevos clientes.	3	75,00%
Alianzas estratégicas con proveedores de productos farmacéuticos.	3	75,00%
Competidores con menor calidad.	4	100,00%
Ubicación de la Farmacia Cruz Azul.	3	75,00%
Mercado insatisfecho.	3	75,00%
Servicio de envío a domicilio.	2	50,00%
Horarios amplios de atención	3	75,00%
Amplia cartera de productos	4	100,00%
Nuevos canales de venta	3	75,00%
Infraestructura llamativa para los clientes	3	75,00%
<b>Amenazas</b>	<b>Respuestas</b>	<b>%</b>
Gran cantidad de competidores.	4	100,00%
Cambios de políticas en el país.	4	100,00%
Escases de productos.	3	75,00%
Desafíos logísticos y de distribución debido a infraestructura deficiente.	3	75,00%
Crisis económica que afecta el poder adquisitivo de los clientes.	3	75,00%
Alta demanda en productos genéricos.	4	100,00%
Nuevos competidores.	3	75,00%
No contar con un sitio web	3	75,00%

**Fuente:** Elaboración propia

La tabla 4 identifica áreas críticas que requieren análisis en la organización debido a varios factores: el 100% de los problemas se deben a dificultades en la comunicación interna, falta de capacitación, desarrollo profesional y claridad en los roles. Además, el 75% de las áreas enfrentan desafíos en la gestión y control de presupuestos, falta de análisis de rentabilidad, ineficiencias en los procedimientos y falta de estandarización de procesos. Finalmente, el 50% de las áreas se ven afectadas por problemas de flujo de efectivo, altos costos operativos y demoras en la toma de decisiones. Estos hallazgos subrayan la necesidad urgente de optimizar los procesos administrativos y operativos para mejorar la eficiencia y efectividad organizacional.

Se destaca las principales fortalezas de la Farmacia Cruz Azul, con la alta variedad en stock y una base sólida de clientes fieles, valoradas al 100%. También se

reconoce la capacidad de ofrecer productos difíciles de encontrar. Además, el 75% de los encuestados valora la competitividad en precios, la confiabilidad de los productos y el cumplimiento de las expectativas del cliente, respaldados por un amplio conocimiento de los productos. El fuerte reconocimiento de la marca y la lealtad de los clientes refuerzan la posición de la farmacia en el mercado, proporciona una ventaja competitiva significativa.

El análisis de las oportunidades revela que la competencia con menor calidad y una amplia cartera de productos, valoradas por el 100% de los encuestados, son vistas como ventajas clave para captar más clientes. Otras áreas importantes para el crecimiento incluyen la introducción de nuevos productos, alianzas estratégicas con proveedores de productos farmacéuticos, la ubicación estratégica de la farmacia, un mercado insatisfecho, nuevos canales de venta, horarios amplios de atención e infraestructura llamativa, cada una valorada por el 75% de los encuestados. Además, el servicio de envío a domicilio, mencionado por el 50% de los encuestados. Estos factores resaltan diversas estrategias que la farmacia puede adoptar para expandirse y fortalecer su presencia en el mercado.

### Matriz PESTEL

En la segunda parte de la encuesta dirigida a los colaboradores de la Farmacia cruz Azul se recolectó información sobre los factores.

Tabla 4. Matriz PESTEL

<b>Políticos</b>	<b>Respuestas</b>	<b>%</b>
Política Aduanera.	2	50,00%
Inestabilidad gubernamental.	3	75,00%
Delincuencia.	4	100,00%
Regulaciones en la venta de medicamentos.	2	50,00%
Corrupción.	3	75,00%
Conflictos internos de estado.	3	75,00%
<b>Económicos</b>	<b>Respuestas</b>	<b>%</b>
Crisis financiera.	3	75,00%

Nivel de desempleo.	2	50,00%
Volatilidad del precio de los productos.	3	75,00%
Impuestos sobre el sector.	1	25,00%
Dependencia de la economía mundial para la importación de medicamentos.	4	100,00%
Ayudas estatales para empresas del sector farmacéutico en Ecuador.	3	75,00%
<b>Sociales</b>	<b>Respuestas</b>	<b>%</b>
Imagen corporativa.	3	75,00%
Preferencia a la automedicación.	2	50,00%
Cambios en los hábitos de compras.	4	100,00%
Delincuencia.	3	75,00%
Acceso a medicamentos para enfermedades crónicas.	3	75,00%
Inicio de una nueva pandemia.	3	75,00%
<b>Tecnológicos</b>	<b>Respuestas</b>	<b>%</b>
Innovación en la competencia.	4	100,00%
Implementación de nuevos sistemas de inventarios.	3	75,00%
Riesgo de pérdida de datos.	3	75,00%
Desarrollo de plataformas de tele farmacia para brindar servicios.	3	75,00%
Resistencia al cambio por parte del personal.	4	100,00%
<b>Ecológicos</b>	<b>Respuestas</b>	<b>%</b>
Cambios climáticos.	3	75,00%
Políticas medioambientales.	4	100,00%
Tipo de Consumo.	1	25,00%
Desarrollo de productos ecológicos	3	75,00%
<b>Legales</b>	<b>Respuestas</b>	<b>%</b>
Antimonopolio.	3	75,00%
Regulación de precios.	4	100,00%
Requisitos legales para la licencia y registro de farmacias.	2	50,00%
Legislación sobre la dispensación de medicamentos sin receta médica.	3	75,00%
Normativas de seguridad sobre el retorno de productos caducados.	2	50,00%
Leyes de competencia que regulan la apertura de nuevas farmacias.	3	75,00%

**Fuente:** Elaboración propia

La tabla 5 analiza los factores políticos que afectan a la empresa, destaca que la delincuencia, mencionada por el 100% de los encuestados, es la amenaza más preocupante. La inestabilidad gubernamental, la corrupción y los conflictos internos del estado, mencionados por el 75% de los encuestados, representan riesgos

significativos para la estabilidad empresarial. Además, las políticas aduaneras y las regulaciones en la venta de medicamentos, señaladas por el 50% de los encuestados, también presentan desafíos que requieren una gestión cuidadosa para asegurar el cumplimiento y minimizar interrupciones en el suministro.

La dependencia de la economía mundial para la importación de medicamentos, identificada por el 100% de los encuestados, es la mayor preocupación económica. Esto subraya la vulnerabilidad a las fluctuaciones globales. La crisis financiera, la volatilidad de los precios de los productos y las ayudas estatales para el sector farmacéutico en Ecuador, mencionadas por el 75%, destacan la necesidad de gestionar la estabilidad financiera, controlar costos y aprovechar los apoyos gubernamentales. El nivel de desempleo, señalado por el 50%, afecta el poder adquisitivo de los clientes, mientras que los impuestos sobre el sector, mencionados por el 25%, representan un desafío financiero adicional.

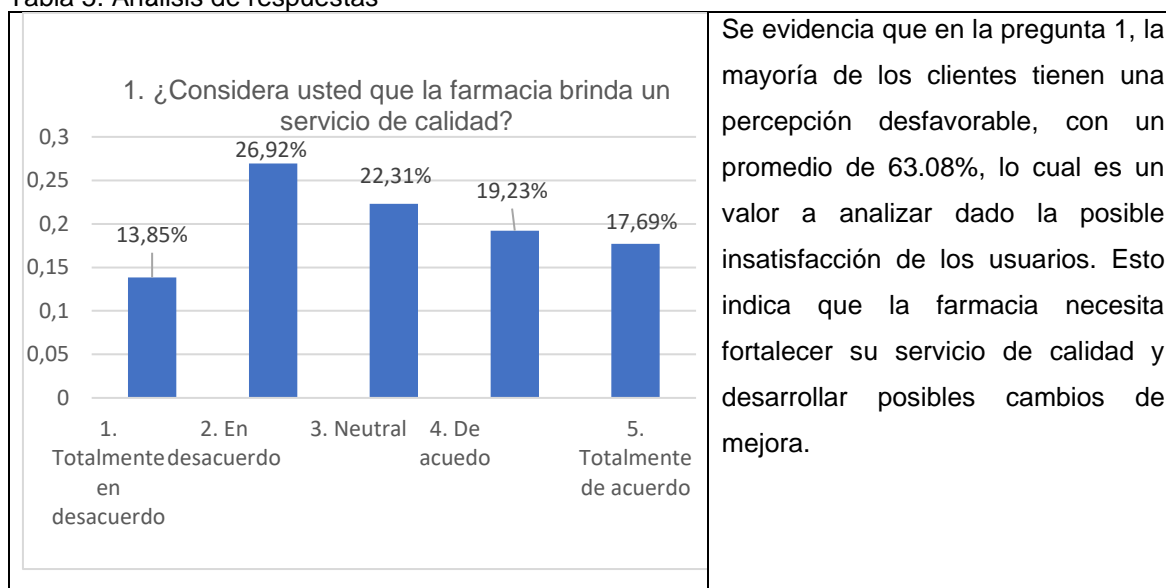
Los resultados destacan los cambios en los hábitos de compra como la principal preocupación, mencionados por el 100% de los encuestados. Esto refleja una dinámica cambiante en el comportamiento del consumidor que requiere adaptación por parte de la empresa. La imagen corporativa, la delincuencia, el acceso a medicamentos para enfermedades crónicas y el inicio de una nueva pandemia, mencionados por el 75% de los encuestados, son aspectos sociales relevantes que requieren atención. La preferencia por la automedicación, mencionada por el 50%, aunque menos crítica, debe ser considerada en las estrategias de marketing y educación al cliente.

La recolección de datos muestra que la innovación en la competencia y la resistencia al cambio del personal son las principales preocupaciones, mencionadas por el 100% de los encuestados. Esto refleja un entorno competitivo dinámico y un desafío interno en la adopción de nuevas tecnologías. La implementación de nuevos sistemas de inventarios, el riesgo de pérdida de datos y el desarrollo de plataformas de tele farmacia, cada uno mencionado por el 75%, requieren atención para optimizar su impacto y reducir riesgos.

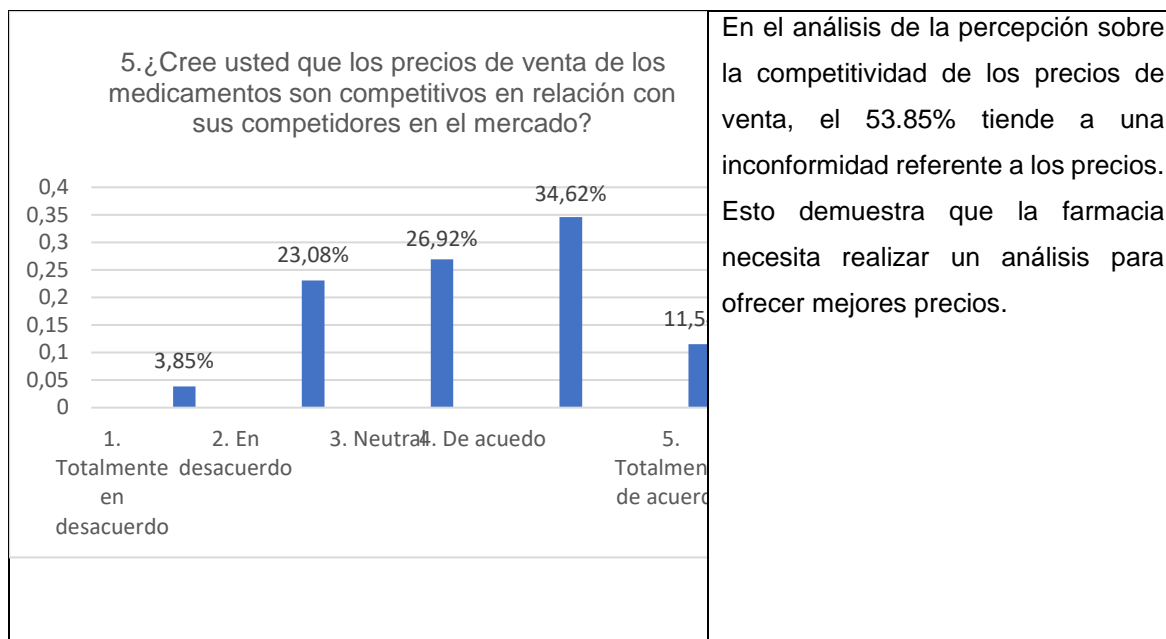
El análisis de los factores ecológicos indica que las políticas medioambientales son la principal preocupación, mencionadas por el 100% de los encuestados. Esto refleja la creciente importancia de la sostenibilidad y el cumplimiento de regulaciones ambientales. Los cambios climáticos y el desarrollo de productos ecológicos, mencionados por el 75%, también son aspectos significativos que requieren atención para mitigar impactos ambientales y aprovechar oportunidades de mercado. La presencia de clientes ecológicos, mencionada por el 50%, indica una demanda creciente de productos y servicios ambientalmente responsables.

A continuación, se analiza e interpreta los resultados de la encuesta dirigida a los clientes de la Farmacia Cruz Azul (Anexo 2). Esta encuesta cuenta con 10 preguntas, se analizará las preguntas más importante que ayuden a determinar los factores externos que cuenta la organización enfocado a la planificación estratégica y a la posición de mercado que tiene la Farmacia cruz azul.

Tabla 5. Análisis de respuestas



<p>2. ¿Cree usted que la farmacia facilita sus servicios de acuerdo a sus deseos y necesidades?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Totalmente desacuerdo</td> <td>2,31%</td> </tr> <tr> <td>2. En desacuerdo</td> <td>9,23%</td> </tr> <tr> <td>3. Neutral</td> <td>39,23%</td> </tr> <tr> <td>4. De acuerdo</td> <td>33,08%</td> </tr> <tr> <td>5. Totalmente de acuerdo</td> <td>16,15%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	1. Totalmente desacuerdo	2,31%	2. En desacuerdo	9,23%	3. Neutral	39,23%	4. De acuerdo	33,08%	5. Totalmente de acuerdo	16,15%	<p>En relación a esta pregunta, la mayoría de los clientes tiene un criterio negativo, con un promedio de 50,77%, lo que significa que la farmacia necesita examinar y facilitar los servicios de acuerdo a sus deseos y necesidades.</p>
Respuesta	Porcentaje												
1. Totalmente desacuerdo	2,31%												
2. En desacuerdo	9,23%												
3. Neutral	39,23%												
4. De acuerdo	33,08%												
5. Totalmente de acuerdo	16,15%												
<p>3. ¿A su criterio, considera que la farmacia ejecuta estrategias y acciones para mejorar la atención al cliente?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Totalmente desacuerdo</td> <td>2,33%</td> </tr> <tr> <td>2. En desacuerdo</td> <td>9,30%</td> </tr> <tr> <td>3. Neutral</td> <td>39,53%</td> </tr> <tr> <td>4. De acuerdo</td> <td>33,33%</td> </tr> <tr> <td>5. Totalmente de acuerdo</td> <td>15,50%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	1. Totalmente desacuerdo	2,33%	2. En desacuerdo	9,30%	3. Neutral	39,53%	4. De acuerdo	33,33%	5. Totalmente de acuerdo	15,50%	<p>Se observa que el 51.16% de los encuestados indican no conocer acciones que mejoren al cliente. Este dato refleja un valor importante a ser analizado, especialmente por la posible insatisfacción de los clientes. La cual revela que la farmacia necesita consolidar la efectividad de las estrategias de la farmacia para mejorar la atención al cliente.</p>
Respuesta	Porcentaje												
1. Totalmente desacuerdo	2,33%												
2. En desacuerdo	9,30%												
3. Neutral	39,53%												
4. De acuerdo	33,33%												
5. Totalmente de acuerdo	15,50%												
<p>4. ¿Considera usted que en Farmacia Cruz Azul brinda un servicio eficiente, oportuno, productivo y personalizado?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Totalmente desacuerdo</td> <td>0,77%</td> </tr> <tr> <td>2. En desacuerdo</td> <td>12,31%</td> </tr> <tr> <td>3. Neutral</td> <td>38,46%</td> </tr> <tr> <td>4. De acuerdo</td> <td>36,15%</td> </tr> <tr> <td>5. Totalmente de acuerdo</td> <td>12,31%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	1. Totalmente desacuerdo	0,77%	2. En desacuerdo	12,31%	3. Neutral	38,46%	4. De acuerdo	36,15%	5. Totalmente de acuerdo	12,31%	<p>En esta pregunta se observa, que un promedio de 51.54% de los clientes tiene una percepción negativa del servicio. Este análisis demuestra que la organización requiere reforzar y diseñar métodos de mejora en el sistema de eficiencia y personalización del servicio ofrecido por Farmacia Cruz Azul.</p>
Respuesta	Porcentaje												
1. Totalmente desacuerdo	0,77%												
2. En desacuerdo	12,31%												
3. Neutral	38,46%												
4. De acuerdo	36,15%												
5. Totalmente de acuerdo	12,31%												



Fuente: Elaboración propia

### 2.3. Categorización de las variables de estudio en la farmacia Cruz Azul

El análisis de la encuesta a empleados de Farmacia Cruz Azul revela una discrepancia significativa entre la importancia percibida de la planificación estratégica y su implementación real. Todos los empleados ven la planificación estratégica como necesaria para reducir la incertidumbre y mejorar el clima laboral, pero solo la mitad cree que la empresa realmente tiene un plan estratégico. Esto sugiere una necesidad de mayor claridad y comunicación sobre la dirección estratégica.

La falta de planificación estratégica es vista como una causa de pérdida de oportunidades de crecimiento (50%) y falta de dirección general (50%). Esto resalta la necesidad de una visión estratégica clara para aprovechar el potencial de crecimiento.

En cuanto al bienestar y las condiciones laborales, el 50% cree que la empresa proporciona equipos óptimos, el 75% considera las instalaciones adecuadas, pero solo el 25% reporta un alto nivel de motivación. Esto indica áreas de mejora en la gestión del compromiso y satisfacción de los empleados.

La comunicación interna y el compromiso con los objetivos corporativos necesitan atención, el 75% cree que la mala planificación estratégica afecta la comunicación interna. Mejorar la cohesión y alineación entre equipos es fundamental para una ejecución efectiva de estrategias.

El 75% de los empleados siente que la falta de planificación estratégica afecta su trabajo y responsabilidades, con evidencia de resistencia al cambio. Es crucial implementar estrategias efectivas de gestión del cambio para una transición fluida hacia una planificación estratégica.

Farmacia Cruz Azul también analiza variables cuantitativas, como la edad del cliente, para adaptar su inventario y servicios a las necesidades demográficas. Una encuesta a clientes evaluó la percepción sobre la farmacia en comparación con competidores en términos de servicio, variedad de productos, ubicación y relación calidad-precio. Esto ayudó a desarrollar estrategias de marketing y mejora continua.

## **CAPÍTULO III. PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FARMACIA CRUZ AZUL**

### **3.1. Antecedentes de la propuesta**

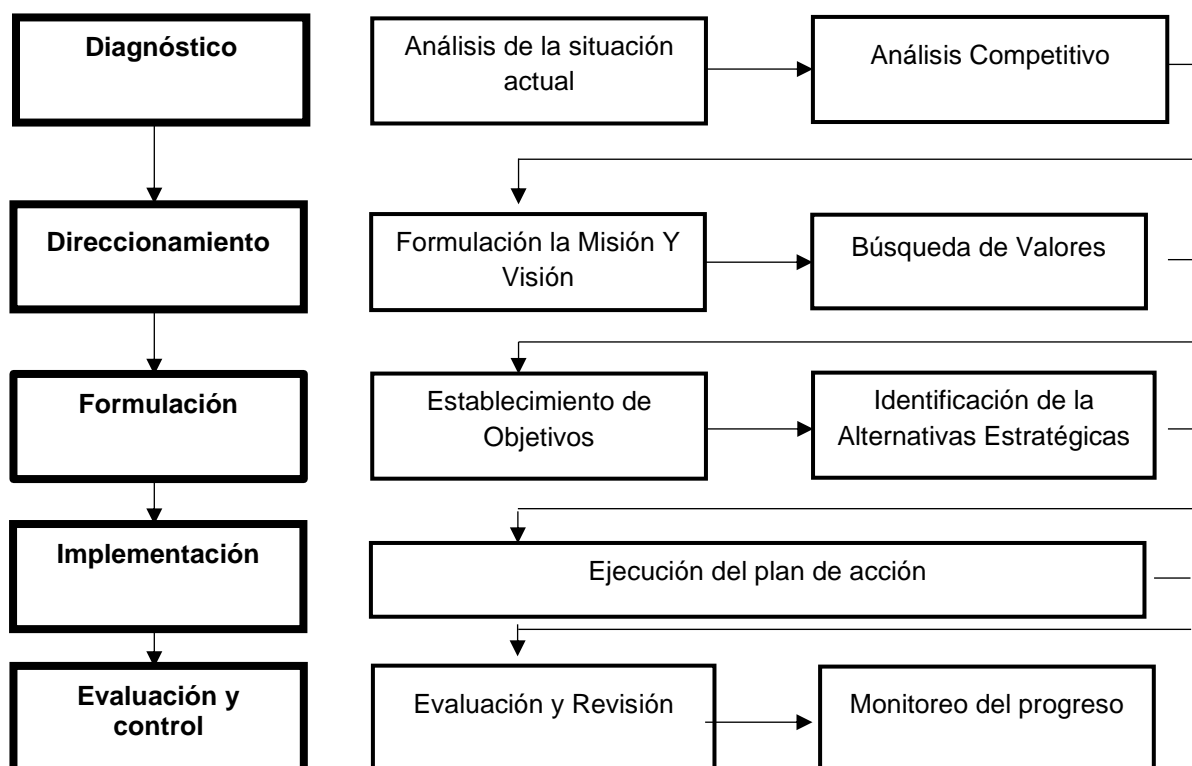
La Farmacia Cruz Azul, se dedica a la venta y distribución de medicamentos e insumos médicos. Sus actividades iniciaron en la ciudad de Ambato en el 2007 bajo un nombre diferente. A partir del año 2014, se compra la franquicia y se adapta al nombre de Farmacia Cruz Azul Rodrigo Pachano.

Desde su inicio, la farmacia ha ampliado su catálogo de productos, ofrece una amplia gama de medicamentos recetados y de venta libre, así como insumos médicos esenciales, productos de cuidado personal, suplementos nutricionales y equipos médicos. La Farmacia Cruz Azul se ha destacado por su compromiso con la calidad y la accesibilidad, trabaja en estrecha colaboración con proveedores y laboratorios reconocidos para asegurar que sus clientes reciban productos confiables y eficaces.

La farmacia se ha desarrollado en base a una administración empírica, lo que no ha permitido un crecimiento ordenado y sostenible, por lo que se ha visto la necesidad de desarrollar un plan estratégico, con el objetivo de ser un aporte en la toma de decisiones de la empresa. Para este propósito, es fundamental establecer un direccionamiento estratégico en el que se desarrolle los componentes como la misión, visión, valores y objetivos claros, que sirvan como base para la construcción de una filosofía empresarial sólida que se consolide en el tiempo.

Luego de realizar el diagnóstico a partir de los datos recopilados de las dos encuestas en el capítulo 2, se presenta una propuesta para desarrollar la planificación estratégica, centrada en el posicionamiento de la empresa en el mercado de la Farmacia Cruz Azul. A continuación, se presenta el modelo de planificación estratégica propuesto, con cada una de sus fases que componen el mismo.

Figura 4: Modelo de Planeación Estratégica



Fuente: Elaboración propia

### 3.2. Desarrollo del plan estratégico para la farmacia Cruz Azul

A continuación, se desarrolla el plan estratégico para la Farmacia Cruz Azul que es diseñado para mejorar el posicionamiento en de la organización en el mercado farmacéutico. Este plan aborda los 5 puntos planeados que es: Diagnóstico, Direccionamiento, Formulación, Implementación del Plan, Evaluación y control, cada etapa nos garantiza que la farmacia pueda enfrentar los desafíos del mercado y aprovechar las distintas oportunidades.

## PLAN ESTRATÉGICO DE FARMACIA CRUZ AZUL

### Diagnóstico

Se pretende realizar un análisis exhaustivo de manera interna y externa de la Farmacia Cruz Azul, con el objetivo de posicionar a la organización en el mercado farmacéutico. Lo que implica realizar un diagnóstico sobre en que consiste los

factores internos y externos que implican en el desarrollo de las acciones de la farmacia. El análisis brindará información para diseñar y estructurar la planificación estratégica para fortalecer el posicionamiento de mercado.

El diagnóstico estratégico requiere el uso de varias herramientas para evaluar tanto el entorno interno como externo. A partir de la sección dos de la encuesta realizada a los colaboradores, se recopila información para ayudar a la matriz PESTEL. Esta herramienta ayuda a comprender los factores externos que influyen a la farmacia

Tabla 6: Matriz PESTEL

<p><b>Políticos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inestabilidad gubernamental</li> <li>• Conflictos nacionales</li> <li>• Regulaciones en la venta de medicamentos</li> <li>• Nivel de corrupción</li> </ul>	<p><b>Económicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dependencia de la economía mundial para la importación de medicamentos.</li> <li>• Ayudas estatales para empresas del sector farmacéutico en Ecuador</li> <li>• Volatilidad en el precio del producto</li> <li>• Nivel de desempleo</li> </ul>	<p><b>Sociales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios en los hábitos de compras.</li> <li>• Delincuencia</li> <li>• Preferencia a la automedicación</li> <li>• Imagen corporativa</li> </ul>
<p><b>Tecnológicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación en la competencia.</li> <li>• Desarrollo de plataformas de tele farmacia para brindar servicios</li> <li>• Implementación de nuevos sistemas contables</li> <li>• Resistencia al cambio por parte del personal</li> </ul>	<p><b>Ecológicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios climáticos</li> <li>• Se aplica políticas medioambientales</li> <li>• Desarrollo de productos ecológicos</li> </ul>	<p><b>Legales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Regulación de precios por el Gobierno</li> <li>• Leyes de competencia que regulan la apertura de nuevas farmacias</li> <li>• Legislación sobre la dispensación de medicamentos sin receta médica</li> <li>• Antimonopolio</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia

Es fundamental que el análisis reconozca la prioridad estratégica de cada factor, y proporcione percepciones distintivas que se derivan del diagnóstico de datos, esto es valioso para definir las posibilidades y alternativas que tiene cada factor. La caracterización de las debilidades y amenazas ayuda a la formulación de la misión, las oportunidades y amenazas diseñan las metas a mediano y largo plazo.

Para la formulación de los objetivos estratégicos se requiere una evaluación y priorización de cada elemento para diseñar las matrices de mejor manera. La preferencia es fundamental y para ello se emplea una matriz de priorización que se basa en un análisis por pares que permite demostrar un peso a cada factor y poder delimitar la importancia de cada uno de estos.

Por lo tanto también se utiliza la matriz FODA, que realiza un análisis de factores internos y factores externos. Para su priorización se toma a partir de Maliza (2022), la cual se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 7. Grado de ponderación

<b>Incidencia</b>	<b>Ponderación</b>
Alta	5
Media	3
Baja	1

**Fuente:** Elaboración propia

A continuación, se realiza la matriz donde se prioriza cada fortaleza, debilidad, oportunidad y amenaza de la farmacia en relación a cada factor para obtener los resultados de la matriz FODA:

Tabla 8: Priorización de Fortalezas

Fortalezas	Alta variedad en stock de productos.	Existencia de una base sólida de clientes fieles y recurrentes	Lealtad de los clientes hacia nuestra marca	Conocimiento extenso en los productos ofertantes	Los horarios de atención son amplios	Total	Rango
Alta variedad en stock de productos.		1	1	5	5	12	3
Existencia de una base sólida de clientes fieles y recurrentes	5		3	5	5	18	1
Lealtad de los clientes hacia nuestra marca	5	3		5	5	18	2
Conocimiento extenso en los productos ofertantes	1	1	1			3	4
Los horarios de atención son amplios	1	1	1	1		4	5

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la tabla en donde se detalla la puntuación que se usa la matriz de priorización, se obtiene el resultado de cada uno de los factores, en el cual la puntuación con más peso se le asigna la primera prioridad y así para cada uno de los factores que sobran. Los que se usan para elaborar la matriz FODA, en el caso de las fortalezas van de mayor a menor desde la puntuación 18 hasta 3, del mismo modo con los factores de debilidades, oportunidades y amenazas.

Tabla 9: Priorización de Debilidades

Debilidades	Comunicación interna deficiente	No hay suficiente capacitación y desarrollo profesional	Falta de claridad en los roles y responsabilidades	Dificultades en la gestión y control de presupuestos	Falta de análisis de rentabilidad por producto.	Total	Rango
Comunicación interna deficiente		1	1	5	5	12	3
No hay suficiente capacitación y desarrollo profesional	5		3	5	5	18	1
Falta de claridad en los roles y responsabilidades	5	3		5	5	18	2
Dificultades en la gestión y control de presupuestos	1	1	1		3	6	4
Falta de análisis de rentabilidad por producto.	1	1	1	3		6	5

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10: Priorización de Oportunidades

Oportunidades	Competidores con menor calidad	Ubicación de la Farmacia Cruz Azul	Mercado Insatisfecho	Nuevos canales de venta.	Infraestructura llamativa para los clientes	Total	Rango
Competidores con menor calidad		1	5	1	3	10	2
Ubicación de la Farmacia Cruz Azul	1		3	1	3	8	3
Mercado Insatisfecho	5	3		1	3	12	1
Nuevos canales de venta.	1	1	1		5	8	4
Infraestructura llamativa para los clientes	3	1	1	3		8	5

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11: Priorización de las Amenazas

Amenazas	Gran cantidad de competidores	Alta demanda en productos genéricos	Cambios de políticas en el país	No contar con un sitio web	Escases de productos	Total	Rango
Gran cantidad de competidores		1	1	5	1	8	5
Alta demanda en productos genéricos	1		3	1	5	10	4
Cambios de políticas en el país	1	1		3	5	10	3
No contar con un sitio web	5	3	1		3	12	2
Escases de productos	5	5	1	1		12	1

**Fuente:** Elaboración propia

Del mismo modo, se asigna la prioridad en base a la ponderación, de acuerdo a la tabla donde se usa la matriz, de tal modo que se obtiene una puntuación de cada factor, en el mismo ámbito el más alto se le asigna como la primera prioridad y así sucesivamente con los siguientes factores. En el caso de los factores de debilidades va desde la puntuación máxima 12 hasta la puntuación mínima que es 8, de acuerdo a esto se puede determinar el orden de priorización.

Por medio de esta, se clasifican las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se orden de acuerdo a su ponderación asignada, la cual se enumeran en el siguiente cuadro:

Tabla 12: Matriz FODA

Fortalezas		Oportunidades	
F1	Alta variedad en stock de productos.	O1	Competidores con menor calidad
F2	Existencia de una base sólida de clientes fieles y recurrentes.	O2	Ubicación de la Farmacia Cruz Azul
F3	Lealtad de los clientes hacia nuestra marca	O3	Mercado Insatisfecho
F4	Conocimiento extenso en los productos ofertantes	O4	Nuevos canales de venta.
F5	Los horarios de atención son amplios	O5	Infraestructura llamativa para los clientes
Debilidades		Amenazas	
D1	Comunicación interna deficiente	A1	Gran cantidad de competidores
D2	No hay suficiente capacitación y desarrollo profesional	A2	Alta demanda en productos genéricos
D3	Falta de claridad en los roles y responsabilidades	A3	Cambios de políticas en el país
D4	Dificultades en la gestión y control de presupuestos	A4	No contar con un sitio web
D5	Falta de análisis de rentabilidad por producto.	A5	Escases de productos

Fuente: Elaboración propia

### Direccionamiento

Difare S.A. es la empresa a quien se compra la franquicia de Farmacia Cruz Azul y cuenta con su propia planificación estratégica, lo cual implica que cuenta su propia misión, visión. A continuación, se desarrolla los propios elementos del direccionamiento de la farmacia:

## Visión

La visión estratégica para la Farmacia Cruz Azul se formula acorde a su alineación, manteniéndose competitiva, coherente y distintiva. Esta visión establece metas a que todos los miembros de la organización lo aspiran alcanzar a largo plazo.

Ilustración 1: Visión de Farmacia Cruz Azul



En Farmacia Cruz Azul, nos esforzamos por ofrecer productos farmacéuticos de calidad, servicios de salud preventiva y educación sobre bienestar, con el objetivo de mejorar la vida y el bienestar de nuestra comunidad.

**Fuente:** Elaboración propia

## Misión

Bajo el mismo contexto, esta misión empresarial busca describir el propósito fundamental de la Farmacia Cruz Azul.

Ilustración 2: Misión de la Farmacia Cruz Azul



Nos proyectamos como un referente en salud y bienestar en nuestra comunidad, comprometidos en proporcionar servicios farmacéuticos de calidad que promuevan una vida saludable y equilibrada para nuestros clientes, convirtiéndonos en un símbolo de confianza y apoyo en su búsqueda de bienestar.

**Fuente:** Elaboración propia

## Valores

Tabla 13: Valores de la Farmacia Cruz Azul

Valores	Acciones para cumplir metas
Honestidad	Es fundamental establecer relaciones sólidas con los clientes, proveedores y colaboradores para actuar con sinceridad y transparencia en las distintas operaciones de la farmacia.
Responsabilidad	Un pilar fundamental que busca operar de manera ética y transparente, también implica a la seguridad y bienestar de todos los integrantes de la organización.
Compromiso con la Salud	Se refleja a la prioridad de la farmacia con la salud y bienestar de los clientes, para llegar a cumplir este valor el establecimiento proporciona información sobre los medicamentos e insumos médicos, se encarga de despachar productos médicos legales y vigentes.
Sostenibilidad	Adoptar prácticas sostenibles y respetuosas con el entorno ambiental en la distribución de productos farmacéuticos para colaborar con el medio ambiente.
Adaptabilidad	Ser adaptables al constate cambio del entorno del Mercado farmacéutico

**Fuente:** Elaboración propia

## Formulación

### Objetivos y estrategias

Por medio del diagnóstico que se realizó mediante las encuestas que se dirigieron a los colaboradores, y a los clientes, se determina los siguientes objetivos estratégicos basados a una planificación estratégica enfocada al posicionamiento de mercado a largo plazo estimado en 3-5 años.

### Objetivos estratégicos

1. Mejorar el proceso de servicio al cliente de la Farmacia Cruz Azul.
2. Alcanzar el posicionamiento y reconocimiento de Farmacia Cruz Azul.
3. Incrementar la rentabilidad de la empresa.

Tabla 15: Objetivo No1

Objetivo N1: Mejorar el proceso de servicio al cliente de la Farmacia Cruz Azul										
Estrategias	Oportunidades					Amenazas				
	O1: Competidores con menor calidad.	O2: Ubicación de la Farmacia Cruz Azul	O3: Mercado Insatisfecho	O4: Nuevos canales de venta.	O5: Infraestructura llamativa para los clientes	A1: Gran cantidad de competidores	A2: Alta demanda en productos genéricos	A3: Cambios de políticas en el país	A4: No contar con un sitio web	A5: Escasez de productos
Fortalezas (F)	FO-Estrategias					DA-Estrategias				
F1: Alta variedad en stock de productos.	F1-F3-F4-O1-O2-O5: Establecer programas de capacitación al personal para mejora del servicio al cliente. F1-F2-F3-O3-O4: Analizar la competencia directa de la farmacia. F5-O2: Identificar nuevos clientes en zonas estratégicas.					F4-F5-A3: Renovar la infraestructura física de la farmacia para hacerla más atractiva para los clientes. F1-F4-F3-A4: Identificar cualidades diferenciadoras de la farmacia F1-F4-A3: Diseñar un programa de <i>e-commerce</i> a nivel nacional.				
F2: Existencia de una base sólida de clientes fieles y recurrentes.										
F3: Lealtad de los clientes hacia nuestra marca.										
F4: Conocimiento extenso en los productos ofertantes.										
F5: Los horarios de atención son amplios.										
Debilidades	DO-Estrategias					DA-Estrategias				
D1: Comunicación interna deficiente										

D2: No hay suficiente capacitación y desarrollo profesional	D1-D2-D3--O1-O3-: Mejorar la gestión de inventario con una constante variedad de productos. D4-D5-O5: Desarrollar un servicio post venta. D4-D5-O5: Promocionar a los productos de baja rotación.	D4-D5-A5: Programas de incentivos para empleados. D3-D4-A5: Mejorar el sistema de promociones, y descuentos. A5-D1-D3: Diseñar un programa de retención al cliente
D3: Falta de claridad en los roles y responsabilidades		
D4: Dificultades en la gestión y control de presupuestos		
D5: Falta de análisis de rentabilidad por producto		

**Fuente:** Elaboración propia

## Implementación

A continuación, se da a conocer la implementación de las estrategias donde se incluyen la estrategia, actividad, periodo, responsable, como llevar a cabo y el presupuesto. Se distribuye en 3 distintos planes de acción que varía acorde cada objetivo estratégico planteado.

**Tabla 16:** Plan de Acción No1

Plan de Acción						
Objetivo N1: Mejorar el proceso de servicio al cliente de la Farmacia Cruz Azul						
No	Estrategia	Actividad	Periodo	Responsable	Como llevar a cabo	Presupuesto
1.1	F1-F3-F4-O1-O2-O5: Establecer programas de capacitación para mejora del servicio al cliente	Realizar una evaluación para determinar la base de los colaboradores	Octubre 2024	Gerente	Se realizará una evaluación antes de cada capacitación sobre las habilidades aprendidas	\$100
		Seleccionar a los capacitadores	Octubre 2024	Gerente	Se escoge a los capacitadores más experimentados en base a las necesidades de la organización.	\$500
		Capacitaciones	Noviembre 2024	Gerente/ Colaboradores	Se realizarán las capacitaciones de acuerdo a las necesidades	\$150
1.2	F4-F5-A3: Renovar la infraestructura física de la farmacia para hacerla más	Realizar una inspección detallada de la infraestructura actual de la farmacia,	Diciembre 2024	Gerente	Consultar con un diseñador de interiores para obtener recomendaciones profesionales	\$70

	atractiva y acogedora para los clientes.	identificar áreas que necesitan renovación			sobre mejoras estéticas y funcionales.	
		Evaluar múltiples cotizaciones y referencias de contratistas y proveedores para seleccionar aquellos con experiencia	Enero 2025	Gerente	Se realiza un análisis de los diferentes proveedores y se escogerá de acuerdo a quien se alinee con las necesidades de la farmacia-	\$30
		Invertir en la restauración del cambio de imagen	Abril 2025	Colaboradores	El gerente debe garantizar que todas las renovaciones cumplan con las normativas locales de construcción y seguridad, incluir permisos.	\$5000
1.3	D1-D2-D3--O1-O3-: Mejorar la gestión de inventario con una constante variedad de productos.	Buscar un sistema de gestión de inventarios automatizado que permita monitorear los niveles de stock en tiempo real.	Mazo 2025	Gerente	Buscar en un nuevo sistema contable que tenga un monitoreo constante de los inventarios	\$10
		Elegir un sistema contable que se adhiera a las necesidades de la farmacia	Marzo 2025	Gerente	Evaluar costos de implementación, mantenimiento y entrenamiento, comparándolos con los beneficios esperados como mejor gestión del stock.	\$1500
1.4	D4-D5-A5: Programas de incentivos para empleados.	Bonificaciones por metas alcanzadas	Marzo 2025	Gerente	Definir metas específicas de satisfacción del cliente que deben ser alcanzadas por	\$30

					cada empleado o equipo. Otorgar bonificaciones o incentivos económicos proporcionales al grado de cumplimiento de estas metas.	
	Premios de reconocimiento	Marzo 2025	Gerente		Establecer premios de reconocimiento a largo plazo para los empleados que mantengan altos estándares de satisfacción del cliente de manera consistente a lo largo del tiempo.	\$70

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 17:** Plan de Acción No2

Objetivo N2: Alcanzar el posicionamiento y reconocimiento de Farmacia Cruz Azul.						
No	Estrategia	Actividad	Periodo	Responsable	Como llevar a cabo	Presupuesto
1.1	F1-F2-F3-O3-O4: Analizar la competencia directa de la farmacia.	Realizar una investigación inicial para identificar todos los competidores directos que operan en la misma área	Octubre 2024	Gerente	Utilizar herramientas como visitas en persona, investigación en línea y consultas locales para recopilar información sobre la competencia.	\$100
		Recolectar datos clave sobre cada competidor identificado, incluir	Noviembre 2024	Gerente/Colaboradores	Analizar la presencia en línea de los competidores, como sus sitios web, redes	\$50

		productos y servicios ofrecidos, precios.			sociales y reseñas de clientes.	
		Realizar un análisis comparativo de la competencia	Noviembre 2024	Gerente	Comparar las fortalezas y debilidades de la Farmacia Cruz Azul con las de sus competidores directos	\$40
1. 2	F2-F3-A4: Identificar cualidades diferenciadoras de la farmacia.	Realizar un análisis profundo de las operaciones y servicios de la farmacia para identificar qué aspectos la hacen única a la organización	Diciembre 2024	Gerente	Recopilar datos sobre el rendimiento de cada área, obtener retroalimentación de clientes y empleados, realizar un benchmarking con las mejores prácticas del sector, identificar fortalezas y debilidades, y elaborar un informe detallado con recomendaciones.	\$300
		Fomentar nuestras cualidades	Enero 2025	Gerente	Desarrollar campañas de marketing que destaquen nuestras distintas cualidades.	\$100
1. 3	D4-D5-O5: Desarrollar un servicio posventa	Mejorar la satisfacción y fidelización de los clientes mediante la implementación de un servicio posventa eficiente.	Enero 2025	Gerente	Esta actividad está diseñada para ser interactiva y práctica, asegura que los participantes no solo comprendan la teoría detrás de un buen servicio posventa, sino que también adquieran	\$50

					habilidades prácticas para implementarlo en su trabajo diario.	
		Realizar un análisis a esta promoción	Febrero 2025	Gerente	Se hará un análisis a esta promoción y se determinara si es factible mejorar esta promoción.	\$30
1.4	D3-D4-A5: Mejorar el sistema de promociones y descuentos.	Crear y mejorar las promociones	Marzo 2025	Colaboradores/ Gerente	Desarrollar nuevas promociones acorde a las necesidades que se tienen	\$50

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 18:** Plan de Acción No3

Objetivo N3: Incrementar las ventas de la Farmacia Cruz Azul.						
No	Estrategia	Actividad	Periodo	Responsable	Como llevar a cabo	Presupuesto
1.1	F5-O2: F5-O2: Captar a nuevos clientes en zonas estratégicas.	Desarrollar un rediseño de nuevos productos.	Octubre 2024	Gerente	Realizar un informe analítico de mercado para demostrar las demandas no cubiertas para generar una nueva línea de productos.	\$30
		Realizar una campaña de captación de nuevos clientes.	Noviembre 2024	Gerente	Realizar una nueva investigación en zonas como hospitales, clínicas para un adecuado diseño de estrategias.	\$30
1.2	F1-F4-A5: Diseñar un programa de e-commerce a nivel nacional.	Analizar el nuevo plan de marketing.	Diciembre 2024	Gerente	Se realiza los objetivos del marketing digital que van a ser cumplidos, para identificar oportunidades y usar el e-commerce	\$70
		Definir los objetivos y elegir a la empresa que se va a encargar de la creación de la página e-commerce	Abril 2025	Colaboradores	Se definen los objetivos del marketing y en base a nuestras necesidades se contratará a la empresa adecuada.	\$100

1.3	D4-D5-O5: Promocionar a los productos de baja rotación	Desarrollar estrategias efectivas para aumentar la visibilidad y las ventas de productos de baja rotación.	Marzo 2025	Gerente	Presentar ejemplos de productos de baja rotación dentro de la empresa y analizar posibles razones de su bajo rendimiento.	\$150
1.4	A5-D1_D3 Diseñar un programa de retención al cliente.	Desarrollar un sistema de seguimiento al cliente.	Marzo 2025	Gerente	Se desarrolla un sistema de seguimiento para comprender como se comporta el cliente,	\$30
		Desarrollar un sistema personalizado de retención al cliente.	Marzo 2025	Colaboradores/ Gerente	Se realizará un análisis a los clientes para identificar riesgos de pérdida.	\$70

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 19:** Total Presupuesto

<b>No.Objetivo Estratégico</b>	<b>Total presupuesto</b>
1. Mejorar el proceso de servicio al cliente de la Farmacia Cruz Azul	\$6960
2. Alcanzar el posicionamiento y reconocimiento de Farmacia Cruz Azul.	\$720
3. Incrementar las ventas de la Farmacia Cruz Azul.	\$420
4. Total presupuesto.	\$8100

**Fuente:** Elaboración propia

### **Evaluación y control**

La fase de evaluación y control es necesaria para asegurar que sea exitosa la ejecución de los objetivos

los estratégicos conjunto a las estrategias planteadas, esto implica en el monitoreo del progreso de cada actividad y acción establecidas conjunto a cada estrategia.

Esta última fase se enfoca en dos aspectos los cuantitativos que son los indicadores de desempeño y las matrices para determinar el rendimiento, los cualitativos que miden el criterio de los clientes y el análisis del mercado. Estos datos permiten que sean más claros para la efectividad de los objetivos estratégicos de la organización.

A continuación, se detalla las actividades para evaluación y control:

**Tabla 20:** Actividades para la evaluación y control

<b>Actividades</b>	<b>Descripción Detallada</b>
Indicador de Desempeño	Identificar indicadores de específicos que permite medir el desempeño, ventas, participación para asegurar el alcance de los objetivos.
Monitoreo Continuo	Sistemas y procedimientos que supervisen regularmente el proceso de las estrategias.
Acciones Correctivas	Análisis de ajustes y mejoras que se basen en nuevos hallazgos para corregir el rendimiento.
Evaluación de Resultados	Revisión periódica de los resultados con relación a los objetivos planteados.
Comunicación de resultados	Comunicación de los resultados de las evaluaciones a las partes interesadas.
Celebración de éxitos	Reconocer los logros alcanzados. Esto mejora el ambiente laboral.

**Fuente:** Elaboración propia

## CONCLUSIONES

- Este proyecto de diploma se centra en observar una brecha común en las empresas ecuatorianas: la falta de un enfoque estratégico y la falta de conocimiento. La planificación estratégica aparece como una herramienta esencial para definir el rumbo de la empresa a largo plazo, a partir de un diagnóstico empresarial global. A partir de esta identificación se desarrollan visiones, misiones y valores que promueven una cultura organizacional más sólida y se establecen objetivos específicos junto con estrategias para alcanzarlos.
- A través de la recopilación de datos se identifican las fortalezas y debilidades internas de la empresa, así como las oportunidades y amenazas externas. Si bien la empresa farmacéutica cuenta con recursos adecuados como equipos y personal capacitado, se observa una falta de dirección por falta de habilidades de gestión, falta de motivación interna y limitada innovación tecnológica.
- Este plan estratégico se basa en el posicionamiento de mercado, que es un aporte fundamental para la Farmacia Cruz Azul. Ya establecidos la visión, misión y los objetivos estratégicos la organización tiene un manual que sirve como guía para alcanzar dichos objetivos, con la ayuda del plan estratégico la farmacia tiene las formas para enfrentarse y adaptarse al cambio constante del mercado farmacéutico.

## RECOMENDACIONES

- Es recomendable para la Farmacia Cruz Azul invierta en una página web que abarque medios digitales en la cual no existe demasiada oferta de insumos médicos. Mercados como las redes sociales que no abarcan muchos insumos médicos, pueden ser altamente efectivos para alcanzar a diferentes segmentos de clientes de manera directa.
- La organización debería evaluar periódicamente el plan estratégico para que se asegure el camino hacia sus objetivos estratégicos y si es necesario que se pueda reajustar. La evaluación periódica mide el progreso hacia los objetivos establecidos, el entorno farmacéutico puede cambiar drásticamente debido a un sin número de factores. Esto fomenta un ciclo de aprendizaje continuo.
- Farmacia Cruz Azul debe incentivar la cultura organizacional para fomentar los valores compartidos como integridad y excelencia en el servicio, todos los miembros de la empresa deben estar alineados al mismo propósito. También, debe promover la comunicación abierta entre todos los colaboradores de la farmacia. Cuidar el bienestar y el desarrollo personal de cada uno de los colaboradores, esta cultura no solo fortalece la comunicación interna, también impulsa al éxito a largo plazo y estar alineados a los objetivos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, C., & Terán, M. (2018). *Administración estratégica*. Comisión Editorial de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.
- Andrade, N., & Loor, H. (2020). Ventaja competitiva de las farmacias como estrategia de posicionamiento en el mercado de Portoviejo. *Polo Del Conocimiento*, 5(42), 836–859. <https://doi.org/10.23857/pc.v5i2.1315>
- Barreiros, A. (2012). *Planificación estratégica como una herramienta de gestión para promover la competitividad en la Empresa Kawa Motors*. 66.
- Bolaños Jijón, A. F., Méndez Bravo, J. C., & Méndez Bravo, M. (2020). Balanced Scorecard como Herramienta de Gestión y mejora en los Emprendimientos. *INNOVA Research Journal*, 5(3), 62–77. <https://doi.org/10.33890/innova.v5.n3.2020.1362>
- Calderón, L. C., Londoño, O. L., & Maldonado, L. F. (2016). Guía para construir estados del arte. In *International Corporation of Networks of Knowledge*. [https://doi.org/10.5672/apunts.2014-0983.es.\(2012/1\).107.10](https://doi.org/10.5672/apunts.2014-0983.es.(2012/1).107.10)
- Cruz Medina, I. R. (2013). *La planeación estratégica. Un pilar en la gestión empresarial*. 55.
- Chávez Eras, A. (2017). Herramientas a considerar para mantener o aumentar la productividad de la fuerza de ventas. *INNOVA Research Journal*, 2(5), 205–214. <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n5.2017.277>
- Chedraui, L. (2017). El poder del posicionamiento. Caso Nirsa. *INNOVA Research Journal*, 2(10.1), 36–41. <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n10.1.2017.485>
- De la Fuente, L. (2016). *Gestión El diseño de un plan estratégico*. 30. <https://www.lopezaso.com/Archivos/6liderazgo efectivo.pdf>

- Fernández, R., Martínez, L., & Ngono, R. (2019). BARRERAS QUE DIFICULTAN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS ORGANIZACIONES . *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad de Nariño* .
- Flores, L. M., & Tafur, L. (2018). Propuesta De Un Modelo De Plan Estratégico Para El Desarrollo Organizacional Y Humano, De La Empresa Agroindustrial Pomalca S.a.A. *Hatun Runa*, 30–55.
- Fred, D. (2017). Administracion Estratégica. In *Pearson* (DECIMOQUIN). PEARSON EDUCACIÓN.
- García Guilianny, J. E., Duran, S. E., Cardeño Pórtela, E., Prieto Pulido, R., Garcia Cali, E., & Paz Marcano, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Espacios*, 38(52).
- Garcia, L., & Castilo, L. (2018). Inversión extranjera y variables económicas que afectan el sector manufacturero. *El Buzón de Pacioli* .
- Gonzales, D., & Solís, C. (2015). *Elementos metodológicos para la integración de un plan estratégico organizacional*. 48. <http://repositorio.iica.int/bitstream/handle/11324/6864/BVE18040031e.PDF;jsessionid=C29517BF1E81BD999EC338FB1565C745?sequence=1>
- Monge, P. (2019). La planificación estratégica de los hospitales de EEUU . Obtenido de [http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/10806/La\\_planificacion\\_estrategica.pdf?sequence=2](http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/10806/La_planificacion_estrategica.pdf?sequence=2)
- Moreno, C., Cevallos, D., & Balseca, N. (2018). La planeación estratégica en el sector empresarial ecuatoriano. Estudio de caso: Cerraduras Ecuatorianas S. A. *Espacios* .

Troya, A. (2009). *La Planeación Estratégica en la empresa ecuatoriana*.  
Universidad Andina Simón Bolívar / Corporación Editora Nacional .

Umanzon, M. (2014). Guía metodológica para la elaboración de la Planificación Estratégica del SFE . *Ministerio de Agricultura y Ganadería Servicio Fitosanitario del Estado Unidad de Planificación, Gestión de la Calidad y Control Interno*.

## ANEXOS

### Anexo 1. Cuestionario

<p>Tema: Planeación Estratégica para el posicionamiento en el mercado farmacéutico. Caso: Farmacia Cruz Azul</p> <p>Estimado cliente, la presente encuesta forma parte de un proyecto de investigación académico en la “Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato”.</p> <p>Preste mucha atención al momento de leer cada pregunta. Con la información que se obtenga se utilizará para desarrollar el plan estratégico de la Farmacia Cruz Azul</p> <p>Objetivo de la Encuesta: Identificar a través de la realización de una encuesta en qué medida la Farmacia Cruz Azul Presenta la posición de mercado de acuerdo con los clientes de la Farmacia Cruz Azul.</p>					
<b>Diagnostico empresarial</b>					
<p>Agradecemos su participación al responder el cuestionario con una (X) en recuadro que mejor refleje su elección. Le pedimos que revise detenidamente cada pregunta y responda las características de la empresa. En una escala del 1 (totalmente en desacuerdo) al 5 (totalmente en acuerdo), seleccione la categoría a la cuál usted está conforme, con respecto a cada pregunta.</p>					

Preguntas	Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Neutral (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
1. ¿Considera usted que la farmacia brinda un servicio de calidad					
2. ¿Cree usted que la farmacia facilita sus servicios de acuerdo a sus deseos y necesidades?					
3. ¿Considera usted que la optimización del tiempo es coherente con las necesidades de la clientela?					
4. ¿A su criterio, considera que la farmacia ejecuta estrategias y acciones para mejorar la atención al cliente?					
5. ¿Considera usted que en Farmacia Cruz Azul brinda un servicio eficiente, oportuno, productivo y personalizado?					
6. ¿Cree usted que los precios de venta de los medicamentos difieren del precio al momento de la compra?					
7. ¿La farmacia posee la capacidad de satisfacer las expectativas de los usuarios en el expendio de sus productos?					

8. ¿Considera usted que en Farmacia Cruz Azul se mantiene el orden, la limpieza y realce en la exposición de los productos?					
9. ¿Considera usted el prestigio e imagen empresarial al momento de adquirir un producto en Farmacia Cruz Azul?					
10. ¿Recomendaría usted a otras personas que adquieran los productos de la Farmacia?					
11. ¿Cree que la empresa debe estar más activa en las redes sociales y debe crear una página <i>web</i> ?					

Muchas gracias por su colaboración

## FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

### **Soft Skills una alternativa para potenciar el talento humano en pymes productoras de muebles**

**Estudiante:** Kléver Ismael López Castro

**Fecha:** 15 de mayo del 2024

**Instrucciones:**

Después de leer, analizar el instrumento de recolección de información “Planeación Estratégica para el posicionamiento en el mercado farmacéutico. Caso: Farmacia Cruz Azul” y de cotejarlo con la matriz de consistencia adjunta, se le solicita puntuar, argumentar y de ser necesario realizar observaciones y sugerencias acorde a su criterio y experiencia.

Para cada criterio de validez considere la siguiente escala:

Nada aceptable	Poco aceptable	Regular	Aceptable	Muy aceptable
1	2	3	4	5

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/ Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Imparcialidad					x		
Congruencia					x		
Redacción					x		
Orden					x		


Presentación del instrumento						x		
------------------------------	--	--	--	--	--	---	--	--

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/ Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Pertinencia de las preguntas para la consecución de los objetivos de investigación						x	
Definición de alternativas de respuesta por pregunta						x	
<b>Total Parcial</b>						35	
<b>Total</b>	35/35						

**Calificación del Instrumento:**

Puntuación Recibida (Sobre 35)	Porcentaje
35/35	100%

Escala			(x)
No válido-Reformular	De 7 a 13	20% - 39%	
No válido-Modificar	De 14 a 20	40% - 59%	
Válido-Mejorar	De 21 a 27	60% - 79%	
Válido-Aplicar	De 28 a 35	80% - 100%	X

<b>Nombre del experto:</b>	Paul Ortiz Coloma
<b>Formación Académica:</b>	<p>Doctor en Contabilidad y Auditoria</p> <p>Magister en Gerencia Financiera Empresarial</p>
<b>Firma:</b>	 <p>Firmado electrónicamente por: HERNAN PAUL ORTIZ COLOMA</p>



Pertinencia de las preguntas para la consecución de los objetivos de investigación					x	Son pertinentes	
Definición de alternativas de respuesta por pregunta					x	Se cumple	
<b>Total Parcial</b>					35		
<b>Total</b>	35/35						

#### Calificación del Instrumento:

Puntuación Recibida (Sobre 35)	Porcentaje
35	100

Escala			(x)
No válido-Reformular	De 7 a 13	20% - 39%	
No válido-Modificar	De 14 a 20	40% - 59%	
Válido-Mejorar	De 21 a 27	60% - 79%	
Válido-Aplicar	De 28 a 35	80% - 100%	x

<b>Nombre del experto:</b>	Javier Gutiérrez Zambrano
<b>Formación Académica:</b>	Magíster en Gerencial Empresarial, MBA, mención Gestión de Proyectos
<b>Firma:</b>	EDUARDO <small>Firmado digitalmente</small> JAVIER <small>por EDUARDO JAVIER</small> GUTIERREZ <small>GUTIERREZ ZAMBRANO</small> ZAMBRANO <small>Fecha: 2024.05.10 11:10:08 -05'00'</small>