



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

TÍTULO:

**ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES OPERATIVAS, DE COMERCIALIZACIÓN
Y FINANCIERAS EN LOS CLIENTES DE LA FRANQUICIA “LUZ FARMA”
EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

PROPUESTA:

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA CLIENTES FRANQUICIADOS
DE LA CADENA “LUZ FARMA” EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

AUTOR:

Tuarez Cobeña José Luis

Trabajo de Titulación previo a la Obtención del Título de

INGENIERO EN ADMINISTRACION DE VENTAS

TUTOR:

Eco. Juan Gabriel López Vera, Mba.

Guayaquil, Ecuador

Año 2014



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el Sr. **Tuarez Cobeña José Luis**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS.

TUTOR

Eco. Juan Gabriel López Vera, Mba.

REVISORES

Lic. Magaly Garcés Silva, MSc.

Lic. Janett Salazar Santander, MSc.

DIRECTOR DE LA CARRERA

Ing. Guillermo Viteri Sandoval, DS.

Guayaquil, a los 12 días del mes de Julio del año 2014



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, TUAREZ COBEÑA JOSÉ LUIS

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, "Título: Análisis de las necesidades operativas, de comercialización y financieras en los clientes de la franquicia "Luz Farma" en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Programa de capacitación para clientes franquiciados de la cadena "Luz Farma" en la ciudad de Guayaquil", previa a la obtención del Título de INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 12 días del mes de Julio del año 2014

EL AUTOR

José Luis Tuarez Cobeña

C.C.: 0916210156



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

AUTORIZACIÓN

Yo, TUAREZ COBEÑA JOSÉ LUIS

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: “Título: Análisis de las necesidades operativas, de comercialización y financieras en los clientes de la franquicia “Luz Farma” en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Programa de capacitación para clientes franquiciados de la cadena “Luz Farma” en la ciudad de Guayaquil”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 12 días del mes de Julio del año 2014

EL AUTOR

José Luis Tuarez Cobeña

C.C.: 0916210156

AGRADECIMIENTO

A mi esposa e hijos quienes fueron los grandes sacrificados en esta etapa de mi vida.

Quiero agradecer a cada una de las personas que formaron parte de mi vida durante los 5 años de estudio, a cada miembro de la universidad desde el director hasta el personal de seguridad, a mis compañeros de estudio que supieron compartir sus alegrías y tristezas a los cuales los llevo en mi corazón.

Quiero agradecer al grupo empresarial para el cual laboro, sobre todo al presidente ejecutivo por haberme permitido retomar la carrera y a cada uno de mis compañeros de trabajo que estuvieron ahí en cada momento que necesite de ellos.

José Luis Tuarez

DEDICATORIA

A mi esposa ya que sin ella no hubiese podido terminar esta etapa de mi vida.

A mis hijos los grandes sacrificados que supieron entenderme cada fin de semana que tenía que ausentarme por asistir a clases.

A mi familia, papá, mamá y hermanos quienes estuvieron siempre pendiente de mí.

Gracias.

José Luis Tuarez



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

Eco. Juan Gabriel López Vera, Mba.

TUTOR

PROFESOR DELEGADO

PROFESOR DELEGADO

PROFESOR DELEGADO



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

CALIFICACIÓN

Eco. Juan Gabriel López Vera, Mba.

TUTOR

ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	I
CERTIFICACIÓN.....	II
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD	III
AUTORIZACIÓN.....	IV
AGRADECIMIENTO	V
DEDICATORIA.....	VI
TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN	VII
CALIFICACIÓN	VIII
ÍNDICE GENERAL	IX
ÍNDICE DE TABLAS.....	XII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XIII
RESUMEN.....	XIV
ABSTRACT	XV
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	3
EL PROBLEMA	3
1.1. Planteamiento.....	3
1.1.1. Ubicación del problema en su contexto.....	3
1.1.2. Situación en conflicto	4
1.1.3. Causas.....	5
1.1.4. Consecuencias.....	6
1.1.5. Delimitación.....	6
1.2. Formulación del problema	7
1.3. Objetivos de la investigación.....	7
1.3.1. Objetivo general	7

1.3.2. Objetivo específicos	7
1.4. Justificación e importancia de la investigación	7
CAPÍTULO II.....	9
MARCO REFERENCIAL	9
2.1. Antecedentes de estudio	9
2.2. Marco teórico	9
2.2.1. Marco legal.....	29
2.2.2. Marco conceptual.....	32
CAPÍTULO III.....	35
MARCO METODOLÓGICO.....	35
3.1. Tipo de investigación	35
3.2. Diseño de la investigación	35
3.3. Población y Muestra	36
3.3.1. Población	36
3.3.2. Muestra	36
3.4. Técnicas e instrumentos de investigación.....	37
3.5. Técnicas de procesamiento y análisis de datos	37
3.6. Procedimiento.....	37
CAPÍTULO IV	38
RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO.....	38
4.1. Presentación de los resultados	38
4.2. Análisis e interpretación de la información.....	55

CAPÍTULO V	56
PROPUESTA	56
5.1. Descripción del proyecto.....	56
5.2. Justificación del proyecto.....	75
5.3. Objetivos del proyecto	76
5.3.1. Objetivo general	76
5.3.2. Objetivos específicos	77
5.4. Beneficiarios del proyecto directo e indirecto	77
5.5. Localización física.....	78
5.6. Plan operativo o de actividades	79
5.7. Estudio de factibilidad o viabilidad del proyecto	80
5.9. Seguimiento y evaluación	83
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	85
6.1 Conclusiones	85
6.2 Recomendaciones.....	86
BIBLIOGRAFÍA.....	87

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Sexo	38
Tabla 2 Edad	39
Tabla 3 Tiempo de ser franquiciado.....	40
Tabla 4 Motivo de adquirir la franquicia	41
Tabla 5 Información proporcionada por el dueño de la franquicia	42
Tabla 6 Relación con el franquiciador	43
Tabla 7 Contacto con el franquiciador.....	44
Tabla 8 Control que ejerce el franquiciador	45
Tabla 9 Entrega de pedidos.....	46
Tabla 10 Cumplimiento de los parámetros establecidos en el contrato.....	47
Tabla 11 Rentabilidad de la franquicia	48
Tabla 12 Concuerda con las imposiciones y normas del franquiciador	49
Tabla 13 Franquiciador escucha consejos.....	50
Tabla 14 Resolución de problemas.....	51
Tabla 15 Capacitación proporcionada por el franquiciador	52
Tabla 16 Manejo de capacitaciones.....	53
Tabla 17 Necesidad de recibir capacitación.....	54
Tabla 18 Plan operativo de actividades	79
Tabla 19 Roles de pago.....	80
Tabla 20 Ventas proyectadas en el primer año.....	80
Tabla 21 Ventas proyectadas en 5 años.....	81
Tabla 22 Estado de resultado	81
Tabla 23 TIR y VAN.....	82

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Las 5 P de la dirección de operaciones	13
Figura 2 Motivos de importancia de la administración de operaciones	14
Figura 3 Sexo	38
Figura 4 Edad	39
Figura 5 Tiempo de ser franquiciado	40
Figura 6 Motivo de adquirir la franquicia	41
Figura 7 Información proporcionada por el dueño de la franquicia.....	42
Figura 8 Relación con el franquiciador.....	43
Figura 9 Contacto con el franquiciador	44
Figura 10 Control que ejerce el franquiciador	45
Figura 11 Entrega de pedidos.....	46
Figura 12 Cumplimiento de los parámetros establecidos en el contrato.....	47
Figura 13 Rentabilidad de la franquicia.....	48
Figura 14 Concuerda con las imposiciones y normas del franquiciador	49
Figura 15 Franquiciador escucha consejos.....	50
Figura 16 Resolución de problemas	51
Figura 17 Capacitación proporcionada por el franquiciador	52
Figura 18 Manejo de capacitaciones	53
Figura 19 Necesidad de recibir capacitación.....	54
Figura 20 Logo de la marca	60
Figura 21 Flujograma de recepción de fármacos	64
Figura 22 FODA	74
Figura 23 Fuerzas competitivas de Porter	75
Figura 23 Ciudad de Guayaquil	78

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

Título: Análisis de las necesidades operativas, de comercialización y financieras en los clientes de la franquicia “Luz Farma” en la ciudad de Guayaquil.

Propuesta: Programa de capacitación para clientes franquiciados de la cadena “Luz Farma” en la ciudad de Guayaquil.

RESUMEN

La cadena de farmacias “Luz Farma” pertenece a una empresa que tiene más de 30 años en el sector farmacéutico, lo cual incidió en que decidieran implementar un sistema de franquicias que lleva alrededor de 14 años en el mercado, permitiéndoles contar con más de 855 puntos de venta a nivel nacional de los cuales 555 son establecimientos de clientes franquiciados. Al tratarse de un sistema de franquicias, es necesario que existan procesos estandarizados y el correspondiente apoyo por parte del franquiciador, que le permita al franquiciado desarrollar su negocio de manera rentable y mantener una imagen estandarizada de la marca “Luz Farma”. Sin embargo, el problema se encontró en que la empresa propietaria de la franquicia no ha estandarizado los procesos, provocando inconvenientes en la forma en que se desarrollan las actividades operativas y de comercialización en cada establecimiento.

Palabras claves: Dirección de operaciones, plan estratégico, mejoramiento continuo.

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

Title: Analysis of operational needs, marketing and financial clients of the franchise "Luz Farma" in the city of Guayaquil.

Proposal: Training program for customer franchises of the chain "Luz Farma" in the city of Guayaquil.

ABSTRACT

The drugstore chain "Light Farma" belongs to a company that has more than 25 years in the pharmaceutical sector, which had an impact on that decide to implement a system of franchises which takes around 17 in the market, by allowing them to count with more than 855 points of sale at the national level, of which 373 are establishments of customers franchisees. In the case of a franchise system, there is a need for standardized processes and the corresponding support on the part of the franchisor to the franchisee will allow you to develop your business in a cost-effective manner and maintain a standardized image of the brand "Light Farma". However, the issue was found in that the company that owns the franchise has not standardized processes causing inconvenience in the way in which the activities were carried out operational and marketing in each establishment.

Key Words: Directorate of operations, strategic plan, continuous improvement.

INTRODUCCIÓN

En las empresas farmacéuticas que trabajan bajo el sistema de franquicias, es necesario que exista un adecuado control por parte del franquiciador para asegurar que los procesos que se desarrollan en cada uno de los establecimientos franquiciados, y de esta manera evaluar el cumplimiento de los objetivos establecidos. Así mismo, es responsabilidad del franquiciador proporcionar las herramientas necesarias para que el negocio franquiciado sea rentable y se mantenga una imagen positiva de la marca.

Sin embargo, en la cadena de farmacias “Luz Farma” se han presentado inconvenientes con respecto al desarrollo de los procesos operativos, de comercialización y financieros.

Por lo tanto, el presente trabajo está orientado a analizar los procesos que se desarrollan actualmente en la cadena de farmacias “Luz Farma”, con la finalidad de desarrollar una propuesta que contribuya a solucionar los inconvenientes encontrados. El trabajo está estructurado de la siguiente manera:

En el capítulo I, se describe el problema de investigación, además se detallarán los objetivos de investigación y la justificación del desarrollo del proyecto.

En el capítulo II, se describirán los temas relacionados con el proyecto que permitirá al lector comprender de mejor manera el mismo, se incluirán temas como la dirección de operaciones, el plan estratégico, y el método kaizen.

En el capítulo III, se detalla el marco metodológico del trabajo, es decir, se determinará el tipo de investigación que será aplicada, las técnicas de investigación, la recolección y el procesamiento de los datos.

“Título: Análisis de las necesidades operativas, de comercialización y financieras en los clientes de la franquicia “Luz Farma” en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Programa de capacitación para clientes franquiciados de la cadena “Luz Farma” en la ciudad de Guayaquil”

En el capítulo IV, se realiza la tabulación de los resultados de la investigación en donde se incluye el respectivo análisis.

En el capítulo V, se desarrolla la propuesta en base a los parámetros obtenidos de la investigación realizada, además se determinan los beneficiarios y la localización del proyecto, el estudio de factibilidad y el seguimiento y evaluación correspondiente.

Finalmente se incluyen las respectivas conclusiones y recomendaciones y la bibliografía que se ha consultado.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento

1.1.1. Ubicación del problema en su contexto

En el Ecuador varias transnacionales manejan un sistema de franquicias desde hace ya varios años. Se estima que hay más de ciento ochenta franquicias operando en el país de las cuales cuarenta son nacionales. (Asociación Ecuatoriana de Franquicias, 2012). Una de las primeras franquicias en el Ecuador fue Martinizing en 1967 y posteriormente llegaron más franquicias de diferentes sectores económicos desde comida rápida hasta franquicias del sector automotriz y farmacéutico entre otras.

A diferencia de los demás países donde operan las franquicias, en Ecuador no existe un marco jurídico específico para dichas franquicias se ven contempladas en el Código Civil y en las demás leyes pero de manera general. En este sentido se puede mencionar que existe la libertad de que las dos partes, es decir el franquiciado y el franquiciante negocien las partes y establezcan las condiciones de acuerdo a sus intereses; por lo general cuando se negocian franquicias extranjeras estas tienen un contrato conocido como “contrato master”, el cual es la base de las negociaciones.

Cuando se adquiere una franquicia se gana tiempo, dinero y el apoyo del franquiciante pues este cuenta con experiencia. Sin embargo, el franquiciado debe poner todo su esfuerzo para que el negocio tenga éxito, puesto que aunque la experiencia y la asistencia permanente del franquiciante son muy valiosas, el éxito o fracaso del negocio no dependerá solo de este.

El proyecto se desarrollará para la franquicia “Luz Farma” que pertenece a una empresa del sector farmacéutico que tiene más de 25 años en el mercado. La franquicia tiene alrededor de 14 años desde su

constitución y está operando con más de 855 puntos de venta que pertenecen a 555 clientes franquiciados. El problema que encontró el autor del presente trabajo, es que no ha existido una estandarización de los procesos entre el franquiciante y el franquiciado, existe descoordinación en las actividades que se desarrollan en cada una de las franquicias de Luz Farma.

Es importante conocer que en el momento de hacer que un negocio se desarrolle como franquicia, se hace necesario que el vendedor de la franquicia conozca sobre el manejo que existe en el negocio que actualmente lleva el franquiciado, ya que debe ajustarse a los objetivos empresariales dispuestos por el franquiciante.

Cuando un negocio es vendido como franquicia hay que considerar que el franquiciado conoce que adquiere el negocio por el posicionamiento y la ventaja sostenible que mantiene en el mercado, por lo tanto debe seguir ese mismo direccionamiento y para esto es indispensable que exista una comunicación acerca de los procesos junto con el franquiciador.

El desarrollo del presente trabajo, únicamente está enfocado en los puntos que se encuentran distribuidos en la ciudad de Guayaquil. La cadena de farmacias Luz Farma, se ha extendido a nivel nacional, lo cual ha incidido en que en la Provincia del Guayas se registren 295 puntos de distribución. (Asociación Ecuatoriana de Franquicias, 2012).

1.1.2. Situación en conflicto

La visión de la empresa objeto de estudio o franquiciante es hacer que el negocio de sus clientes sea rentable y determinar aquellos inhibidores que no permiten el logro de dicha visión, es así como se origina la necesidad de determinar las fallas en los procesos internos y servicios que se deben mejorar y/o implementar en los diversos modelos de atención hacia el cliente franquiciado, a fin de cerrar las brechas de cumplimiento de los lineamientos que corresponden a contar con una franquicia estable.

Desde que se creó la franquicia ha estado sujeta a una serie de excepciones permitidas por el franquiciante en la operación del negocio del franquiciado, así como la falta de supervisión y vigilancia.

1.1.3. Causas

Es importante comentar que lo antes mencionado ha ocasionado fallas en los procesos internos del franquiciante, se han originado reprocesos en los modelos de atención hacia sus clientes entre los que se mencionan los principales:

- Ausencia de controles en la venta de productos que expende el franquiciado al consumidor final.
- Falta de exigencia en el compromiso de compra al franquiciante por parte de los franquiciados.
- Falta de habilidades de los franquiciados en la administración del negocio puesto que nació de manera informal.
- Ausencia de controles en la revisión y adecuación de imagen del personal que atiende la farmacia franquiciada.
- Problemas de abastecimiento y tiempos de entrega de mercadería a las farmacias franquiciadas.
- Revisión constante y aplicación de las campañas y promociones que deben implementarse a nivel nacional para toda la franquicia.
- Formas de pago tradicionales cheques y/o pago en efectivo, lo cual ocasionan costos administrativos altos en el procesamiento, para dar de baja a las facturas pagadas por el cliente y procesamiento de notas de crédito.
- Fallas en el proceso de provisión de suministros tales como fundas, rollos y material promocional hacia el franquiciado.
- Falta de herramientas tecnológicas que faciliten el seguimiento de la operación del negocio al cliente.
- Fallas en los enlaces de comunicación entre el franquiciado y el franquiciante.

- Controles insuficientes en la aplicación de la política comercial hacia el consumidor final.

Con todo lo anteriormente mencionado las principales razones que originan el estudio es diagnosticar la situación actual y desarrollar nuevas formas de trabajo, así como la implementación de mejoras en los modelos de atención que serán utilizados para brindar asesoría y servicios efectivos a los franquiciados.

1.1.4. Consecuencias

Entre las consecuencias más relevantes originadas por las causas antes mencionadas se describen las siguientes:

- Existe un bajo compromiso de compra actual de los clientes franquiciados hacia la empresa.
- Devoluciones de producto en buen estado sobre las ventas que generan con un estimado del 4%.
- Reclamos reportados por los clientes franquiciados cuyo motivo es producto averiado, ascienden a 40000 dólares anuales y por producto faltante 60000 dólares de pérdida para la compañía anualmente.
- La cartera total de clientes franquiciados generalmente registra retrasos de 40 días aproximadamente en relación al tiempo máximo de crédito que es de 30 días.
- El 90% de los clientes sólo cuentan con sistema Stand alone (estación sólo para un punto de venta, no cadena).

1.1.5. Delimitación

Campo: Marketing.

Área: Estratégico

Título: Análisis de las necesidades operativas, de comercialización y financieras en los clientes de la franquicia “Luz Farma” en la ciudad de Guayaquil.

Propuesta: Programa de capacitación para clientes franquiciados de la cadena “Luz Farma” en la ciudad de Guayaquil.

Delimitación espacial: El desarrollo del proyecto se llevará a cabo a analizar los clientes franquiciados de la ciudad de Guayaquil.

Delimitación temporal: 2014.

1.2. Formulación del problema

¿Cómo identificar las variables que impiden la estandarización de los procesos operativos y de comercialización en la cadena de farmacias de la franquicia Luz Farma de la Ciudad de Guayaquil?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

- Analizar las necesidades operativas, de comercialización y financieras en los clientes de la franquicia "Luz Farma" en la ciudad de Guayaquil.

1.3.2. Objetivo específicos

- Evaluar la percepción del servicio y necesidades del cliente no atendidas.
- Determinar los problemas encontrados en los procesos desarrollados.
- Establecer la comunicación entre el franquiciador y el franquiciado.
- Proponer un modelo de capacitación entre el franquiciador y el franquiciado.

1.4. Justificación e importancia de la investigación

La empresa objeto de estudio tiene la necesidad de identificar los principales procesos críticos, a fin de establecer cambios en los modelos de atención y las mejoras que se requieran implementar y en las cuales se deberá invertir para mantener una buena relación en el modelo actual de franquicia "Luz Farma". Es importante mencionar que el negocio franquicia "Luz Farma" representa el 30% de los ingresos de la empresa objeto de estudio y actualmente genera un margen bruto del 10% sobre las ventas netas, información proporcionada por (Luz Farma, 2013).

La solución que se propone al problema encontrado es que exista una mejor relación entre el franquiciado y el franquiciador en cuanto a los procesos que se maneja en el negocio con la finalidad que la ventaja sostenible que posee el mismo, se mantenga y exista una buena coordinación en cuanto a las actividades que desarrollan en cada una de las farmacias. La capacitación en las diferentes áreas ayudará a que la empresa de cualquier manera pueda estandarizar la modalidad de trabajo en cada uno de los empleados.

Es importante recalcar que el franquiciante debe de conocer los problemas que existe en cada franquicia para dar una solución oportuna que permita un manejo más regular de la atención y servicio al cliente.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1. Antecedentes de estudio

Como antecedente de estudio se menciona el trabajo de Regina Eugenia de la Universidad Técnica de Ambato (2010), quien en su trabajo de titulación, denominado “Logística de inventario y su incidencia en las ventas de la Farmacia Cruz Azul “Internacional” de la ciudad de Ambato”, pudo establecer estrategias que permitieran que el negocio de franquicia mejore en cuanto a su sistema de logística, permitiendo obtener un control sobre el inventario que se maneja dentro de las diferentes farmacias. La autora tuvo que acudir a la zona de estudio y poder evidenciar la existencia del problema, de igual manera haciendo uso de la técnica de la encuesta, en donde formuló un cuestionario cuantitativo para poder obtener los resultados que le permitieran dar pauta al desarrollo de la propuesta.

2.2. Marco teórico

Dirección de Operaciones

La dirección de operaciones, se refiere al control que tienen las organizaciones sobre la forma de elaborar sus productos.

Según lo que menciona (Vértice, 2007):

Se entiende por Producción y Operaciones el conjunto de actividades que transforma los recursos en bienes y servicios; el término “Producción” suele aplicarse a la creación de productos tangibles mientras que se suele conocer como “Operaciones” a la actividad de producción que tiene lugar en empresas de servicios. (Pág. 1).

De acuerdo a lo citado es importante mantener la diferencia entre dirección de operaciones y dirección de producción, puesto que la primera está enfocada a los servicios y la segunda a los productos.

Dentro de la planificación de operaciones se puede establecer que existen diversas jerarquías que dan como resultado una correcta gestión organizacional, de las cuales se puede incluir:

- Planificación estratégica.
- Planificación táctica.
- Planificación y control operativo.

La dirección de operaciones se está consolidando de forma indispensable en las organizaciones, y a la vez están en constante variación ajustándose a los mercados competitivos, debido a la transformación rápida de una economía global.

(Vértice, 2007) Entre las decisiones que se pueden tomar dentro de la gestión de operaciones están:

- Estratógicas: Planificación del sistema, determinación de la capacidad productiva, establecer o localizar las instalaciones, diseñar la planta y su distribución, gestionar los recursos humanos, controlar la calidad.
- Tácticas: Programación de cuanto se va a producir y dónde se va a producir, manejo de inventarios, estandarización de procedimientos, garantía de la calidad, mantenimiento preventivo.

El objetivo primordial de la dirección de operaciones es aumentar la productividad de la empresa. Entre otros objetivos que se pueden mencionar de la dirección de operaciones están: costo, calidad, tiempo, flexibilidad. Es importante manejar una buena gestión en las operaciones ya que el pilar de la existencia de una empresa es el bien que suministra a la sociedad o el servicio que brinda. Según García, et al. (2013, pág. 13):

Por administración de operaciones entenderemos a la actividad que se refiere a la toma de decisiones dentro del área funcional que se ocupa del proceso de transformación de insumos en productos o servicios que sean de valor para los clientes de una organización.

De acuerdo con García, et al. (2013), se entiende como dirección o administración de operaciones al proceso de tomar decisiones que se toman en torno al proceso de fabricación de productos para el caso de las empresas industriales, buscando que los productos fabricados sean productos que generen valor agregado a los clientes de la compañía. Estas decisiones son tomadas por el Director o Gerente del departamento de operaciones, persona que debe encontrarse altamente capacitada para tomar decisiones oportunas, que contribuyan de manera positiva con la organización, ya que si las decisiones son mal tomadas los resultados podrían ser lamentables.

Según la Universidad Nacional de Luján (2013), la dirección de operaciones en una compañía esta netamente relacionada con la manera en la que las empresas fabrican o producen bienes o servicios. En la actualidad las acciones operacionales que se realizan en una compañía se han convertido en una fuente de la que el mercado saca conclusiones respecto a que productos o servicios son mejores que otros, es por esta razón que se debe analizar con mucho tino este tipo de acciones antes de ponerlas en marcha dentro de la compañía, ya que de ellas dependerá el éxito o el fracaso de la misma. En el área de operaciones un factor que no se debe descuidar es la producción, se debe investigar si es suficiente para satisfacer a la demanda o si es necesario realizar ajustes que permitan llegar a más personas en el mercado.

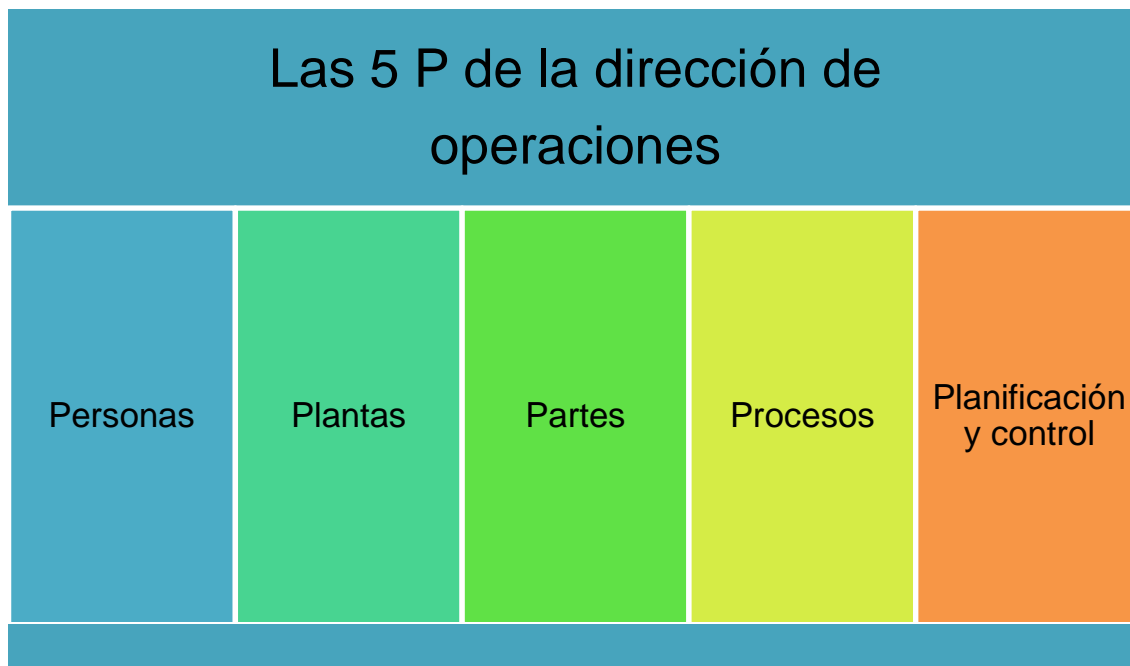
Otro factor es el abastecimiento de materia prima para producir la mercadería o en el caso de las empresas de servicios también se deberá verificar que se cuente con personal capacitado y suficiente para la prestación de servicios en la compañía. Ya sea que se oferten productos o servicios, se debe considerar que las gestiones que se realicen en el área de operaciones de la compañía deben ser óptimas en cuanto sea posible, pese a que representan desafíos y riesgos para la empresa debido a la complejidad que presentan.

(Huertas García & Domínguez Galcerán, 2008, pág. 12)

El objetivo básico de cualquier organización económica es la creación de bienes y servicios, a esto lo denominamos producción. Al conjunto de tareas y actividades que se deben realizar para llevar a cabo la producción, es decir, a la transformación de recursos en productos se denominan operaciones. En todas las organizaciones hay actividades de producción tanto si se producen bienes como servicios. Y, por tanto, la dirección de operaciones consiste en planificar, organizar, gestionar el personal, dirigir y controlar los objetivos de producción.

Haciendo referencia a los autores Huertas García y Domínguez Galcerán (2008, pág. 12) ellos comentan que este proceso empieza observando detenidamente el objetivo más elemental que persigue una empresa u organización, que consiste en producir bienes a través de la transformación de materia prima, a este procedimiento también se lo conoce como proceso de industrialización. En palabras más simples la dirección de operaciones consiste en convertir los recursos disponibles de la compañía en productos o servicios. Dentro de esta actividad se encuentran inmersas muchas más actividades, entre las que se pueden mencionar la planificación de proyectos, contratación de personal para desempeñar las diversas tareas que se requiere realizar en la empresa y el control de los objetivos de producción previamente establecidos. Dichas tareas deben ser elaboradas por el encargado o directivo del departamento de operaciones. Cabe recalcar que independientemente de que una compañía comercialice bienes o servicios, siempre se encuentran realizando actividades operacionales aunque de diferente índole.

Figura 1 Las 5 P de la dirección de operaciones



Fuente: (Huertas García & Domínguez Galcerán, 2008, pág. 12)

Elaborado por: El autor

De acuerdo con Huertas García y Domínguez Galcerán (2008, pág. 12) existen 5 palabras que simplifican la gestión que debe ejecutar el director o directora del departamento de operaciones, cada una de ellas con su respectivo significado. Cuando se habla de personas es porque para poder producir bienes o para prestar servicios se necesita recursos de tipo humano para realizar estas funciones.

En Plantas se abarca las instalaciones que pueden ser fábricas, establecimientos u oficinas con las que cuenta la compañía en donde se fabrica la mercadería. Lo que respecta a las partes representa elementos tales como la materia prima, materiales, componentes o provisiones necesarias para la elaboración de los productos. En cuanto a lo que se refiere a procesos tienen que ver con cada paso que se debe realizar para poder obtener un producto terminado. Y para finalizar se encuentra la planificación y control de la gestión ya realizada, en esta parte del proceso

se evalúan que resultados se han obtenido y si estos son favorables o por el contrario son desfavorables para la compañía, además se supervisa que cada actividad se esté realizando este acorde con el plan que se ha establecido con anterioridad por los dirigentes de la compañía.

Figura 2 Motivos de importancia de la administración de operaciones



Fuente: (P. Robbins, 2011)

Elaborado por: El autor

Referenciando a P Robbins (2011, pág. 490) existen tres variables por las que se considera que es importante aplicar en una empresa la administración de operaciones. El primer motivo es que permite abastecer a la compañía con la proporción necesaria de recursos tanto en infraestructura como en talento humano concediendo a la compañía brindar servicios, en el caso de que la empresa se dedique a la prestación de servicios, pero si en vez de esto la empresa se dedica a la fabricación de productos, la dirección de operaciones permite prever con antelación la compra de materia prima, maquinaria, instalaciones y demás recursos que se necesiten para la elaborar la producción de la compañía.

La segunda variable menciona que otro factor que hace que la dirección del área de operaciones sea primordial en una compañía, es que permite

realizar administración continua de la producción de la compañía, ya que es necesario realizar evaluaciones de manera periódica a fin de conocer si se está cumpliendo con la producción que se ha estimado producir o si en su defecto existen problemas, de qué tipo son, así como también posibilita la búsqueda de posibles soluciones a las problemáticas que se presenten de este aspecto.

Para P. Robbins (2011), la administración de operaciones es fundamental en cualquier empresa de manera independiente a la actividad en que se realice, ya sea de comercialización de bienes o servicios, recordando que no se debe dejar de lado, puesto que, si se realiza una óptima dirección de operaciones dentro de la compañía se conseguirá mediante la aplicación de estrategias un éxito competitivo en el mercado, lo cual es muy favorable para una organización.

Plan estratégico

El plan estratégico sirve para determinar los propósitos de la empresa, y las estrategias que se van a usar para lograr estos objetivos en un plazo de tiempo determinado, esto con el fin de que todos los miembros de la organización trabajen en función a este plan para garantizar el cumplimiento de las metas establecidas.

Según (Sainz, 2010)

La elaboración y puesta en marcha de un plan estratégico con rapidez y acierto constituye uno de los principales factores de éxito en las empresas, y que una organización sea capaz de repensar continuamente su plan estratégico y llevarlo a la práctica con la rapidez necesaria es labor fundamental de las personas que las componen. (Pág. 13)

Un plan bien establecido puede representar grandes ventajas para la organización, ya que puede incrementar las ventas, aumentar la conciencia de los clientes y aumentar la reputación de cualquier empresa, ya que todos

los miembros de la organización saben en qué dirección quiere ir la empresa y lo que se necesita para llegar allí.

Elaboración de un plan estratégico

La elaboración de un plan estratégico básicamente se puede resumir en tres aspectos importantes, que se basan en definir:

- ¿Dónde está la empresa en la actualidad?
- ¿A dónde quiere llegar la empresa en un futuro?
- ¿Con qué estrategias va a llegar ahí?

Cada aspecto tiene algunos elementos que se deben considerar antes de elaborar un plan estratégico. Para Herrero (2010), hay aspectos muy importantes que se deben considerar para el desarrollo de un plan estratégico.

Posición de la empresa

Herrero (2010) Para empezar a elaborar un plan estratégico la organización debe hacer un análisis de donde se encuentra en la actualidad, revisar cuál es su misión y cuáles son sus principios para asegurarse de que no ha habido un cambio. Lo que se busca es determinar cuál es su posición actual o su posición estratégica. Aquí es donde la organización se fija en lo que está sucediendo internamente y externamente para determinar cómo tiene que actuar y cambiar de acuerdo a sus fortalezas, sus debilidades, sus oportunidades y sus amenazas, esto se determina a través del uso de un análisis FODA.

Visión de la empresa

Herrero (2010) En este punto los elementos de la pregunta ¿A dónde quiere llegar la empresa? ayudar a responder preguntas tales como: ¿Cómo será la empresa en el futuro?, ¿Hacia dónde van?, ¿Cuál es el futuro que quieren para su empresa? La visión de la empresa y reconocer cuáles son

sus ventajas competitivas frente a la competencia puede ayudar a determinar qué futuro desean para su empresa.

Estrategias de la empresa

Herrero (2010) Conocer cómo va a llegar a la visión de su empresa es la clave de un plan estratégico, pero también es lo que más tiempo amerita. La razón por la que se necesita tanto tiempo para desarrollar esta fase, es porque existe una serie de rutas desde la posición actual de la empresa hasta su visión. Determinar las estrategias adecuadas puede definir la rapidez o lentitud con que la organización llegue a sus metas.

Importancia de planear

Planear es una herramienta importante para la identificación de las tareas de un proyecto, la fijación de plazos y la identificación de las personas que ayudaran a completar las tareas.

Según (Sainz J. M., 2003)

La buena planificación produce planes flexibles y dinámicos, adaptables constantemente a las circunstancias, pero respetando los objetivos y misión última de la empresa. (Pág. 30)

(Sainz J. M., 2003) Para una organización es fundamental crear un plan a seguir para enfrentar factores tanto externos como internos que puedan afectar a la empresa en el futuro, además permite cristalizar los objetivos de la empresa. Es así que con una correcta planificación se puede reducir la posibilidad de cometer errores en los procesos, permitiendo que el ente sea más competitivo, ya que teniendo claros sus objetivos y las estrategias para llegar se puede responder a los cambios del mercado.

Objetivos de un plan estratégico

Según (Caleb, 2011), el objetivo general de la planificación estratégica es proporcionar a la empresa un plan viable para la consecución de sus objetivos:

- Con un plan estratégico se busca determinar los factores internos o externos que pueden afectar a la organización.
- Obtener información de los clientes y la competencia, para la empresa esto es fundamental como base para establecer objetivos.
- Determinar la misión fundamental de la organización y su alcance.
- Determinar las metas de la empresa en base a dónde quiere llegar.
- Establecer las estrategias pertinentes para alcanzar las metas de la organización.

Diseño de un plan estratégico

Para (Caleb, 2011), en el momento de diseñar un plan estratégico se debe considerar una serie de pasos:

- Para empezar establecer objetivos realistas y alcanzables para la empresa, se debe establecer un plazo de tiempo para cumplir con estos objetivos.
- Se debe realizar un análisis interno de la empresa, determinar cuáles son las fortalezas y de qué manera puede aprovechar esas fortalezas para alcanzar sus objetivos, además debe identificar sus debilidades para mejorar esos puntos; por otra parte debe hacerse un análisis externo identificando las oportunidades de la empresa y determinar de qué manera las puede aprovechar estas oportunidades, así mismo la empresa debe identificar cuáles son las amenazas y establecer los pasos a seguir para prevenir que estas amenazas puedan afectar a la organización.
- Luego de hacer este análisis la empresa debe examinar los resultados para determinar si sus objetivos son o no alcanzables, si

no son alcanzables en función de situación interna o externa de la empresa, se debe establecer otros objetivos.

- Desarrollar un plan estratégico que sirva para alcanzar los objetivos establecidos.
- La empresa debe determinar cuál es su misión en donde debe definir a sus clientes, su nivel deseado o el rendimiento y sus procesos críticos, debe definir cuál es su visión de dónde quiere llegar en un futuro.
- Se debe identificar los factores críticos los que son importantes para que el negocio alcance su visión y misión, como la obtención de recursos necesarios para las operaciones desarrolladas.
- Determinar estrategias y acciones para afrontar a cada factor crítico que pueda afectar a la empresa en el alcance de sus objetivos.
- Elaborar un calendario de aplicación de las estrategias. El calendario de aplicación prioritaria debe incluir la fecha de inicio y fecha de finalización de cada estrategia, y cada miembro de la organización debe estar comprometido y orientado a alcanzar las metas de la empresa, para ello debe actuar de acuerdo al plan estratégico establecido.

Los principios corporativos

Según (Amaya, 2005)

Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional. (Pág. 15)

Básicamente, los principios corporativos son pautas y valores fundamentales que regularizan las funciones en una organización, los principios a diferencia de las políticas y objetivos son más básicos y están destinados a gobernar ambos.

Kaizen o mejoramiento continuo

Según (Fernández, 2010)

El Kaizen es una cultura de mejora continua centrada en la eliminación de los desperdicios en todos los sistemas de procesos de una organización. El Kaizen centra su esfuerzo en la gente, pues es ella la que termina haciendo realidad sus postulados. El objetivo es mejorar de forma continua y sistemática los niveles de calidad, logrando un óptimo control y reducción de los costos, al mismo tiempo que hace factible lograr una entrega a tiempo. (Pág. 139)

El Kaizen enfatiza el equilibrio entre la continuidad y la mejora, promueve la estabilidad junto a la innovación. Según las creencias Kaizen, las empresas se esfuerzan por mejorar la producción de trabajo mediante la mejora de los procesos simples de la empresa.

Según Walton y Deming (2004)

El kaizen estaba orientado hacia el proceso, y el proceso estaba orientado hacia los resultados. En su libro titulado *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*, Masaaki Imai definió la palabra como “mejora continua en la vida personal, en la vida de hogar, en la vida social y la vida laboral. Aplicado al lugar del trabajo, kaizen significa mejora continua en la cual todos tienen que ver: gerentes y trabajadores por igual. (Pág. 70)

De acuerdo a Walton & Deming (2004), se puede decir que el kaizen es un sistema que involucra a todos los empleados, desde la alta gerencia hasta el personal de limpieza. Todos están invitados a presentar sugerencias de mejora pequeñas sobre una base regular, esto no es una vez al mes o una vez al año, esta actividad debe ser continua. En la mayoría de los casos no se trata de ideas para cambios importantes. El kaizen se basa en hacer

pequeños cambios de forma regular: siempre la mejora de la productividad, la seguridad y la eficacia y reducir los residuos.

Las sugerencias no están limitadas a una zona específica tal como la producción o la comercialización. El kaizen se basa en hacer cambios en cualquier lugar en el que se pueden hacer mejoras, la filosofía occidental se pueden resumir como: "si no está roto, no lo arregles", en cambio la filosofía Kaizen es básicamente “hacerlo mejor”, mejorar incluso si todo está bien, porque si no lo hacen, no pueden competir con aquellos que lo hacen.

Según Fernández (2010)

El mensaje de la estrategia o filosofía Kaizen es que no debe pasar un día sin que se haya hecho alguna clase de mejora. Supone nuestra forma de vida, en su ámbito laboral, social o familiar merece ser mejorada de manera constante. (Pág. 139)

Se puede decir que el Kaizen es un sistema de mejoramiento que se incluye tanto para el hogar y la vida empresarial, incluso incluye actividades sociales. Es un concepto que se aplica en cada aspecto de la vida de una persona. El Kaizen consiste en el establecimiento de normas y la mejora continua de los estándares , también implica proporcionar la formación, los materiales y la supervisión que se necesita para que los empleados puedan alcanzar los estándares más altos y mantener su capacidad de cumplir esas normas de forma continua. Según Rodríguez (2005) “...El Kaizen, que consiste en pequeñas mejoras que el mismo personal operativo aporta, generando un ambiente más humano y un continuo mejoramiento de los resultados” (Pág. 80)

Aplicación del método Kaizen

Rodríguez (2005) propone la siguiente metodología:

- Capacitar a los miembros del equipo Kaizen en los principios de Lean que se aplican.

- Planificar un proceso de lluvia de ideas para identificar opciones de mejora para la empresa.
- Implementar las mejoras y eliminar los residuos en el proceso.
- Preparar un plan de acción con una lista de actividades necesarias para completar el proceso Kaizen.
- Identificar mejoras medibles.
- Notificar los resultados Kaizen.

Los principales elementos de la filosofía kaizen

Según Meyers y Stephens (2006)

El elemento principal de kaizen es la gente involucrada en el proceso de mejora. Kaizen incluye a todos los niveles de la organización y requiere de la participación de todos los empleados – desde la alta directiva hasta los distintos niveles del organigrama y los equipos de producción. Se anima a cada persona de la compañía a buscar nuevas ideas y oportunidades para mejorar aún más la organización y sus procesos, incluso la reducción del desperdicio. (Pág. 4)

En efecto, para que un sistema kaizen tenga éxito, ya sea en aspectos personales o profesionales, es necesario que se consideren cinco elementos principales.

Meyers y Stephens (2006), el primer elemento es el trabajo en equipo, en la organización existe una necesidad de que todos los empleados trabajen en equipo para alcanzar el objetivo común de lograr la mejora deseada en la producción. Todos deben trabajar lo mejor posible por el bien de sus compañeros y la empresa, el trabajo en equipo implica compartir tareas, formación, entrega oportuna entre muchos otros aspectos que se deben considerar.

El segundo elemento que contribuye significativamente al éxito del sistema kaizen es la disciplina personal. La disciplina es de suma importancia para lograr el éxito en todos los aspectos. El empleado debe tener autodisciplina en la gestión del tiempo, control de calidad, gestión de materiales, las finanzas y la lealtad a la empresa y sus compañeros de trabajo. Cualquier caída en la disciplina personal sin duda afectará a la productividad del empleado, y podría generar un impacto negativo en los esfuerzos de los otros empleados.

Meyers y Stephens (2006), el tercer elemento es mantener la moral, sin importar las difíciles situaciones que estén pasando. El empleador, o la alta gerencia deben poner en marcha estrategias de motivación en su concepto kaizen, como las buenas condiciones de trabajo, ascensos por mérito, una mejor remuneración y beneficios de los trabajadores, tales como permisos retribuidos, subsidios, atención médica, bonos y préstamos entre muchos otros . Todos ellos dan a los empleados la seguridad en el trabajo así como un sentido de pertenencia.

El cuarto elemento que es muy importante para el éxito del sistema kaizen, es dar a los empleados la oportunidad de interactuar con otros círculos de calidad. Los empleados tendrán la oportunidad de compartir ideas, conocimientos, tecnología y otros recursos pertinentes. El intercambio anima a medir su desempeño sobre la base de otros programas de kaizen de las empresas y así tratar de mejorar.

El último elemento del sistema kaizen es la disposición sobre la oportunidad de realizar libres las sugerencias sin importar la posición del trabajador. No importa lo absurdo que sean las sugerencias, deben ser bienvenidas, apreciadas y consideradas en todo momento.

Las 5 preguntas del KAIZEN

Meyers y Stephens (2006), en un proceso basado en la implementación de la filosofía kaizen se debe realizar cinco preguntas específicas, que ayudaran a implementar el proceso y resolver problemas, las 5 preguntas son las siguientes: qué, por qué, dónde, cuándo y quién.

- **¿Qué?:** Esta pregunta ayuda a determinar cuál es el problema y qué debe hacerse al respecto, además se puede identificar los aspectos positivos de un proceso para aprovechar de mejor manera esos atributos.
- **¿Por qué?:** Al realizar esta pregunta permite establecer por qué se originó el problema, o el porqué de los buenos resultados de determinado proceso. Existe la necesidad de saber por qué, si es positivo, puede ser utilizado de nuevo, y si es negativo puede ser rectificado o eliminado por completo.
- **¿Cuándo?:** Determinar cuándo sucedió o cuando sucederá algún evento. Se debe establecer plazos para todo proceso que se realice en cualquier organización, para poder evaluar los resultados al final del plazo determinado.
- **¿Dónde?:** Establecer si el lugar o el área donde se realiza un proceso es la adecuada o no, es importante para desarrollar una estrategia adecuada y obtener buenos resultados.
- **¿Quién?:** Conocer si las personas a cargo de determinado proceso son las más idóneas y asegurarse que se encuentran en los equipos de trabajo correctos.

Las 5 "S" del KAIZEN

De acuerdo a Griful y Canela (2005) cuando cita a Osada (1991):

La denominación 5-S proviene de 5 palabras japonesas cuya versión en nuestro alfabeto empiezan con "S". *Seiri* (organización), *Seiton* (orden), *Seiso* (limpieza), *Sheiketsu* (estandarización) y *Shitsuke* (disciplina). Se trata de ideas sencillas, pero útiles, sobre la organización y limpieza del entorno de trabajo, sobre la pulcritud del trabajo y el desarrollo de estándares. (Pág. 14)

Las "Cinco S" de Kaizen básicamente son un enfoque sistemático que lleva a los sistemas a prueba de errores, políticas estándares, normas y reglamentos para dar lugar a una cultura de trabajo saludable en la organización.

Griful y Canela (2005), las cinco "S" de la filosofía Kaizen se refieren a cinco términos Japoneses que se describen a continuación:

- **SEIRI:** Que significa organización, según Seiri, los empleados deben ordenar y organizar bien las cosas. Etiquetar los artículos como "necesaria", "crítico", "lo más importante", "No se necesita ahora", "Inútil" y así sucesivamente. Eliminar todo lo que no sirve para nada, mantener a un lado todo lo que no es necesario en ese momento, e identificar los materiales que son críticos y que se deben guardar en un lugar seguro.
- **SEITON:** Seiton que significa ordenar, según Seiton la mitad de los empleados pierden parte de su valioso tiempo buscando artículos y documentos importantes. Cada artículo debe tener su propio espacio y se debe mantener en un solo lugar.
- **SEISO:** La palabra Seiso significa limpieza. Según Seiso el lugar de trabajo debe mantenerse limpio. Los documentos necesarios se deben mantener en las carpetas y los archivos adecuados, además se deben utilizar los armarios y cajones para guardar los artículos.

- **SHEIKETSU:** El Sheiketsu se refiere a la estandarización. Cada organización debe tener normas estándar y establecer políticas para asegurar la calidad superior.
- **SHITSUKE:** El shitsuke se refiere a la autodisciplina, los empleados deben respetar las políticas de la organización y adherirse a las reglas y regulaciones. La autodisciplina es esencial, le da un sentido de orgullo y respeto por la organización.

Griful y Canela (2005), el proceso de Kaizen juega un papel importante en la satisfacción de los empleados y la satisfacción del cliente a través de pequeños cambios continuos y la eliminación de los defectos. Las herramientas Kaizen dan lugar a un lugar de trabajo bien organizado que se traduce en una mayor productividad para obtener mejores resultados. También conduce a los empleados a sentirse parte de la organización.

Los 8 desperdicios del KAIZEN

Para Fernández (2010) “El modelo Kaizen pretende facilitar el incremento de la capacidad y de la productividad mediante la búsqueda y eliminación sistemática de desperdicios (mudas)”. (Pág. 139)

En efecto, de acuerdo a lo que cita Fernández, el modelo Kaizen ha establecido 8 tipos de desperdicio con el afán de facilitar la labor para poder identificarlos y corregirlos.

- 1. La sobreproducción:** Esto se refiere a cuando la empresa está produciendo más de lo que el cliente requiere, puede ser la productora de artículos para los cuales no existen órdenes o que producen más de lo que se requiere inmediatamente. Este es el peor de residuos, ya que multiplica todos los demás residuos. Aumenta defectos, inventario, procesamiento, la espera, el movimiento innecesario y transporte.

2. **Exceso de inventario:** El inventario es la cantidad de piezas en stock que se requieren para la fabricación de un producto, estos bienes también generan costos para la empresa. Cuando no se utilizan las piezas ocupan un espacio valioso, tal vez convertido en obsoletas y requiere materia prima que no se puede utilizar para más bienes importantes.
3. **Sobrepuestos:** Este tipo de desperdicio consiste en tomar pasos adicionales que no se necesitan en el proceso de fabricación, también puede significar la elaboración de productos de una calidad superior a la requerida. Esto puede ser debido al mal funcionamiento del equipo, errores en la repetición del trabajo, el proceso de diseño deficiente, mala comunicación y no comprobar cuáles son las necesidades de los clientes.
4. **Los defectos:** Los desechos y reprocesos se originan cuando los productos son defectuosos y tienen que ser modificados. Los defectos son causados por malos procesos de fabricación (causados por errores humanos o fallas en el equipo), lo cual requiere de tiempo adicional y por lo tanto aumenta el coste del producto acabado.
5. **La espera:** Cada tarea en un proceso de fabricación es dependiente de los procesos, si las personas, equipos, información o materiales se retrasan el proceso de producción, se pierde tiempo y el coste de producción se incrementará.
6. **Movimiento:** Se refiere a personas que se desplazan por el espacio de trabajo originando una pérdida de tiempo y esfuerzo. Todo tipo de movimiento innecesario puede ser causado por malas prácticas de trabajo estándar, el diseño deficiente del proceso o diseño deficiente del área de trabajo.
7. **Transporte:** Este se refiere al movimiento innecesario de información, productos o elementos de un área a otra. El transporte innecesario va

ligado generalmente con el movimiento innecesario, los daños en el producto, la pérdida de producto y sistemas, ocasionando seguir el movimiento.

- 8. No utilizar la creatividad de los empleados:** Estos residuos implica perder tiempo, habilidades, ideas, mejoras y oportunidades de aprendizaje por no escuchar a los empleados. Los empleados tienen que integrarse en todos los procesos de fabricación, incluso pueden proporcionar ideas que sirvan para eliminar los desperdicios en los procesos.

Fases de implementación de la filosofía kaizen

Rodríguez (2005), los procesos rápidos de mejora continua normalmente requiere una organización para fomentar una cultura donde los empleados están facultados para identificar y resolver problemas. La mayoría de las organizaciones ejecutoras de la filosofía tipo kaizen han establecido métodos y reglas básicas que están bien comunicadas con la organización y se refuerzan a través de la formación.

Según Sanz (2008) **“La Mejora Continua depende de una actitud interiorizada por la empresa como organización y por cada uno de los individuos que la componen; culturalmente presupone –pues– una identificación entre los objetivos de ambos, el “compromiso mutuo”...**

En efecto, para desarrollar un método kaizen principalmente es necesario que exista un compromiso por parte de todos los que componen la empresa, además existen tres pasos básicos para implementar un método kaizen, aunque las organizaciones suelen adaptarse a estos pasos para trabajar de acuerdo a las circunstancias en las que se encuentre la organización.

- **Fase 1: “Planificación y preparación”.**

Para Sanz (2008) El primer desafío es identificar un área adecuada para desarrollar un evento de una rápida mejora. Estas áreas pueden incluir:

áreas con importante trabajo en progreso, un proceso administrativo o área de producción donde ocurren significativos retrasos; áreas donde todo es un desastre y la calidad o el rendimiento no cumple con las expectativas del cliente, o en áreas que tienen un impacto significativo en el mercado o el impacto financiero, es decir, la mayor parte del valor añadido de las actividades.

- **Fase 2: “Implementación”.**

Para Sanz (2008) El equipo trabaja para desarrollar una comprensión más clara del estado actual del proceso dirigido de modo que todos los miembros del equipo tienen una comprensión similar del problema que están trabajando para solucionarlo.

- **Fase 3: “Seguimiento”.**

Para Sanz (2008) Un aspecto clave de un proceso de implementación de kaizen es la actividad de seguimiento que tiene por objeto garantizar que las mejoras se mantienen, y no son sólo temporales. Después del evento kaizen, los miembros del equipo de forma rutinaria rastrean las medidas clave de rendimiento para documentar los beneficios de mejora e incluso algunas veces suelen intervenir en el proceso realizando comentarios o sugerencias.

2.2.1. Marco legal

Pese a que en el Ecuador no existe actualmente una legislación específicamente para el sistema de franquicias, existen normativas incluidas en el Código Civil ecuatoriano y la Ley de Propiedad Intelectual en donde se mencionan aspectos que pueden influir sobre el manejo de un sistema de franquicias en el Ecuador. En cuanto al Código Civil (1970), en donde se determina la capacidad legal que posee una persona natural para iniciar un negocio, en este caso se consideran aspectos relacionados al establecimiento de contratos y el acuerdo que se lleva a cabo entre las partes involucradas, es decir, entre el franquiciador y el franquiciado.

Otra de las normativas que influyen son las establecidas en la Ley de la Propiedad Intelectual (1998), en donde menciona la normativa para la otorgación de licencias:

SECCION VII

DEL REGIMEN DE LICENCIAS OBLIGATORIAS

Art. 154. Previa declaratoria del Presidente de la República acerca de la existencia de razones de interés público de emergencia o de seguridad nacional y, solo mientras estas razones permanezcan, el Estado podrá someter la patente a licencia obligatoria en cualquier momento y en tal caso, la Dirección Nacional de Propiedad Industrial podrá otorgar las licencias que se soliciten, sin perjuicio de los derechos del titular de la patente a ser remunerado conforme lo dispone esta Sección. El titular de la patente será notificado en forma previa a la concesión de la licencia, a fin de que pueda hacer valer sus derechos.

La decisión de concesión de la licencia obligatoria establecerá el alcance o extensión de la misma, especificando en particular el período por el que se concede, el objeto de la licencia y el monto y las condiciones de pago de las regalías, sin perjuicio de lo previsto en el artículo 156 de esta Ley.

La concesión de una licencia obligatoria por razones de interés público no menoscaba el derecho del titular de la patente a seguir explotándola.

Art. 155. A petición de parte y previa sentencia judicial, la Dirección Nacional de Propiedad Industrial podrá otorgar licencias obligatorias cuando se presenten prácticas que hayan sido declaradas judicialmente como contrarias a la libre competencia, en particular cuando constituyan un abuso de la posición dominante en el mercado por parte del titular de la patente.

Art. 156. El otorgamiento de licencias obligatorias estará en todo caso sujeto a lo siguiente:

- a) El potencial licenciatarario deberá probar que ha intentado obtener la autorización del titular de los derechos en términos y condiciones comerciales razonables y, que esos intentos no han sido contestados o lo han sido negativamente, dentro de un plazo no inferior a seis meses contados a partir de la solicitud formal en que se hubieren incluido tales términos y condiciones en forma suficiente para permitir al titular de la patente formarse criterio;
- b) La licencia obligatoria no será exclusiva y no podrá transferirse ni ser objeto de sublicencia sino con la parte de la empresa que permite su explotación industrial y con consentimiento del titular

de la patente; ello deberá constar por escrito y registrarse ante la Dirección Nacional de Propiedad Industrial;

c) La licencia obligatoria será concedida principalmente para abastecer el mercado interno, cuando no se produjeran o importaren a éste, o al territorio de un país miembro de la Comunidad Andina o de cualquier otro país con el cual el Ecuador mantenga una unidad aduanera u otro acuerdo de efecto equivalente;

d) El licenciataria deberá reconocer en beneficio del titular de la patente las regalías por la explotación no exclusiva de la patente, en los mismos términos comerciales que hubieran correspondido en el caso de una licencia voluntaria. Estos términos no podrán ser inferiores que los propuestos por el potencial licenciataria conforme con el literal a) de este artículo y, en defecto de acuerdo de las partes, luego de notificada la decisión de la Dirección Nacional de Propiedad Industrial sobre la concesión de la licencia, serán determinados por ésta;

e) La licencia será revocada inmediatamente si el licenciataria incumpliere con los pagos y demás obligaciones; y,

f) La licencia obligatoria deberá revocarse, de oficio o a petición motivada del titular de la patente, si las circunstancias que le dieron origen desaparecen, sin perjuicio de la protección adecuada de los intereses legítimos del licenciataria.

Art. 157. A petición del titular de la patente, o del licenciataria, las condiciones de las licencias podrán ser modificadas por la Dirección Nacional de Propiedad Industrial, cuando así lo justifiquen nuevos hechos y en particular, cuando el titular de la patente conceda otra licencia en condiciones más favorables que los de la licencia obligatoria.

En relación a las licencias, se puede mencionar que para establecer un sistema de franquicia el franquiciador debe proporcionar al franquiciado el derecho de hacer uso del nombre de la empresa, la marca y todos los elementos incluidos en la imagen de la misma. El sistema de franquicias también incluye aspectos relacionados con la utilización del denominado “*know how*”, el cual involucra los parámetros para llevar a cabo los procesos internos.

2.2.2. Marco conceptual

Capital

(Godoy & Greco, 2010) “Capital significa el monto neto aportado por el o los titulares de una empresa, aplicado a la actividad de la misma.” Se entiende entonces por capital a la suma de dinero invertida en una empresa para poder desarrollar de manera favorables las actividades que requiere.

Cliente

(Villaespaña, 2010) Haciendo referencia a lo expuesto por la American Marketing Association; “El cliente es el comprador potencial o real de los productos o servicios.” Entonces se puede definir como cliente a la persona natural o jurídica que compra un producto o servicio que desea a una empresa u organización de manera libre con el fin de satisfacer una necesidad.

Diseño

(Pérez & Sabador, 2009) Haciendo referencia a la norma ISO 9000 define al diseño como, “Conjunto de procesos que transforma los requisitos en características específicas o en la especificación de un producto, proceso o sistema”. Se concluye entonces que diseño es cuando se plasma en papel lo que desea hacer o las transformaciones que se le vaya a dar a un producto, servicio o idea dependiendo de lo que requiera un individuo en ese momento. Se puede decir que diseño es la materialización estructurada de lo que se desea lograr y alcanzar.

Franquicia

Según Urquijo (2009) haciendo referencia a lo escrito por Meyer, H. en su libro titulado Marketing, Ventas al por Menor donde expresa que; “Las franquicias, son concesiones o licencias, mediante un acuerdo contractual, por el cual una compañía matriz (franquiciadora) le concede a una pequeña compañía o un individuo (franquiciador) el derecho de hacer negocios en condiciones específicas.” Pág. 430. Se define entonces que franquicia es el

otorgamiento de la marca de su negocio para que pueda hacer uso de este en otro lugar y local que se rija bajo los mismo parámetros y las mismas actividades que la compañía principal todo estas normas se establecen bajo un contrato en donde ambas partes tanto la persona dueña de la compañía como la persona que adquiere la franquicia deben estar de acuerdo y comprometerse a cumplirlo.

Franquiciado

(Abascal, 2010); "Es una persona física o jurídica que explota un negocio de forma independiente aunque el contrato le obliga a actuar condicionalmente. Además tiene que aceptar una disciplina impuesta y una cierta imposición económica por parte del franquiciador." Se define como franquiciado a la persona que adquiere una franquicia de una empresa determinada; esta persona pasa a formar parte de esa empresa exitosa pero debe aceptar y regirse bajo las normas expuestas por el franquiciador sobre el negocio.

Franquiciador

(Abascal, 2010); "El franquiciador tiene que ser una persona física o jurídica, que ha preparado y experimentado una fórmula diferenciada comercialmente de la competencia, desarrollada en una tienda, como modelo y que ha obtenido de ella los beneficios esperados." Se entiende entonces que franquiciador es el dueño de la empresa matriz que ofrece las franquicias; es la persona jurídica que ha desarrollado un negocio que ha sido rentable, diferenciado comercialmente formando parte de las empresas que son competitivas de mercado. En pocas palabras el franquiciador que viendo el éxito de su empresa pretende expandir está a otros lugares y lo hace mediante las franquicias.

Productividad

(Alfaro & Fernando, 2009); "La productividad se expresa por el cociente resultante entre la producción obtenida y el coste que hayan producido los factores que en ella han intervenido." Entonces se define a la

productividad como el resultado del coste de producir un producto la cantidad de productos obtenidos con esa inversión y que si esto genera ganancia. Es decir a mayor producción menor es el coste y la ganancia por la venta es mayor.

Regalía

Según Urquijo (2009); “La regalía es un pago anual de 1% y 20% de las ventas del concesionario que el franquiciado paga al franquiciador. Estos pagos representan los costos de hacer negocios como parte de una organización de concesiones.” Se entiende por regalía al porcentaje que tiene que pagar el franquiciado al franquiciador por formar parte de su empresa este porcentaje de dinero se paga anualmente y depende de las ventas que haya tenido el franquiciado en su franquicia.

Rentabilidad

(Camino & Muller, 2009); “La rentabilidad es una expresión económica de la productividad que relaciona no los insumos con los productos, sino los costos con los ingresos. Es la productividad del capital invertido.” (Pág. 23). Se considera rentabilidad a la utilidad o ganancia que se obtiene de los que se ha invertido en donde hay un estrecho vínculo de lo que se gasta con lo que ingresa. Es decir que una empresa es rentable cuando los ingresos son mucho mayores a los gastos que esta tiene.

Servicio al cliente

(Paz, 2009) “Todas las actividades que ligan a la empresa con sus clientes constituyen el servicio al cliente.” Se define entonces al servicio al cliente como todas acciones que la empresa desarrolla en base a su cliente, es decir las actividades que ayuden a garantizar la satisfacción del cliente, que van desde el producto hasta la forma de venderle el producto y el trato que se le dé después de la venta.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo de investigación

Según (Bernal, 2006): La investigación descriptiva se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental.

Algunos de estos ejemplos son:

- Estudios de carácter de diagnóstico
- Diseños de guías, modelos, productos, prototipos, etcétera
- Estudios de mercado
- Estudios orientados a la descripción o identificación de rasgos o características de un objeto de estudio...(Pág. 113)

La investigación científica de tipo descriptiva concluyente, es el tipo de investigación con el cual se trabaja, ya que en esta se explica la problemática hallada por parte del autor, que es el desconocimiento de los clientes de la franquicia con respecto a los procesos operativos y comercialización. Se determina la aplicación de este tipo de investigación puesto que permite obtener información con respecto a los procesos que se desarrollan y la percepción de los involucrados, en este caso se consideran a los franquiciados, puesto que de éste modo se pretende identificar las variables que han incidido en que no se haya realizado una homologación de los procesos en la cadena de farmacias. La modalidad de la investigación es de proyecto factible, porque en él se va a probar los factores que inciden en el desarrollo de los procesos de franquiciados.

3.2. Diseño de la investigación

(Taylor & Bogdan, 2008) En contraste con la mayor parte de los métodos, en los cuales la hipótesis y procedimientos de los investigadores están determinados a priori, el diseño de la investigación en la observación participante es flexible, tanto antes como durante el proceso real. Aunque los observadores participantes tiene sus metodologías y tal vez algunos intereses investigativos generales, los rasgos específicos de su enfoque evolucionan a medida que operan. (p. 31,32).

El presente trabajo de investigación es basado en factores cuantitativos, ya que de esta manera se refleja de manera objetiva lo que el autor busca satisfacer en la propuesta, con respecto a la forma en que se desarrollan los procesos de atención en la cadena de farmacias Luz Farma y los principales inconvenientes que se han presentado por la falta de una adecuada estandarización en los procesos que se desarrollan en la franquicia y proporcionarlos mediante un programa de capacitación contundente en diversas áreas.

3.3. Población y Muestra

3.3.1. Población

La población son las cadenas de farmacia de Luz Farma de la ciudad de Guayaquil las cuales son 107 farmacias, de acuerdo a la información proporcionada por la empresa Luz Farma.

3.3.2. Muestra

(Bernal, 2006) Dice que: “Es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio...” (p. 165). Para el cálculo de la muestra, es necesario que se haga uso de la fórmula de la población finita la cual es:

$$n = (Z^2NPQ) / (d^2(N-1)+Z^2P.Q)$$

Dónde:

Nivel de confianza: Z: 95%: 1.96.

Probabilidad de éxito: P: 50%

Probabilidad de fracaso: Q: 50%

Error de estimación: d: 5%

Entonces:

$$n = (1.96 * 1.96 * 107 * 0.5 * 0.5) / (0.05 * 0.05 * (107-1)+ 1.96 * 1.96 * 0.5 * 0.5)$$

$$n = 84$$

Una vez sacada la muestra para el presente proyecto se determinó que se harían 84 puntos que serán censados.

3.4. Técnicas e instrumentos de investigación

El instrumento de recopilación de datos para la investigación, fue el cuestionario expuesto en la encuesta, el cual tuvo una serie de preguntas de carácter cerrado de tipo dicotómicas y de opción múltiple, en donde la información obtenida fue relevante para ser utilizada para el diseño de la propuesta.

3.5. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

La recolección de datos, fue mediante la modalidad de campo, realizadas en “face to face in situ” por parte del investigador, y además se realizó mediante la herramienta digital google docs, para facilitar la recolección de la información.

Por su parte, el procesamiento de la información fue realizado a través de la aplicación de la herramienta de Microsoft Excel, para la respectiva tabulación y visualización gráfica con porcentajes para mayor comprensión del lector.

3.6. Procedimiento

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se establece el siguiente procedimiento:

1. Determinación del problema.
2. Se establecieron los objetivos.
3. Investigación en libros y a los pertenecientes de la muestra.
4. Definición del tipo de investigación.
5. Establecimiento de las herramientas investigativas.
6. Acudir al lugar en donde se desarrolla el problema.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO

4.1. Presentación de los resultados

Sexo

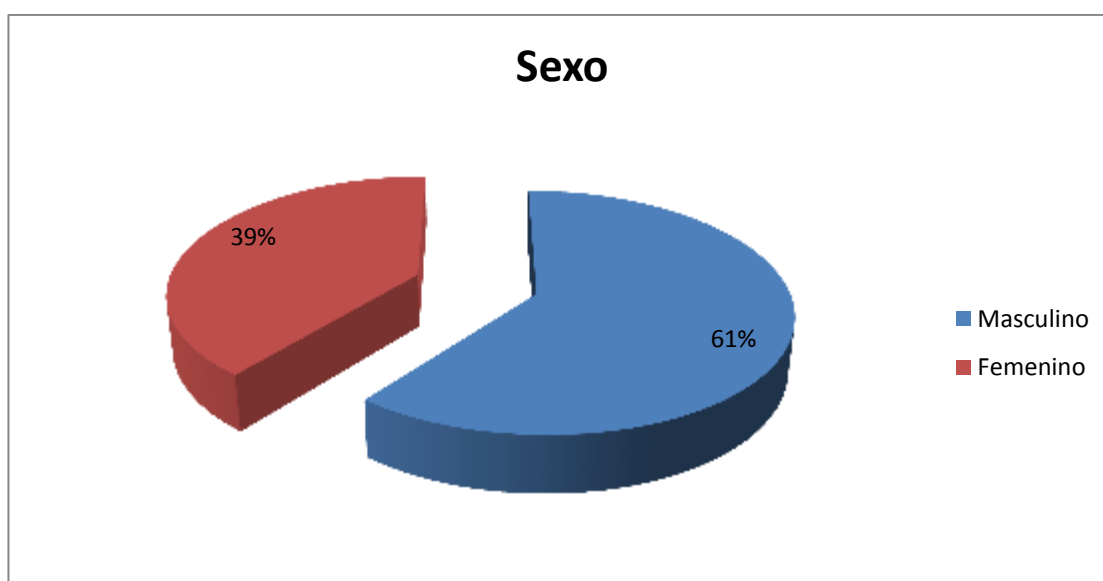
Tabla 1 Sexo

	FREC. ABS.	FREC. ACU. ABS.	FREC. REL.	FREC. ACU. REL.
Masculino	51	51	61%	61%
Femenino	33	84	39%	100%
Total	84		100%	

Fuente: Encuestas a clientes franquiciados

Elaborado por: José Luis Tuarez

Figura 3 Sexo



Fuente: Encuestas a clientes franquiciados

Elaborado por: José Luis Tuarez

Del total de clientes franquiciados encuestados, se pudo reconocer que el 61% es de sexo masculino, mientras que el 39% son de sexo femenino. Esto permite determinar que la mayoría de clientes franquiciados de las farmacias “Luz Farma” en la Ciudad de Guayaquil son de género masculino.

Edad

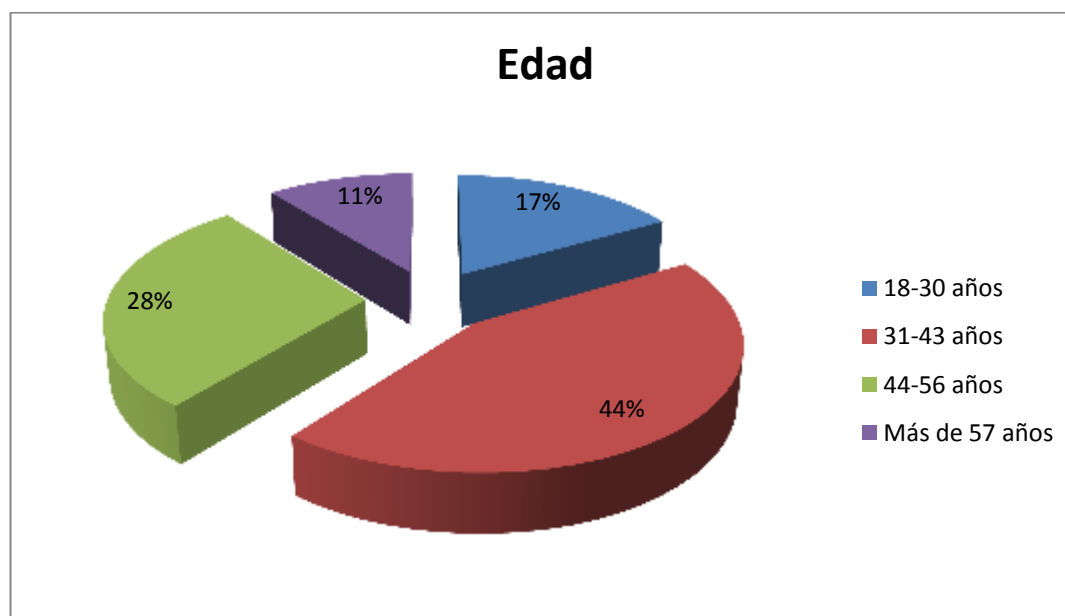
Tabla 2 Edad

	FREC. ABS.	FREC. ACU. ABS.	FREC. REL.	FREC. ACU. REL.
18-30 años	14	14	17%	17%
31-43 años	37	51	44%	61%
44-56 años	24	75	29%	89%
Más de 57 años	9	84	11%	100%
TOTAL	84		100%	

Fuente: Encuestas a clientes franquiciados

Elaborado por: José Luis Tuarez

Figura 4 Edad



Fuente: Encuestas a clientes franquiciados

Elaborado por: José Luis Tuarez

El 44% de los encuestados indicaron tener edades entre 31 a 43 años; el 28% indicó tener edades entre 44 a 56 años; un 17% indicaron tener edades de entre 18 a 30 años; mientras que el 11% indicaron tener edades de más de 57 años. Esto significa que la mayoría de clientes franquiciados de Luz Farma en Guayaquil se encuentran en el rango de de edades entre 31 a 43 años.

¿Desde hace cuánto tiempo es franquiciado de la cadena de farmacias "Luz Farma"?

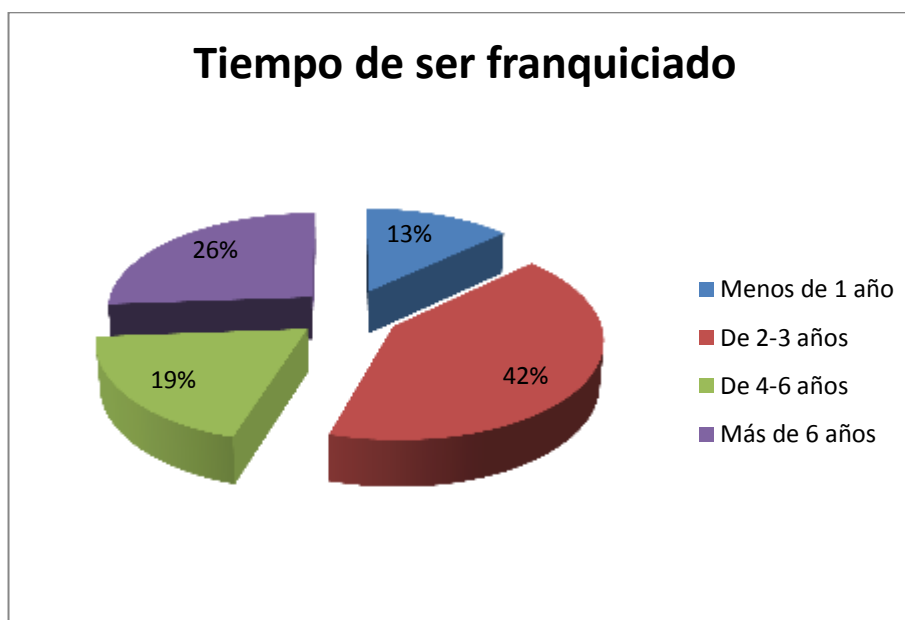
Tabla 3 Tiempo de ser franquiciado

	FREC. ABS.	FREC. ACU. ABS.	FREC. REL.	FREC. ACU. REL.
Menos de 1 año	11	11	13%	13%
De 2-3 años	35	46	42%	55%
De 3-6 años	16	62	19%	74%
Más de 6 años	22	84	26%	100%
Total	84		100%	

Fuente: Encuestas a clientes franquiciados

Elaborado por: José Luis Tuarez

Figura 5 Tiempo de ser franquiciado



Fuente: Encuestas a clientes franquiciados

Elaborado por: José Luis Tuarez

El 42% de los clientes franquiciados indicaron tener de 2 a 3 años como franquiciados de la farmacia “Luz Farma”; el 26% indicaron que llevan más de 6 años; un 19% indicaron que llevan siendo franquiciados de 4 a 6 años; mientras que el 13% indicaron que llevan menos de 1 año siendo franquiciados de esta cadena de farmacias. Esta información permite identificar que la mayoría de clientes de la franquicia llevan de 2 a 3 años siendo franquiciados de “Luz Farma”, el cual al ser un tiempo considerable incide en que los franquiciados conozcan a cabalidad las técnicas operativas de comercialización y financieras.

¿Por qué razón adquirió la franquicia?

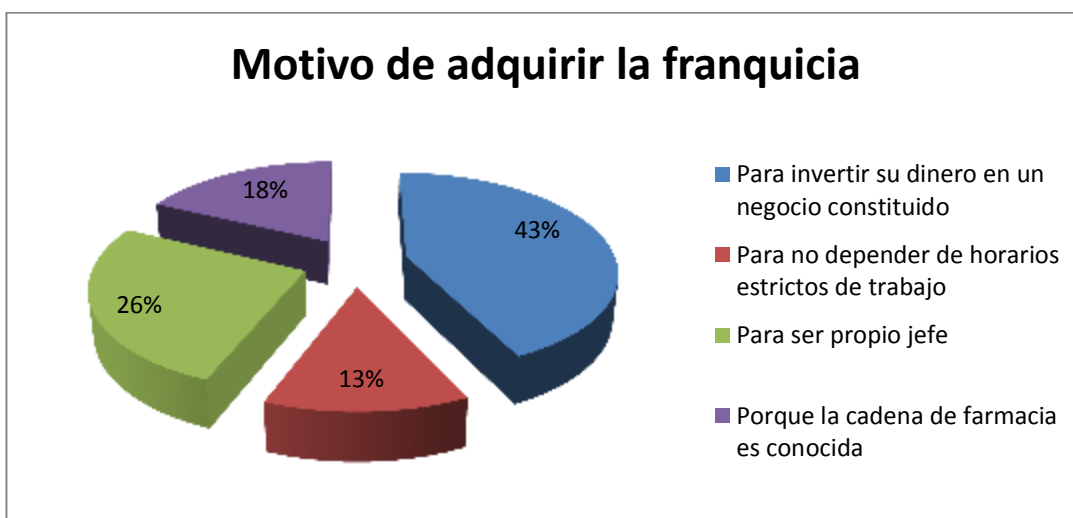
Tabla 4 Motivo de adquirir la franquicia

	FREC. ABS.	FREC. ACU. ABS.	FREC. REL.	FREC. ACU. REL.
Para invertir su dinero en un negocio constituido	36	36	43%	43%
Para no depender de horarios estrictos de trabajo	11	47	13%	56%
Para ser propio jefe	22	69	26%	82%
Porque la cadena de farmacia es conocida	15	84	18%	100%
Total	84		100%	

Fuente: Encuestas a clientes franquiciados

Elaborado por: José Luis Tuarez

Figura 6 Motivo de adquirir la franquicia



Fuente: Encuestas a clientes franquiciados

Elaborado por: José Luis Tuarez

Según la información obtenida, el 43% indicaron que la razón por la que adquirieron la franquicia fue para invertir su dinero en un negocio constituido; el 26% indicó que su principal motivación fue ser su propio jefe; un 18% indicó que adquirió la franquicia porque la cadena de farmacia es conocida; mientras que un 13% indicó que adquirió la franquicia para no depender de horarios estrictos de trabajo. Esto significa que la mayoría de los clientes franquiciados que fueron encuestados decidieron adquirir la franquicia para invertir su dinero en un negocio constituido, lo cual le representa ciertas ventajas, puesto que puede aprovecharse el reconocimiento de la cadena así como también del apoyo del franquiciador.

¿Siempre la información entregada por el franquiciado es entendida en su totalidad?

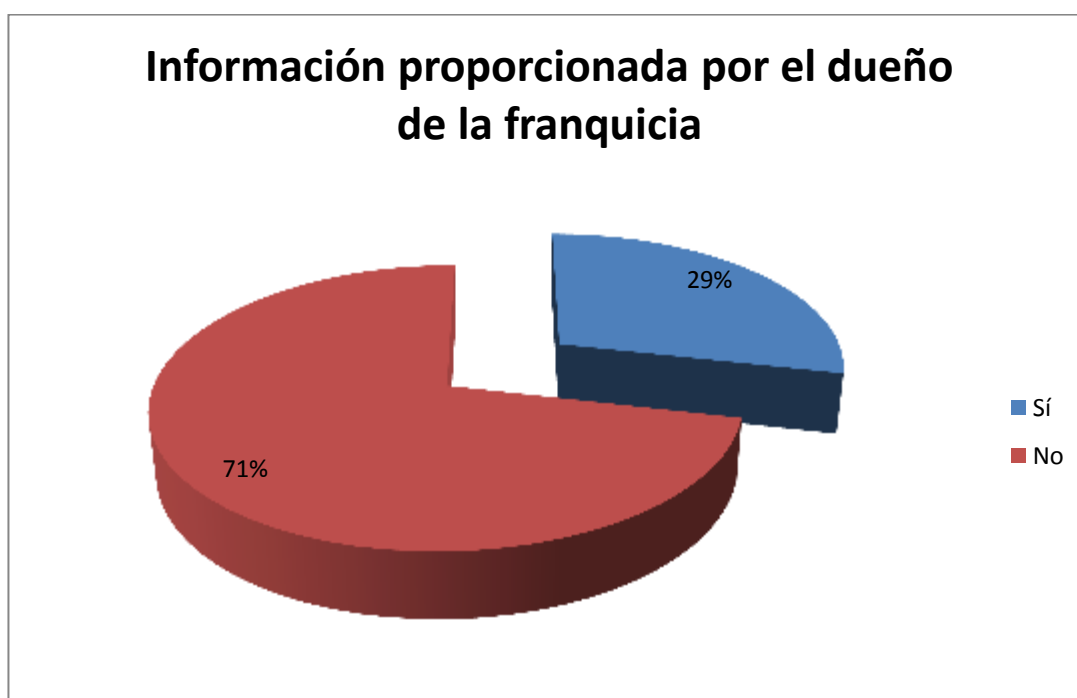
Tabla 5 Información proporcionada por el dueño de la franquicia

	FREC. ABS.	FREC. ACU. ABS.	FREC. REL.	FREC. ACU. REL.
Sí	24	24	29%	29%
No	60	84	71%	100%
Total	84		100%	

Fuente: Encuestas a clientes franquiciados

Elaborado por: José Luis Tuarez

Figura 7 Información proporcionada por el dueño de la franquicia



Fuente: Encuestas a clientes franquiciados

Elaborado por: José Luis Tuarez

El 71% de los encuestados indicaron que la información proporcionada por el dueño de la franquicia no es entendida en su totalidad, mientras que tan solo el 29% indicaron que sí es comprensible. Esto permite determinar que la mayoría de los clientes de franquicia encuestados tienen debilidades en la comprensión de los lineamientos bajo los cuales trabaja el franquiciante.

¿Cómo es su relación con su franquiciador?

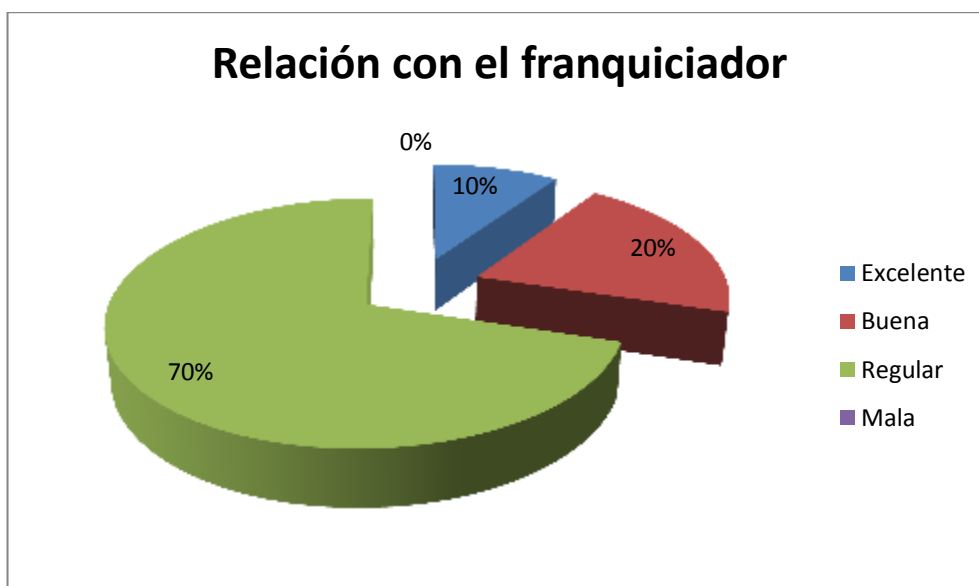
Tabla 6 Relación con el franquiciador

	FREC. ABS.	FREC. ACU. ABS.	FREC. REL.	FREC. ACU. REL.
Excelente	8	8	10%	10%
Buena	17	25	20%	30%
Regular	59	84	70%	100%
Mala	0	84	0%	100%
Total	84		100%	

Fuente: Encuestas a clientes franquiciados

Elaborado por: José Luis Tuarez

Figura 8 Relación con el franquiciador



Fuente: Encuestas a clientes franquiciados

Elaborado por: José Luis Tuarez

Del total de clientes encuestados, el 70% indicaron que la relación con el franquiciador es regular, el 20% la califica como buena; mientras que tan solo el 10% de los encuestados califica la relación con el franquiciador como excelente. Esto permite identificar que la relación franquiciador – franquiciado no es la adecuada según la percepción de la mayoría de clientes franquiciados lo cual puede afectar significativamente al sistema de franquicias, en este punto hay que tratar de mejorar este proceso comunicativo.

¿Cada cuánto tiempo tiene contacto con su franquiciador?

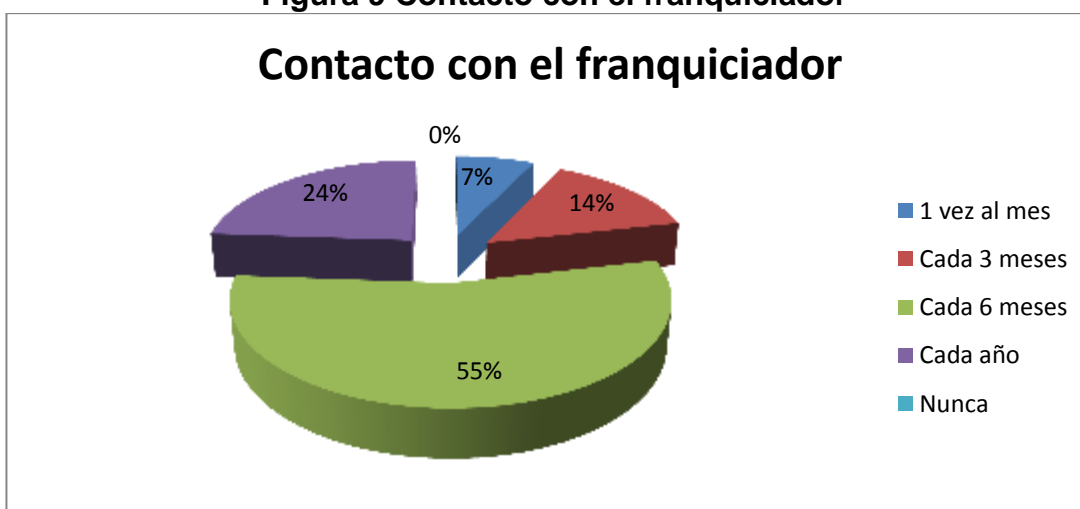
Tabla 7 Contacto con el franquiciador

	FREC. ABS.	FREC. ACU. ABS.	FREC. REL.	FREC. ACU. REL.
1 vez al mes	6	6	7%	7%
Cada 3 meses	12	18	14%	21%
Cada 6 meses	46	64	55%	76%
Cada año	20	84	24%	100%
Nunca	0	84	0%	100%
Total	84		100%	

Fuente: Encuestas a clientes franquiciados

Elaborado por: José Luis Tuarez

Figura 9 Contacto con el franquiciador



Fuente: Encuestas a clientes franquiciados

Elaborado por: José Luis Tuarez

El 55% de los encuestados indicaron que tienen contacto con su franquiciador cada 6 meses; el 24% indicaron que tiene contacto cada año; un 14% tiene contacto cada 3 meses; mientras que solo el 7% tiene contacto 1 vez al mes. Esta información permite determinar que la frecuencia con la que la mayoría de los clientes franquiciados tiene contacto con su franquiciador es baja, puesto que en un sistema de franquicia es necesario que exista mayor contacto entre el franquiciador y el franquiciado con la finalidad de tratar asuntos de la franquicia, así como también para solucionar inconvenientes en caso de que los hubiera.

¿Cómo es el control que lleva el franquiciador en su franquicia?

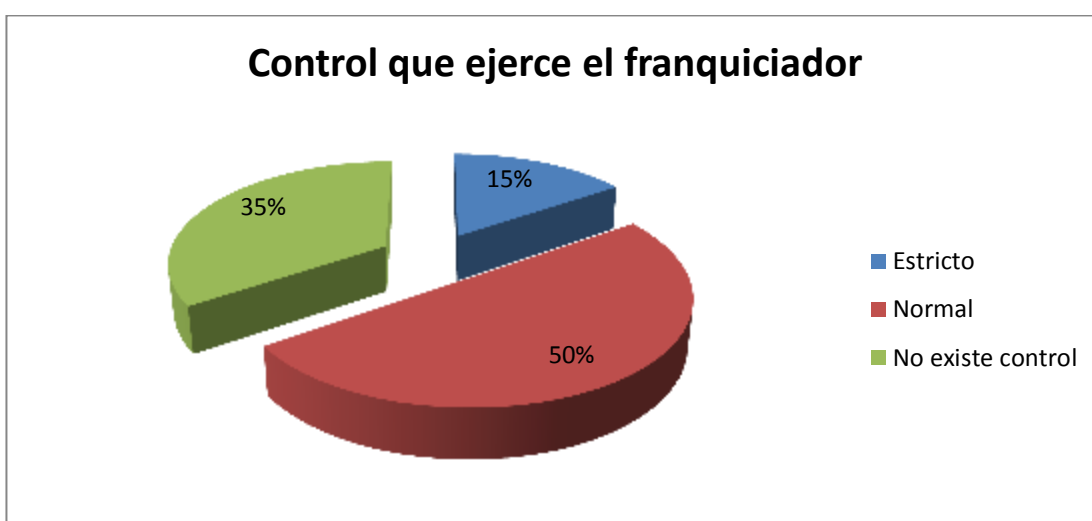
Tabla 8 Control que ejerce el franquiciador

	FREC. ABS.	FREC. ACU. ABS.	FREC. REL.	FREC. ACU. REL.
Estricto	13	13	15%	15%
Normal	42	55	50%	65%
No existe control	29	84	35%	100%
Total	84		100%	

Fuente: Encuestas a clientes franquiciados

Elaborado por: José Luis Tuarez

Figura 10 Control que ejerce el franquiciador



Fuente: Encuestas a clientes franquiciados

Elaborado por: José Luis Tuarez

Según los resultados de las encuestas realizadas, el 50% indicaron que el control que ejerce el franquiciador en su franquicia es normal; un 35% indicaron que no existe control; mientras que el 15% indicó que existe un control estricto. Por lo tanto se puede determinar que el control que ejerce el franquiciador a los establecimientos franquiciados no es el adecuado, puesto que, según la mayoría de franquiciados existe un control normal, mientras que en otros casos no existe control alguno. Desde esta perspectiva se considera necesario que exista un mayor control de los procesos que se desarrollan en cada franquicia con la finalidad de asegurar el cumplimiento de los objetivos establecidos por el franquiciador.

¿El franquiciador entrega los pedidos de los medicamentos a tiempo?

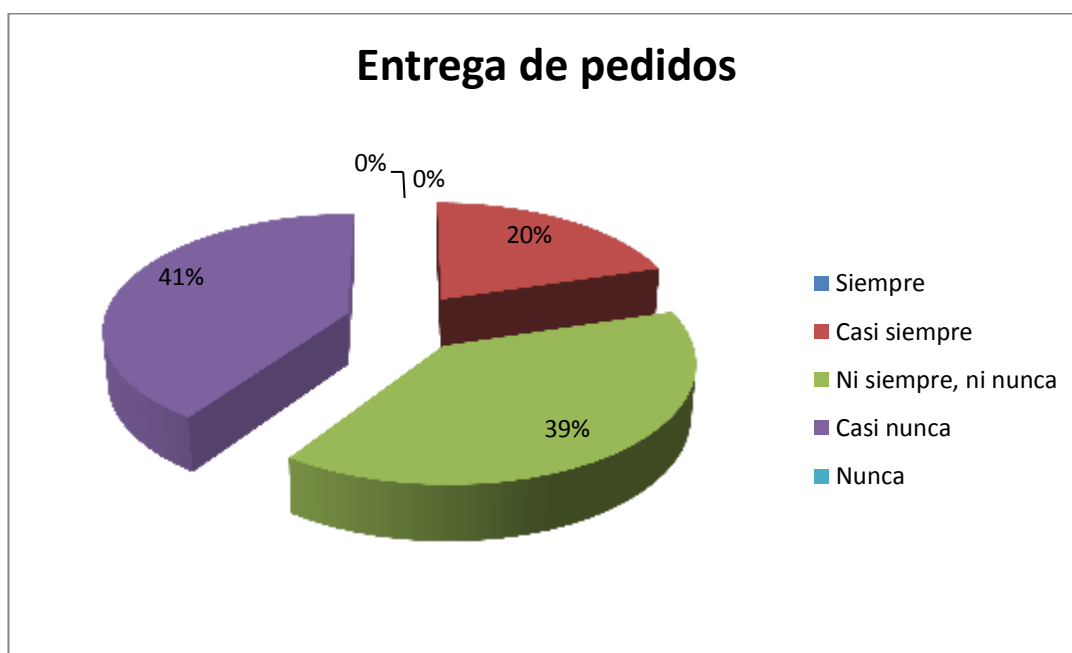
Tabla 9 Entrega de pedidos

	FREC. ABS.	FREC. ACU. ABS.	FREC. REL.	FREC. ACU. REL.
Siempre	0	0	0%	0%
Casi siempre	17	17	20%	20%
Ni siempre, ni nunca	33	50	39%	60%
Casi nunca	34	84	40%	100%
Nunca	0	84	0%	100%
Total	84		100%	

Fuente: Encuestas a clientes franquiciados

Elaborado por: José Luis Tuarez

Figura 11 Entrega de pedidos



Fuente: Encuestas a clientes franquiciados

Elaborado por: José Luis Tuarez

El 41% de los encuestados indicaron que casi nunca les llegan los pedidos a tiempo; un 39% indicó que ni siempre, ni nunca les llegan los pedidos a tiempo; mientras que el 20% indicó que casi siempre reciben los pedidos a tiempo. Esto significa que en la mayoría de los casos los pedidos que realizan los franquiciados no llegan a tiempo, lo cual incide en que existan inconvenientes por la falta de stock en los establecimientos franquiciados.

¿Se está cumpliendo los parámetros establecidos en el contrato por parte del franquiciador?

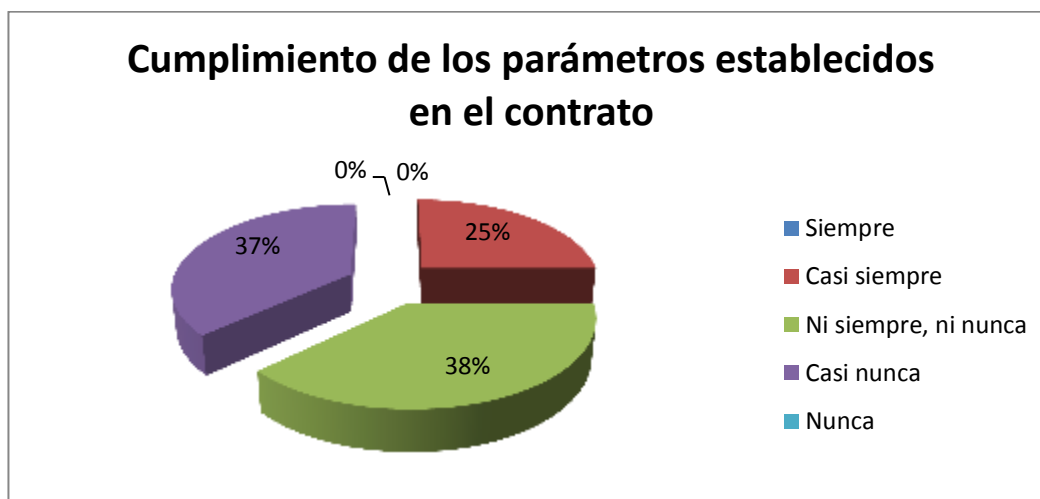
Tabla 10 Cumplimiento de los parámetros establecidos en el contrato

	FREC. ABS.	FREC. ACU. ABS.	FREC. REL.	FREC. ACU. REL.
Siempre	0	0	0%	0%
Casi siempre	21	21	25%	25%
Ni siempre, ni nunca	32	53	38%	63%
Casi nunca	31	84	37%	100%
Nunca	0	84	0%	100%
Total	84		100%	

Fuente: Encuestas a clientes franquiciados

Elaborado por: José Luis Tuarez

Figura 12 Cumplimiento de los parámetros establecidos en el contrato



Fuente: Encuestas a clientes franquiciados

Elaborado por: José Luis Tuarez

El 38% de los encuestados indicaron que ni siempre, ni nunca se cumplen los parámetros establecidos en el contrato por parte del franquiciador; un 37% indicó que casi nunca; mientras que el 25% indicó que casi siempre se cumplen estos parámetros establecidos. Esta información permite identificar que en la mayoría de los casos las directrices establecidas en el contrato por parte del franquiciador no se cumplen, lo cual genera desorganización e inconvenientes en el desarrollo de los procesos en los establecimientos franquiciados.

¿Su franquicia es rentable?

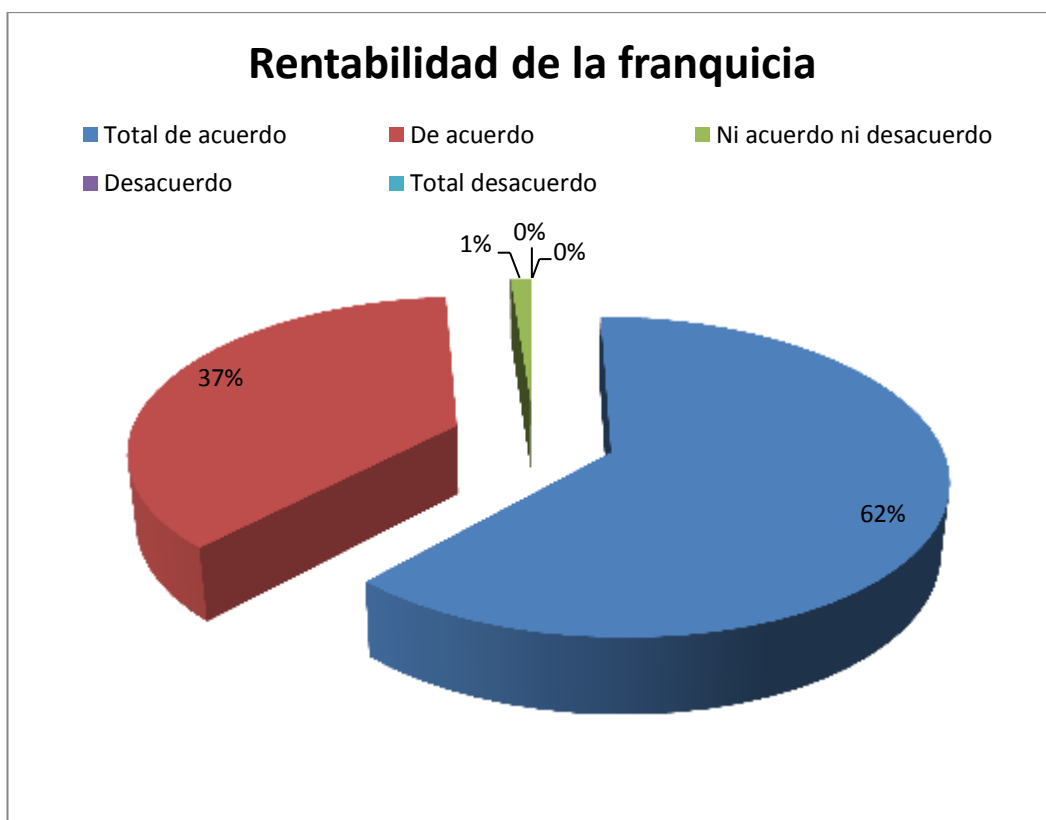
Tabla 11 Rentabilidad de la franquicia

	FREC. ABS.	FREC. ACU. ABS.	FREC. REL.	FREC. ACU. REL.
Total de acuerdo	52	52	62%	62%
De acuerdo	31	83	37%	99%
Ni acuerdo ni desacuerdo	1	84	1%	100%
Desacuerdo	0	84	0%	100%
Total desacuerdo	0	84	0%	100%
Total	84		100%	

Fuente: Encuestas a clientes franquiciados

Elaborado por: José Luis Tuarez

Figura 13 Rentabilidad de la franquicia



Fuente: Encuestas a clientes franquiciados

Elaborado por: José Luis Tuarez

La mayor parte de los encuestados consideran que la franquicia es rentable, sin embargo consideran que se necesitan mejoras para la estandarización del manejo de los negocios.

¿Está de acuerdo con las imposiciones y normas de su franquiciador?

Tabla 12 Concuera con las imposiciones y normas del franquiciador

	FREC. ABS.	FREC. ACU. ABS.	FREC. REL.	FREC. ACU. REL.
Siempre	10	10	12%	12%
Casi siempre	22	32	26%	38%
Ni siempre, ni nunca	52	84	62%	100%
Casi nunca	0	84	0%	100%
Nunca	0	84	0%	100%
Total	84		100%	

Fuente: Encuestas a clientes franquiciados

Elaborado por: José Luis Tuarez

Figura 14 Concuera con las imposiciones y normas del franquiciador



Fuente: Encuestas a clientes franquiciados

Elaborado por: José Luis Tuarez

El 62% de los clientes franquiciados indicaron que ni siempre, ni nunca están de acuerdo con las imposiciones y normas de su franquiciador; un 26% indicó que casi siempre concuerda con las imposiciones y normas del franquiciador; el 12% indicó que siempre está de acuerdo con esto. Por lo tanto, se puede determinar que se puede tener un buen apoyo en las opciones que establece el franquiciante, debido a que es importante para el desarrollo del proceso de capacitación.

¿Su franquiciador escucha consejos por parte de los franquiciados sobre la publicidad?

Tabla 13 Franquiciador escucha consejos

	FREC. ABS.	FREC. ACU. ABS.	FREC. REL.	FREC. ACU. REL.
Siempre	0	0	0%	0%
Casi siempre	22	22	26%	26%
Ni siempre, ni nunca	33	55	39%	65%
Casi nunca	29	84	35%	100%
Nunca	0	84	0%	100%
Total	84		100%	

Fuente: Encuestas a clientes franquiciados

Elaborado por: José Luis Tuarez

Figura 15 Franquiciador escucha consejos



Fuente: Encuestas a clientes franquiciados

Elaborado por: José Luis Tuarez

El 39% de los encuestados indicaron que su franquiciador ni siempre, ni nunca escucha los consejos que este le proporciona, un 35% indicó que el franquiciador casi nunca escucha sus consejos sobre la publicidad; mientras que el 26% indicaron que el franquiciados casi siempre escucha consejos. Esto significa que el franquiciador generalmente no escucha los consejos que les proporcionan los franquiciados sobre la publicidad, siendo esta una de las estrategias de apoyo que debe desarrollar el franquiciador para dar a conocer la cadena de farmacias.

¿Qué realiza el franquiciador cuando surge un problema con su franquicia?

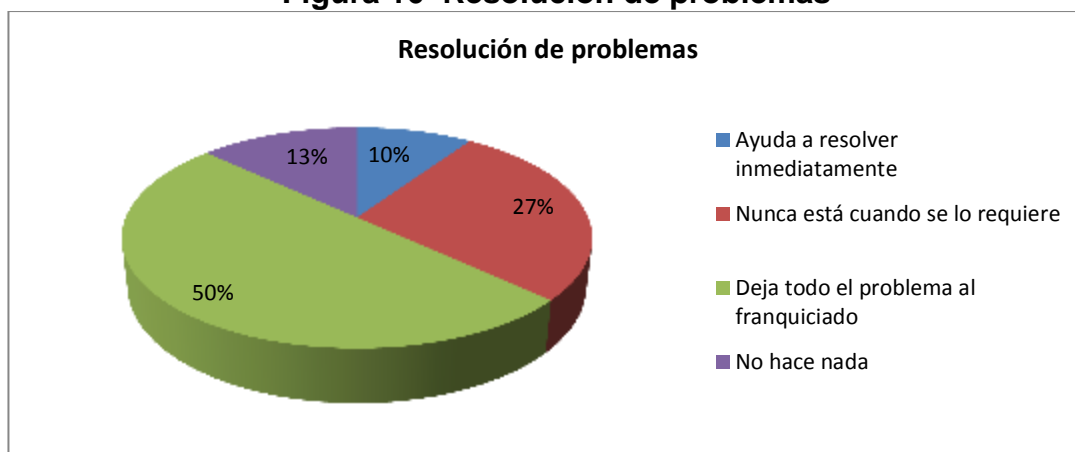
Tabla 14 Resolución de problemas

	FREC. ABS.	FREC. ACU. ABS.	FREC. REL.	FREC. ACU. REL.
Ayuda a resolver inmediatamente	8	8	10%	10%
Nunca está cuando se lo requiere	23	31	27%	37%
Deja todo el problema al franquiciado	42	73	50%	87%
No hace nada	11	84	13%	100%
Total	84		100%	

Fuente: Encuestas a clientes franquiciados

Elaborado por: José Luis Tuarez

Figura 16 Resolución de problemas



Fuente: Encuestas a clientes franquiciados

Elaborado por: José Luis Tuarez

El 50% de los encuestados indicaron que cuando surge un problema en el establecimiento el franquiciador deja todo el problema al franquiciado; un 27% indicó que el franquiciador nunca está cuando se lo requiere; el 13% indicó que el franquiciador no hace nada; mientras que el 10% de los encuestados indicaron que el franquiciador les ayuda a resolver el problema de manera inmediata. Esto permite determinar que en la mayoría de los casos en que surge algún inconveniente en algún establecimiento franquiciado, el franquiciador deja que el franquiciado sea quien resuelva el problema esto incide de manera negativa, puesto que en un sistema de franquicias el franquiciado debe contar con el apoyo del franquiciador para resolver los problemas de manera oportuna.

¿El franquiciador otorga las debidas capacitaciones? (En caso de que la respuesta sea positiva pasar a la pregunta 16, caso contrario pasar a la pregunta 17)

Tabla 15 Capacitación proporcionada por el franquiciador

	FREC. ABS.	FREC. ACU. ABS.	FREC. REL.	FREC. ACU. REL.
Sí	20	20	24%	24%
No	64	84	76%	100%
Total	84		100%	

Fuente: Encuestas a clientes franquiciados

Elaborado por: José Luis Tuarez

Figura 17 Capacitación proporcionada por el franquiciador



Fuente: Encuestas a clientes franquiciados

Elaborado por: José Luis Tuarez

El 76% de los clientes franquiciados encuestados indicaron que el franquiciador no les otorga las debidas capacitaciones, mientras que tan solo el 24% indicaron que el franquiciador sí les otorga capacitaciones. Esto permite identificar que el franquiciador no proporciona las capacitaciones necesarias a los franquiciados, sin embargo, la capacitación es una herramienta que permite estandarizar y mejorar los procesos que se desarrollan en cada establecimiento de la cadena de farmacias Luz Farma.

Las capacitaciones son manejadas de:

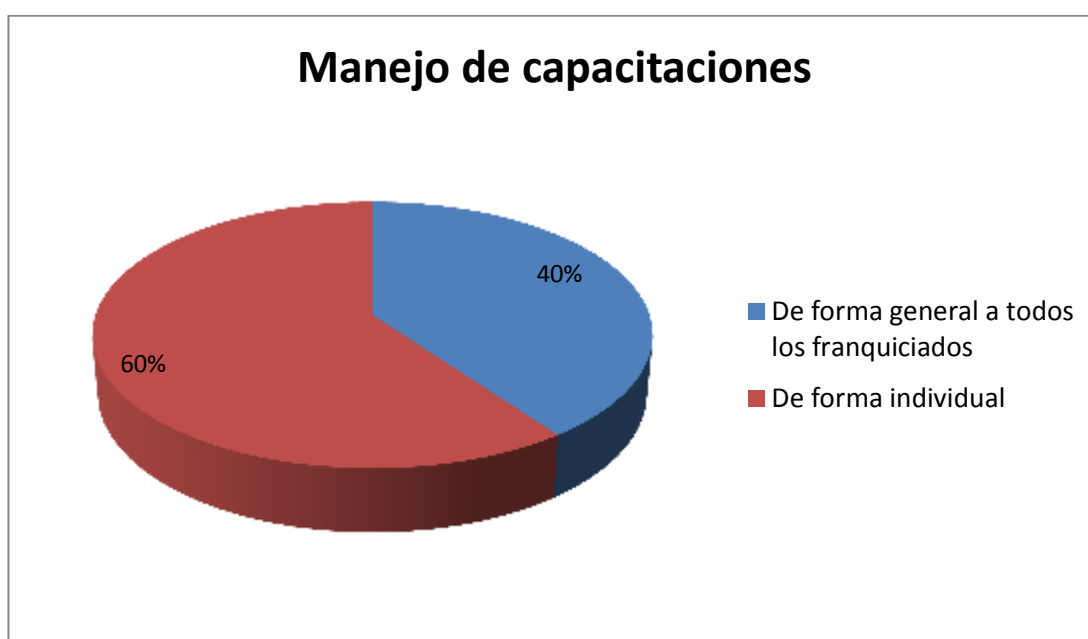
Tabla 16 Manejo de capacitaciones

	FREC. ABS.	FREC. ACU. ABS.	FREC. REL.	FREC. ACU. REL.
De forma general a todos los franquiciados	8	8	40%	40%
De forma individual	12	20	60%	100%
Total	20		100%	

Fuente: Encuestas a clientes franquiciados

Elaborado por: José Luis Tuarez

Figura 18 Manejo de capacitaciones



Fuente: Encuestas a clientes franquiciados

Elaborado por: José Luis Tuarez

El 60% de los encuestados que indicaron que el franquiciador sí les proporciona las debidas capacitaciones determinaron que las capacitaciones son manejadas de forma individual, mientras que el 40% restante indicó que las capacitaciones son manejadas de forma general a todos los franquiciados. Esto permite definir que las capacitaciones que suele proporcionar el franquiciador generalmente se realizan de forma individual, lo cual sugiere que éstas suelen realizarse en los establecimientos franquiciados al responder las consultas que éstos realizan al momento de que el supervisor de franquicia los visita.

¿Considera necesario que el franquiciador les proporcione las debidas capacitaciones?

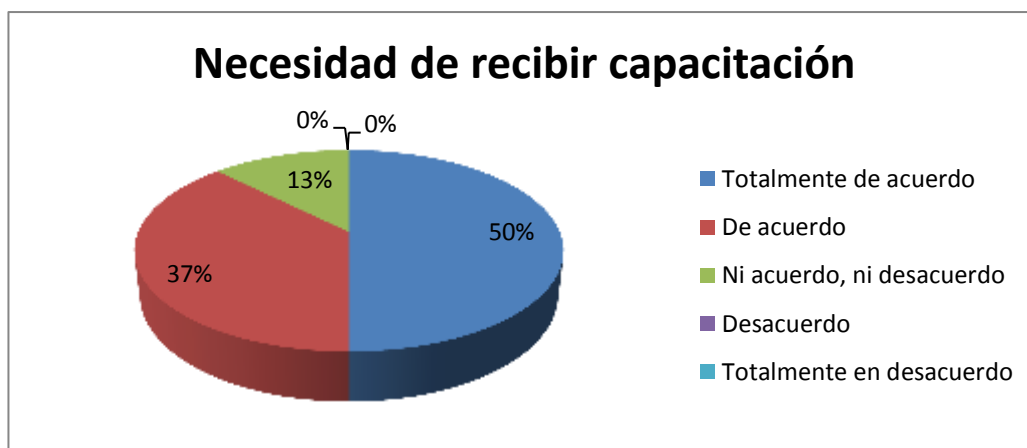
Tabla 17 Necesidad de recibir capacitación

	FREC. ABS.	FREC. ACU. ABS.	FREC. REL.	FREC. ACU. REL.
Totalmente de acuerdo	32	32	50%	50%
De acuerdo	24	56	38%	88%
Ni acuerdo, ni desacuerdo	8	64	13%	100%
Desacuerdo	0	64	0%	100%
Totalmente en desacuerdo	0	64	0%	100%
Total	64		100%	

Fuente: Encuestas a clientes franquiciados

Elaborado por: José Luis Tuarez

Figura 19 Necesidad de recibir capacitación



Fuente: Encuestas a clientes franquiciados

Elaborado por: José Luis Tuarez

Del total de clientes de franquicia encuestados que indicaron que el franquiciador no otorga las debidas capacitaciones, el 50% estuvieron totalmente de acuerdo en que es necesario para ellos recibir capacitaciones; un 38% estuvo de acuerdo; mientras que el 13% estuvo ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Esto significa que según la percepción de la mayoría de franquiciados de la Ciudad de Guayaquil, es necesario que el franquiciador les proporcione las capacitaciones necesarias para poder compensar sus necesidades operativas, de comercialización y financieras.

4.2. Análisis e interpretación de la información

En base a la información obtenida de la investigación realizada a los franquiciados de la cadena de farmacias “Luz Farma”, se puede identificar que la mayoría tiene entre dos y tres años, el cual puede ser percibido como un tiempo considerable en el que los franquiciados ya deberían conocer acerca de la forma en que se deben llevar a cabo los procesos operativos y de comercialización en la franquicia.

Otro de los aspectos que se pueden identificar fueron los factores que incidieron en que la mayoría de los clientes franquiciados hayan decidido adquirir la franquicia, puesto que, según su percepción invertir en un negocio ya constituido resulta más favorable que iniciar un nuevo negocio. En esto intervienen factores como el nivel de posicionamiento de la marca de la franquicia, procesos constituidos, así como también contar con el apoyo por parte del franquiciador en lo que se refiere a la comunicación de la marca de farmacias.

El problema en cuanto al control de la franquicia se puede relacionar a la relación que existe entre franquiciados y franquiciador, puesto que según la información proporcionada por la mayoría de los franquiciados en muchos casos no es comprendida. Los factores mencionados han incidido en que exista una percepción por parte del franquiciado de que la franquicia a pesar de ser rentable resulta necesario recibir capacitaciones por parte del franquiciador, las mismas que deberían estar orientadas a la estandarización de los procesos operativos y de comercialización. De tal manera se podría contribuir a dar solución a los problemas encontrados, mejorar el desarrollo de procesos y la relación existente entre el franquiciado y el franquiciador.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1. Descripción del proyecto

Generalidades del programa de capacitación

El programa de capacitación proporcionará a los clientes franquiciados de la cadena de farmacias “Luz Farma”, las herramientas necesarias para desarrollar de manera adecuada los procesos operativos de comercialización y financieros dentro de sus establecimientos. A través de la capacitación se podrá estandarizar los procesos que se manejan en la cadena de farmacias, con lo cual se pretende mejorar la calidad en el producto (bien y servicio) que se proporciona a los clientes, mejorando de esta manera su nivel de satisfacción y la percepción hacia la farmacia.

La capacitación representa una estrategia orientada a fortalecer el sistema de franquicia, con la implementación de un mecanismo que permita atender las necesidades específicas de capacitación al franquiciado, por lo tanto se determina que el programa de capacitación será realizado de manera general a todos los franquiciados de la Ciudad de Guayaquil, y se tratarán temas relacionados a los aspectos que incidirán en el mejoramiento de procesos, para lo cual se desarrollaran dos módulos en un periodo de cuatro semanas:

- Procesos operativos.
- Procesos de comercialización.

El programa de capacitación estará acompañado de una guía impresa que contendrá los temas que se traten en la capacitación personal. Para el desarrollo exitoso del programa se requiere considerar las siguientes fases:

- Preparativos.
- Definición de contenidos.

Preparativos

En la primera sección, se establecerán los aspectos que se deben de considerar antes de iniciar el programa de capacitación, desde la selección de los capacitadores, la definición del lugar y horario, los materiales y recursos, el enfoque de la capacitación y el ciclo de capacitación.

- **Selección de capacitadores**

Como primer punto a considerar, se debe seleccionar los capacitadores que serán los encargados de facilitar a los clientes franquiciados la información necesaria para la estandarización y el mejoramiento de los procesos. Es fundamental que el capacitador posea una amplia experiencia en lo que respecta a las actividades operativas y de comercialización en un establecimiento de franquicia, por lo tanto, se seleccionan los siguientes capacitadores:

- 2 Miembros del comité directivo del franquiciador.
- 2 Capacitadores, expertos en el área de comercialización y área operativa.

La capacitación está orientada a los clientes franquiciados de la cadena de farmacias “Luz Farma”, quienes deben mostrar un compromiso personal e institucional para implementar los conocimientos proporcionados y las actividades programadas después de la capacitación. Previo al inicio de la capacitación se requiere que el franquiciador forme el equipo de capacitación en el que se reunirán los miembros del comité directivo con los capacitadores para elaborar un plan de trabajo, en donde se defina las actividades y el contenido de los temas que se tratarán durante el programa de capacitación, así mismo se seleccionará el personal de apoyo que contribuirá con el programa.

Los ayudantes de capacitación deben asegurarse que las actividades se desarrollen conforme lo programado y que todo se encuentre en orden para la capacitación, además es necesario que se encuentren disponibles durante la capacitación para tomar notas de lo que se presente durante la jornada, puesto que, tal información será de utilidad para realizar el seguimiento correspondiente y evaluar posteriormente los resultados obtenidos.

- **Definición de lugar y horario**

El lugar en donde se desarrollará la capacitación deberá cumplir con ciertas características que permitan garantizar que el lugar es el adecuado para llevar a cabo las reuniones. El lugar debe ser tranquilo y encontrarse en un lugar de fácil acceso para los clientes de franquicia, así como también debe ser espacioso para asegurar la comodidad de los asistentes.

- ✓ **Lugar:** Centro de Reuniones y Capacitaciones de Guayaquil (Urdesa central, circunvalación sur 312 y diagonal).
- ✓ **Horario:** Sábados, 12:00 pm – 14:00 pm.

- **Materiales y recursos**

La selección de los materiales y recursos corresponde a una de las tareas preparatorias en un programa de capacitación, puesto que, es necesario que se determinen todos los recursos que se necesitarán para desarrollar el curso. Por lo tanto, se requerirá de los siguientes materiales:

- ✓ Diapositivas de Power Point.
- ✓ Hojas de papel bond A4.
- ✓ Laptop y proyector.
- ✓ Herramientas para capacitadores.
- ✓ Folleto de capacitación (será proporcionado a los asistentes).

- **Enfoque de capacitación**

El enfoque que tendrá el programa de capacitación, se basará en principios del aprendizaje experimental, en donde los clientes franquiciados podrán adquirir los conocimientos proporcionados por el capacitador y asimilarlos de manera activa, puesto que deberán implementarlos posteriormente en sus establecimientos franquiciados. A través del enfoque de aprendizaje experimental se trabajará sobre la capacidad analítica de los clientes franquiciados y de esta manera éstos podrán apropiarse de los conocimientos adquiridos y tendrán la confianza de aplicarlas y adaptarlas a su negocio.

- **Ciclo de capacitación**

El ciclo de la capacitación deberá ser desarrollado por fases, en cada una de estas fases se desarrollará un tema diferente, los mismos que permitirán al cliente franquiciado contar con las herramientas necesarias para lograr la mejora en los procesos internos.

Procesos operativos

En lo que corresponde a la primera fase de la capacitación, se tratarán los procesos operativos que corresponden a todas las actividades que se deben realizar en cada etapa de los procesos que se desarrollan en cada uno de estos establecimientos. La descripción de los procesos operativos permitirá establecer las directrices necesarias para la ejecución de las actividades de manera correcta y oportuna, por lo tanto se detallarán todos los factores esenciales a considerar:

Semana 1: Estandarización de procesos

La estandarización de procesos será el primer tema a tratar en lo que respecta a la primera fase de la capacitación. Se determinan estándares necesarios para mejorar el desempeño del sistema de franquicias, así como también determina los parámetros que constituyen las normas que guiarán

las actividades que se desarrollan en el establecimiento franquiciado, permitiendo al franquiciador ejercer un mayor control. A continuación se desarrollan cada uno de los puntos que deberán ser aplicados por los franquiciados para lograr la estandarización de los procesos:

Estos puntos servirán como sustento o complemento de lo que se necesitara para la capacitación de las necesidades operativas presentadas en el problema del presente proyecto. Dentro de la capacitación se presentaran estos temas para aprender a mejorar la logística debido a que no existe una estandarización de procesos en las franquicias de la farmacia Luz Farma los mismos que servirán para mejorar la percepción del cliente.

Recursos clave

Con el propósito de ofrecer una propuesta de valor al consumidor final y obtener la rentabilidad esperada, se determina la estandarización de recursos físicos y humanos que deberán ser aplicados para el mejoramiento del servicio ofrecido y de la imagen de la cadena de farmacias “Luz Farma”. La imagen de la marca está compuesta por dos elementos, la vara de Esculapio por ser relacionada con el área médica, y la parte tipográfica que consta del nombre de la cadena de farmacias. El logotipo deberá constar en la fachada de cada uno de los establecimientos franquiciados.

Figura 20 Logo de la marca



Fuente: Luz Farma (2013)

Será deber de los supervisores de franquicia controlar la aplicación de la imagen para asegurarse que su aplicación sea la adecuada, de tal manera se logrará que la imagen de las farmacias “Luz Farma” sea la misma en todos los establecimientos franquiciados.

En lo que respecta al área designada al almacenamiento de los fármacos, se determina que el área deberá contar con los respectivos estantes, y las vitrinas necesarias para ubicar los productos. En cuanto a la presentación del establecimiento, es necesario que las paredes sean de color blanco y de preferencia el piso debe ser de losa blanca.

1. Recursos físicos

Los equipos que serán necesarios para el buen funcionamiento del establecimiento tanto en los procesos de comercialización así como en el mantenimiento y el desarrollo de diferentes procesos, se detallan a continuación:

- Equipos de computación ubicados en el punto de venta (caja registradoras computarizadas).
- Estantes, armarios, y vitrinas (deben ubicarse guardando una distancia adecuada para facilitar el acceso a los productos cuando se requiera).
- Materiales requeridos según normas de seguridad (extintor, botiquín de primeros auxilios).
- Materiales de limpieza.
- Muebles de oficina (escritorio, sillas).
- Ropa de trabajo.

2. Recursos humanos

El personal que forme parte de las farmacias “Luz Farma” deberá cumplir con ciertos requisitos para ser incorporados como empleados de la cadena de farmacias, por lo tanto a continuación se describe el perfil del cargo:

Estudios y formación: Estudios en biología o farmacéuticos.

Experiencia: Se requiere que los empleados tengan experiencia en gestión de farmacia y poseer conocimientos con respecto a las normas de higiene vigentes.

Aptitudes y habilidades: Es necesario que los empleados que formen parte de los establecimientos de la cadena de farmacias "Luz Farma", posean aptitudes de trabajo en equipo, deben tener la capacidad de adaptación a un entorno de trabajo, debe ser responsable y organizado.

Para la atención al cliente se requiere que el personal vista con la ropa de trabajo asignada, la cual consta de camisa o blusa blanca, pantalón de vestir color negro, además deberá usar el mandil de trabajo, en el cual consta el logotipo de las farmacias "Luz Farma".

Semana 2: Know How

Durante la segunda semana el programa de capacitación estará orientado a proporcionar los conocimientos relacionados con la forma adecuada de desarrollar los procedimientos internos en cada establecimiento franquiciado. Para ello se desarrollarán los siguientes aspectos que van desde los procesos más básicos a los procesos que representan un mayor valor agregado en el desarrollo de las actividades de la franquicia:

- **Limpieza.**
- **Recepción de fármacos.**
- **Almacenamiento.**
- **Control de las condiciones de almacenamiento.**

1. Limpieza

Entre los procesos básicos que se deben desarrollar en el establecimiento de farmacia, se menciona la limpieza, puesto que al ser un establecimiento que trabaja con fármacos es necesario que se cumplan con las normas establecidas por el Ministerio de Salud Pública. Se requiere que los empleados realicen la limpieza diaria del establecimiento, asegurándose de que el lugar se encuentre en las óptimas condiciones para la atención a los clientes y así evitar algún tipo de problema por la acumulación de desechos En cuanto a la limpieza se determina que:

- El establecimiento deberá contar con la ventilación adecuada.
- Es necesario mantener el aseo en todas las áreas del establecimiento para evitar la proliferación de bacterias.
- Las instalaciones sanitarias deberán encontrarse aseadas y funcionales.
- Los empleados de la farmacia deberán lavarse adecuadamente las manos antes de manipular medicamentos.
- Los estantes y vitrinas deben encontrarse libre de polvo.
- Es esencial que los medicamentos se encuentren limpios para evitar que lleguen a dañarse.
- Las neveras en las que se almacenen los medicamentos, serán exclusivas para los productos que requieran mantenerse refrigerados, no podrá contener alimentos u otros productos que puedan contaminar los fármacos.
- El aseo debe realizarse por lo menos con un día de por medio.
- El material de limpieza del establecimiento deberá ser almacenado en un lugar específico, evitando que éste se encuentre en la misma área que los fármacos.
- Para realizar la limpieza de los medicamentos es necesario que se utilice un paño limpio levemente humedecido, siempre con cuidado de no borrar o manchar las descripciones del producto.

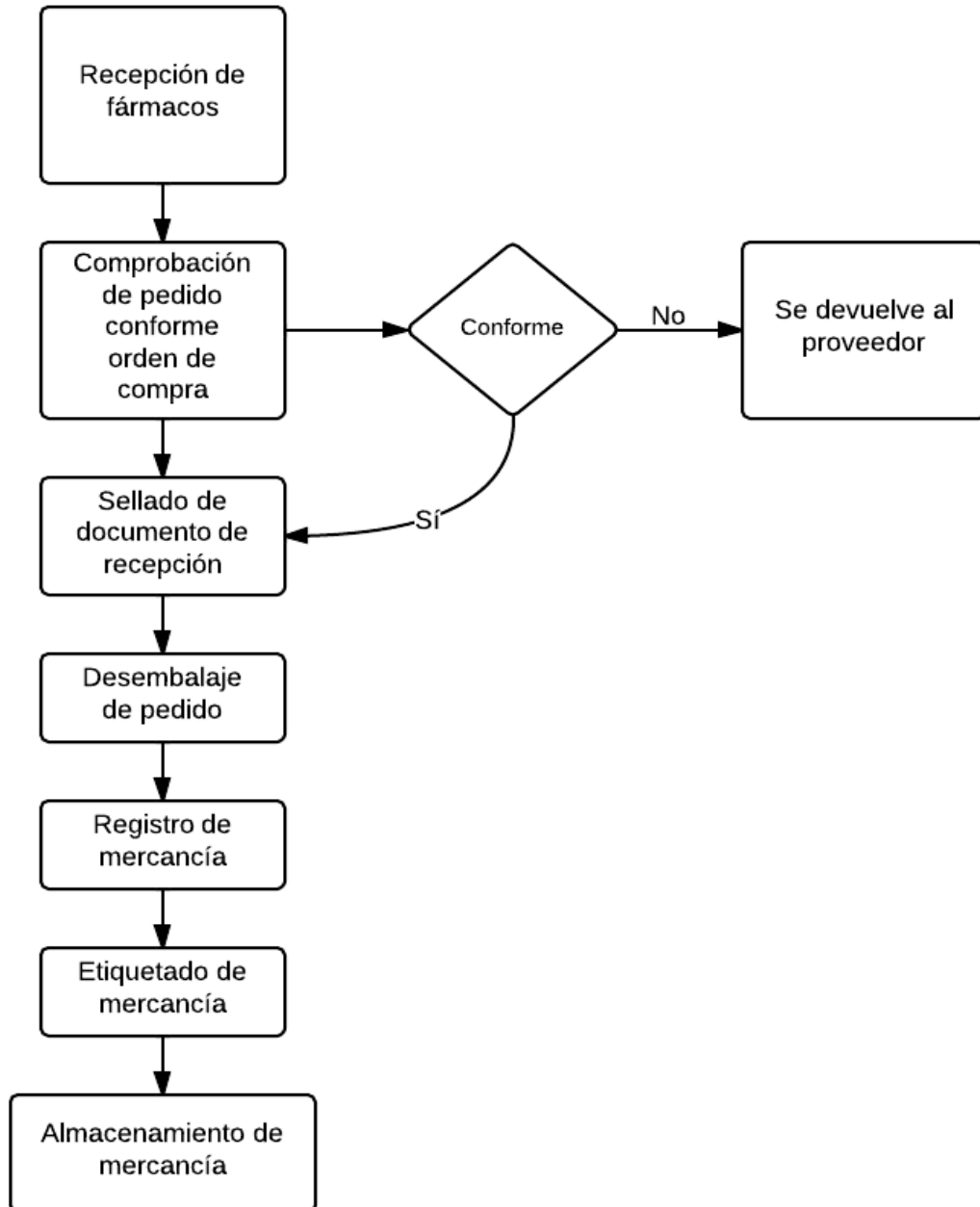
2. Recepción de fármacos.

La recepción de los fármacos es otra de las actividades que se deben de realizar de manera adecuada, puesto que es necesario considerar que la recepción describe el proceso de planificación del ingreso de los fármacos en el cual los encargados deben cerciorarse de que los fármacos sean los solicitados y se encuentren en perfecto estado.

La inspección al momento de la recepción de los fármacos es necesaria, para poder minimizar los inconvenientes que pudieran surgir por fármacos

próximos a caducar, además permitirá garantizar la recepción segura del pedido.

Figura 21 Flujograma de recepción de fármacos



Elaborado por: José Luis Tuarez

El flujograma del proceso de recepción de los fármacos, inicia desde que el responsable del establecimiento recibe el pedido, posteriormente éste debe comprobar que los fármacos recibidos sean los mismos del pedido realizado; en caso de no encontrarse conforme el responsable está en la

facultad de devolver la mercancía al proveedor para su revisión. Si el pedido se encuentra conforme lo solicitado se procederá a sellar el documento de recepción, desembalar el pedido, etiquetarlo de acuerdo a su clasificación y almacenarlo respectivamente. Para asegurar la exitosa recepción de los fármacos se requiere que se desarrollen las siguientes actividades:

Revisión de la documentación

Previa la recepción de los fármacos, es necesario que se revisen los documentos presentados por el proveedor y contrastar que éstos sean los requeridos de acuerdo a la orden de compra, se deberá verificar la siguiente información:

- Nombre del producto.
- Presentación.
- Cantidad solicitada.
- Embalaje en perfectas condiciones.
- Envase sellado y que corresponda al producto.
- Fecha de caducidad.

En el caso de verificar insumos médicos, se deberá constatar la siguiente información:

- Nombre del producto.
- Presentación.
- Fecha de elaboración y de vencimiento.
- Nombre del proveedor.

Revisión de los productos recibidos

En lo que respecta al estado físico del producto, se requiere inspeccionar los siguientes aspectos:

- Embalaje: El embalaje del producto deberá encontrarse limpio y debidamente sellado. Es importante que el responsable se asegure que el embalaje no se encuentre arrugado o evidencie deterioro.

- **Envase:** Se debe revisar que el envase corresponda al producto solicitado, así como también es importante que se encuentre sellado y limpio. En el envase inmediato se debe verificar que no existan perforaciones o daños que puedan haber afectado el contenido del mismo y que éste contenga la respectiva banda de seguridad.
- **Etiqueta:** Las etiquetas o rótulos deberán contener la información sobre el producto (concentración, nombre del producto, presentación, fabricante, número de lote, fecha de caducidad, registro sanitario, condiciones de almacenamiento, condiciones de uso).
- **Contenido:** En el caso de fármacos, se deberá inspeccionar la esterilidad del fármaco, uniformidad del contenido, que no se encuentre manchado o que no contengan materiales extraños.

Decisión de aprobación o rechazo

La decisión de aprobación o rechazo del pedido dependerá de que éste se encuentre en las condiciones correctas y no presenten ningún tipo de defectos. En el caso en que existan inconvenientes en las especificaciones mencionadas deberá identificarse el tipo de inconveniente encontrado y ser debidamente reportado, dependiendo del estado del fármaco se evaluará su aprobación o devolución.

En caso de ser necesario, se deberá reportar el inconveniente y solicitar que se realice el correspondiente control de calidad. De ser aprobado el pedido se deberá certificar a través de un comprobante la recepción de los fármacos e insumos médicos.

Semana 3: Know How

Durante la tercera semana del programa de capacitación se tratarán los temas restantes del “know how”, en lo que corresponde tratar aspectos relacionados al almacenamiento y el control de las condiciones de almacenamiento, los mismos que se detallan a continuación:

- **Almacenamiento**

En lo que respecta al almacenamiento de los productos se debe considerar que éstos se encuentren debidamente ubicados en las estanterías y vitrinas de acuerdo a las categorías designadas y según el orden alfabético. El almacenamiento es uno de los subprocesos operativos dentro del establecimiento y se deberá desarrollar una vez cumplida la recepción de los fármacos.

Para realizar el almacenamiento adecuado se deben de considerar la cantidad, el tipo de fármacos y las condiciones de almacenamiento que requiere cada uno. El proceso de almacenamiento se deberá realizar considerando los siguientes factores:

1. Acondicionamiento del sitio de almacenamiento

Antes de ubicar los fármacos e insumos médicos en los estantes y vitrinas es necesario que en primer lugar se acondicione el lugar en donde serán ubicados, para lo cual se deben seguir los siguientes pasos:

- ✓ **Determinación del sitio de almacenamiento:** La determinación del lugar de almacenamiento debe ser una decisión sujeta a la proyección del crecimiento del establecimiento. La facilidad de acceso es otros de los aspectos a considerar para seleccionar el lugar adecuado de almacenamiento, puesto que el responsable de la atención deberá tener facilidad en acceder al lugar en donde se encuentren los fármacos.
- ✓ **Determinación del tamaño del área:** El tamaño y el volumen del lugar de almacenamiento son aspectos fundamentales que inciden en la selección del lugar de almacenamiento, debido a que el tamaño del área que será destinada al almacenamiento de los fármacos depende principalmente de la frecuencia en que se realicen los pedidos, su ubicación geográfica y las características de los productos almacenados.

Adicionalmente a los parámetros mencionados, se determina que es necesario considerar que aspectos como el espacio entre pasillos, las áreas destinadas a la atención al público y el área administrativa, el área de recepción y almacenamiento. Una vez considerados los puntos antes mencionados se requiere que se diseñe el área de almacenamiento, la cual deberá contar con tres sub áreas que se detallan a continuación:

- ✓ **Área de recepción:** El área de recepción será el espacio destinado a la ubicación de los fármacos e insumos médicos que ingresan al establecimiento, mientras éstos son sometidos al proceso de recepción y se determine su aceptación o devolución.
- ✓ **Área de estanterías:** El área de estanterías se debe de diseñar considerando el espacio existente entre cada estante, de modo que el auxiliar de farmacia tenga fácil acceso a este. En el área de estantes se ubican los fármacos que estén debidamente aceptados luego del proceso de recepción y que estén listos para ser expendidos.
- ✓ **Área de refrigeración:** El área de refrigeración es el lugar en el cual se deberán ubicar los medicamentos que requieran condiciones especiales para su almacenamiento (vacunas, insulina, ampollas, entre otros). La nevera que se utilice deberá ser exclusiva para el almacenamiento de fármacos, no se permitirá almacenar en ésta ningún otro producto que pueda contaminar los medicamentos.

2. Ubicación de los productos

La ubicación de los fármacos e insumos médicos se deberá realizar considerando los principios de organización que faciliten la ubicación de los mismos en el momento de su expendio, de tal manera se logrará optimizar el proceso de comercialización y aprovechar de manera eficiente los espacios disponibles. En lo que se refiere a las directrices de organización de fármacos e insumos médicos se deberán considerar los siguientes aspectos:

- Ubicación de los fármacos e insumos médicos por su clasificación farmacológica.
- Dentro de la clasificación farmacológica se considera su ubicación en orden alfabético.
- Además se deberá considerar la forma farmacéutica del producto.

Una vez considerados los aspectos anteriores, se deberá ubicar los productos de manera que los primeros fármacos que ingresaron sean los primeros en ser expendidos, puesto que es fundamental considerar la fecha de vencimiento de los mismos para evitar que productos caducados se queden en percha y deban ser devueltos. Cabe destacar, que bajo ningún motivo se podrán ubicar los productos en contacto con el piso o en contacto con paredes.

- **Control de las condiciones de almacenamiento.**

El control de las condiciones de almacenamiento dependerá de factores como la humedad, temperatura, la luz y la caducidad de los fármacos e insumos médicos. El control es importante, puesto que el almacenamiento de los productos en condiciones incorrectas puede afectar de manera directa la estabilidad de los productos.

1. Control de la humedad: El control de la humedad es uno de los aspectos más importantes que se deben de considerar al momento del almacenamiento de los productos, el porcentaje de humedad que se encuentra entre los parámetros establecidos va del 50% al 70%, el lugar deberá contener una ventilación adecuada, se debe conservar los productos debidamente cerrados, y evitar las filtraciones de agua en el lugar de almacenamiento.

2. Control de la temperatura: Los fármacos tienen un límite de temperatura, el cual determina su resistencia sin que éste llegue a deteriorarse. La información con respecto a la temperatura se encuentra en los empaques de los productos y deberá ser

considerada por el responsable antes de su almacenamiento. Es fundamental que se realice un registro de la temperatura en las áreas de almacenamiento, considerando que las temperaturas pueden ser las siguientes:

- ✓ **Temperatura ambiente:** Temperatura de +15°C hasta máximo +30°C.
- ✓ **Ambiente fresco:** Temperatura entre +15°C hasta máximo +30°C.
- ✓ **Refrigeración:** Temperatura entre 2°C y 8°C.

Ningún medicamento deberá ser ubicado en lugares en donde existan altas temperaturas.

3. Control de la luz: Existen fármacos que son fotosensibles, por lo tanto, existe el riesgo de que éstos lleguen a deteriorarse con el contacto excesivo de la luz. Desde esta perspectiva, los medicamentos deberán ubicarse de tal manera que se encuentren alejados de las radiaciones de la luz solar o de algún tipo de lámpara o bombillo. Generalmente, los fármacos fotosensibles suelen ser empacados en blíster de coloraciones oscuras, por lo tanto, se determina fundamental que este tipo de fármacos no sean extraídos de su empaque de protección.

4. Control de caducidad: El control de la caducidad es sumamente importante desde el punto de vista asistencial y administrativo. Para realizar un adecuado control de las fechas de caducidad, el responsable deberá revisar continuamente las fechas de vencimiento de los fármacos y dependiendo de este ubicar señales de semaforización (ubicación de tarjetas) bajo los siguientes parámetros:

- Semaforización roja (fármacos próximos a caducar en una fecha menos a 6 meses).
- Semaforización amarilla (fármacos con fecha de caducidad menor a 12 meses).

- Semaforización verde (fármacos con fechas de caducidad mayor a 12 meses).

En caso en que existan fármacos que se encuentren próximos a vencer, se requiere que el responsable deberá tomar las medidas correspondientes para asegurarse que éstos sean los primeros en ser distribuidos, si algún fármaco llegase a caducar se deberán dar de baja de manera oportuna para evitar errores al momento de su expendio.

Procesos de comercialización

Semana 4

Durante la cuarta semana del programa de capacitación, se proporcionarán los parámetros en relación a los procesos de comercialización, básicamente incluyen los aspectos relacionados a la adecuada distribución de los productos y los parámetros que se deben de considerar en el momento de proporcionar el servicio al cliente. Las directrices proporcionadas deberán ser aplicadas con la finalidad de optimizar los procesos de comercialización y mejorar la productividad y rendimiento.

1. Distribución

La distribución inicia en el momento en que el cliente acude al establecimiento a solicitar el fármaco, por lo tanto es necesario que el responsable pueda proporcionar los fármacos y/o insumos médicos. Para realizar una distribución eficiente de los medicamentos el responsable debe aplicar las siguientes directrices:

- Los fármacos que de acuerdo a la normativa establecida por el MSP (Ministerio de Salud Pública) deben ser distribuidos bajo prescripción, sólo serán distribuidos si el cliente presenta la correspondiente receta médica.

- El responsable debe asegurarse que la receta proporcionada por el cliente contenga la autorización de un médico registrado y consecuentemente que la receta sea válida.
- El responsable deberá verificar que el fármaco cumpla con las características solicitadas, tanto en dosis como en presentación con la finalidad de evitar que se presenten errores que pudieran afectar el correcto expendio de los productos.
- El responsable deberá comprobar que los fármacos o insumos médicos se encuentren en stock.
- Los fármacos o insumos médicos deberán ser distribuidos siguiendo el orden en que han sido prescritos en la receta.
- El responsable deberá asegurarse que el fármaco no presente daños en su presentación antes de que sea distribuido.

2. Servicio al cliente

Poseer habilidades de servicio al cliente impecable es importante en los establecimientos que formen parte de la cadena de farmacias “Luz Farma”, los clientes que lleguen al establecimiento deben tener una buena impresión de la atención recibida, puesto que esto incidirá en la percepción que se genere a futuro. Su actitud puede tener un efecto directo sobre si es o no un cliente regresará a la farmacia y también puede alterar la imagen como marca de la cadena “Luz Farma”. Aquí se determinan los parámetros que se deben aplicar en la atención al cliente:

1. Apariencia: Las personas que acuden a la farmacia deberán apreciar un equipo de trabajo que demuestre una buena presentación. La forma de vestir del personal de farmacia tiene un impacto en la percepción de los clientes, esto también incluye a los supervisores de franquicia. Es preciso que el personal cumpla con las normas establecidas en cuanto al uniforme que debe usar durante la jornada laboral.

2. Actitud: Ser cortés y eficiente son aspectos que se deben aplicar en el lugar de trabajo. Asegúrese de mantener el campo de la farmacia y de

conocer el tema para poder proporcionar la información requerida por el cliente, además los empleados de la farmacia deberán mostrar una actitud amable en caso de que el cliente tuviera algún inconveniente o queja con algún producto adquirido.

3. Eficiencia: Completar el trabajo a tiempo y ser eficiente es el nombre del juego en la farmacia. Cometer errores puede causar perjuicios graves en la salud de los clientes, y que es una de las muchas razones que es imprescindible para hacer su trabajo correctamente la primera vez.

4. Ayudar: En algunos casos es preciso ir más allá y ayudar a otros compañeros de trabajo cuando están abrumados le hará un trabajador estrella. Los compañeros de trabajo también realizarán lo mismo cuando éste lo necesite.

Siguiendo estos consejos puede ayudar a garantizar una mayor productividad en el trabajo y también mejorar las calificaciones de servicio al cliente. El personal de la farmacia se convierte en el más respetado que estará en su trabajo y en su vida en general.

Devoluciones y reclamos

- Las quejas emitidas por los clientes con respecto a los productos deberán ser recibidas por el responsable de farmacia y revisadas a profundidad para poder proporcionar una solución oportuna.
- El responsable deberá atender las quejas de manera amable y deberá proporcionar las respuestas requeridas por el cliente.
- El responsable contará con el apoyo correspondiente de su supervisor para poder establecer los correctivos a las quejas presentadas.
- Los fármacos que hayan sido devueltos por el cliente deberán ser separados y reportados al proveedor.
- Las quejas recibidas deberán ser registradas y reportadas para su posterior investigación con la finalidad de evitar futuros errores.

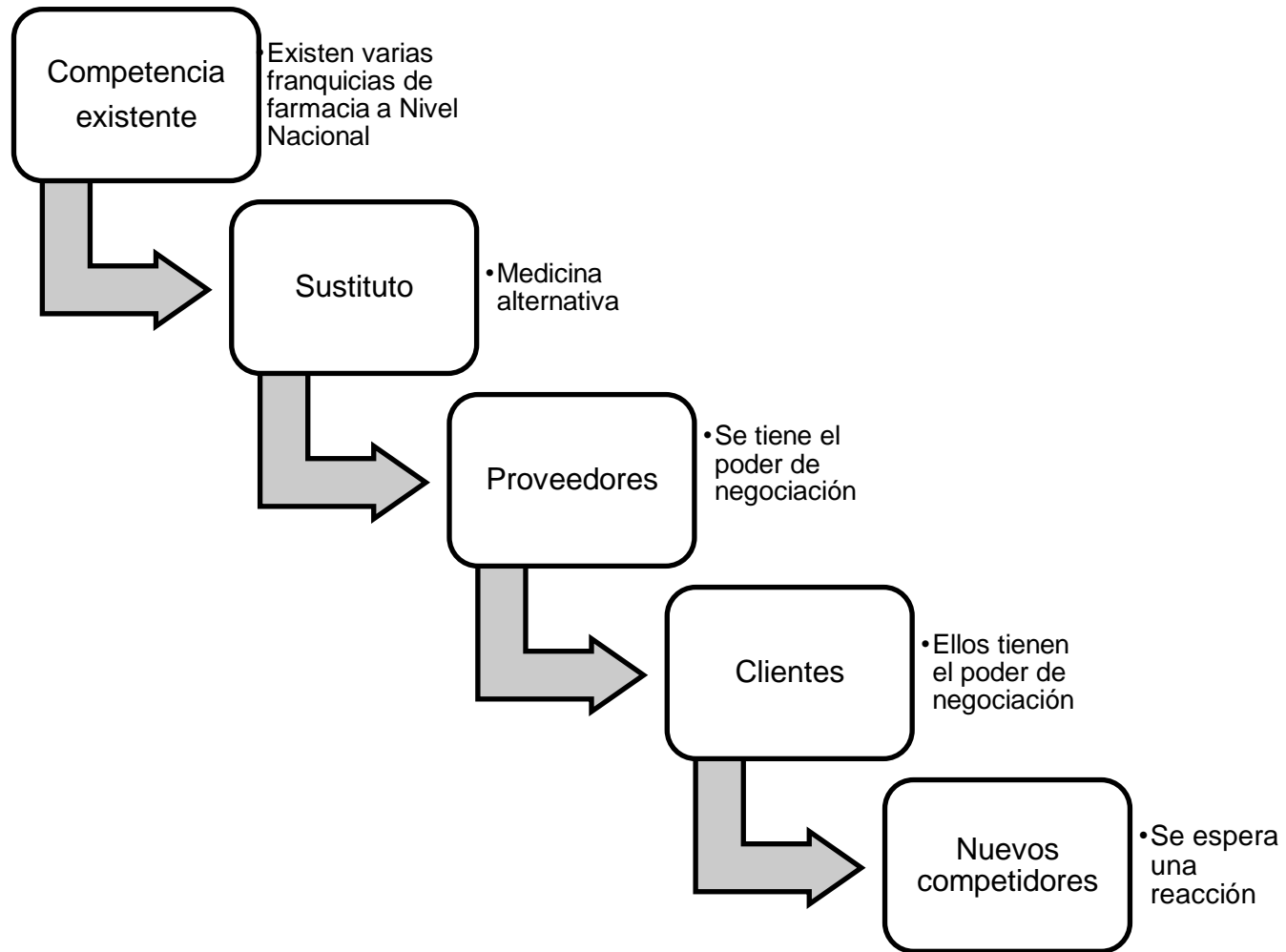
FODA

Figura 22 FODA



Elaborado por: El Autor

Figura 23 Fuerzas competitivas de Porter



Elaborado por: El Autor

5.2. Justificación del proyecto

En el manejo de un sistema de franquicia, es necesario que el franquiciador proporcione al franquiciado las herramientas necesarias para que éste pueda desarrollar los procesos internos en su establecimiento de manera adecuada, y que éstos se ajusten a los objetivos establecidos por el franquiciador, con lo cual además se podrá estandarizar los procesos y mejorar la calidad del servicio que se ofrece al cliente.

El incremento en el número de farmacias y la aparición de nuevos canales de distribución han generado que este sector en el mercado se vuelva mucho más competitivo, con lo cual se hace necesaria la búsqueda de estrategias que permitan convertir las operaciones en los procesos más eficaces. Las cadenas de farmacias compiten por el crecimiento de cara a los desafíos competitivos importantes, por lo tanto se enfrentan a una gran necesidad de mejorar la productividad y la rentabilidad del negocio.

Está claro que las soluciones a los inconvenientes presentados en los establecimientos franquiciados también deben ser una política dentro del sistema de franquicia. Las operaciones del flujo de trabajo en la farmacia dependen en gran medida de los procesos que apoyan las interacciones entre el franquiciado y el franquiciador, y consecuentemente incide en la relación entre el franquiciado y sus clientes. Por lo tanto, se ha visto la necesidad de desarrollar un programa de capacitación, a través del cual se proporcionará a los franquiciados la información necesaria para la estandarización de procesos y que éstos cuenten con las herramientas de mejora.

5.3. Objetivos del proyecto

5.3.1. Objetivo general

- Diseñar un programa de capacitación para la estandarización de los procesos operativos, de comercialización y financieros en los clientes de la franquicia “Luz Farma”.

5.3.2. Objetivos específicos

- Fortalecer, mejorar y orientar los procesos internos que se desarrollan en los establecimientos franquiciados.
- Mejorar la rentabilidad de los establecimientos franquiciados de la cadena “Luz Farma”.
- Establecer los requerimientos del programa de capacitación.

5.4. Beneficiarios del proyecto directo e indirecto

El presente proyecto de capacitación tiene como beneficiarios directos a los clientes franquiciados de la cadena de farmacias “Luz Farma” que se encuentran en la Ciudad de Guayaquil, puesto que con el desarrollo de un programa de capacitación se contribuye al mejoramiento interno de procesos operativos, de comercialización y financieros en estos establecimientos franquiciados, lo cual incide a su vez en el mejoramiento de la rentabilidad del negocio.

Así mismo, se beneficiaría de manera indirecta a los clientes de la cadena de farmacias “Luz Farma”, debido a que al mejorar los procesos de comercialización en los establecimientos franquiciados, se mejorará considerablemente el servicio que se presta a los clientes que visitan estos establecimientos, lo cual permitirá mejorar el nivel de satisfacción de los clientes y consecuentemente permitirá mejorar la percepción que tienen con respecto a la cadena de farmacias.

Entre los beneficiarios indirectos también se encuentra el franquiciador, puesto que, al mejorar el desempeño en cada uno de los establecimientos franquiciados en la Ciudad de Guayaquil, incidirá notoriamente en el mejoramiento de la imagen institucional de las farmacias “Luz Farma” como marca y contribuirá en mejorar el nivel de posicionamiento de la cadena de farmacias en el mercado. Además, al

mejorar el sistema de franquicia el franquiciador tendrá un mayor control de cada uno de los establecimientos.

5.5. Localización física

En lo que respecta a la localización física del proyecto, se determina su aplicación en la Ciudad de Guayaquil, puesto que el problema encontrado se centra en los establecimientos franquiciados de la cadena de farmacias “Luz Farma”, considerando que en estos establecimientos se ha podido identificar que existen necesidades operativas, de comercialización y financieras, por lo tanto es necesario que el franquiciador desarrolle un programa orientado a contribuir al mejoramiento interno de procesos y la rentabilidad de los negocios que funcionan bajo la marca “Luz Farma”.

Figura 24 Ciudad de Guayaquil



Fuente: (Google Maps, 2014)

5.6. Plan operativo o de actividades

Tabla 18 Plan operativo de actividades

PLAN OPERATIVO						
Acción	Programación	Meta	Unidad de medida	Fuente verificable	Responsables	Observaciones
Planificación estratégica	MES 1	Establecer objetivos organizacionales	%	Informe	Gerencia	Aplicación de estrategias en base a visión
Detalles de semana	1	2	3	4	Evaluación	
Determinación de la visión					Cumplimiento de objetivos	
Perpsectivas financieras						
Perpsectivas del cliente						
Perpsectivas de procesos internos						
Perspectivas de aprendizaje y crecimiento						
Mejoramiento de procesos	MES 2	Mejorar la productividad y la eficiencia de los franquiciados	%	Informe	Empleados	Establecimiento de flujogramas en base a calidad total
Detalles de semana	1	2	3	4	Evaluación	
Elaboración de flujogramas de procesos					Personal eficiente y buen servicio al cliente	
Proveedores						
Cobranzas						
Facturación						
Distribución						
Comercilización						
Marketing						

Elaborado por: El autor

5.7. Estudio de factibilidad o viabilidad del proyecto

Tabla 19 Roles de pago

Cargo	Sueldo mensual	Sueldo anual	Comisiones al año	13ro Sueldo al año	14to Sueldo al año	Vacaciones al año	Fondo de Reserva al año	Aporte Patronal al año	Gasto por año
Capacitador 1	700.00	8,400.00		700.00	340.00	350.00	700.00	966.00	11,456.00
Capacitadores 2	700.00	8,400.00		700.00	340.00	350.00	700.00	966.00	11,456.00
Total	700.00	16,800.00	0.00	700.00	340.00	350.00	700.00	966.00	11,456.00

Elaborado por: El autor

Para el proceso de capacitación se necesitará la contratación de personas que se encargarán directamente de brindar la información pertinente para cada uno de los empleados.

Tabla 20 Ventas proyectadas en el primer año

VENTAS EN DÓLARES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	PRESUPUESTO DE VENTAS DEL AÑO 1
Mayoristas	11,859.00	13,041.00	14,257.00	15,504.00	16,785.00	18,099.00	19,445.00	20,824.00	22,235.00	23,680.00	25,157.00	26,667.00	227,553.00
Detallistas	7,472.00	7,837.00	8,211.00	8,592.00	8,981.00	9,379.00	9,785.00	10,198.00	10,620.00	11,050.00	11,488.00	11,934.00	115,547.00
VENTAS TOTALES EN DÓLARES	19,331.00	20,878.00	22,468.00	24,096.00	25,766.00	27,478.00	29,230.00	31,022.00	32,855.00	34,730.00	36,645.00	38,601.00	343,100.00

Elaborado por: El autor

PRESUPUESTO DE VENTAS DEL AÑO 1													
VENTAS EN DÓLARES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	PRESUPUESTO DE VENTAS DEL AÑO 1
VENTAS TOTALES EN DÓLARES	19,331.00	20,878.00	22,468.00	24,096.00	25,766.00	27,478.00	29,230.00	31,022.00	32,855.00	34,730.00	36,645.00	38,601.00	343,100.00

Tabla 21 Ventas proyectadas en 5 años

Incremento en ventas proyectado		1%	1%	2%	3%
VENTAS PROYECTADAS EN 5 AÑOS					
UNIDADES X PRECIOS	2013	2014	2015	2016	2017
VENTAS TOTALES	\$ 343,100.00	\$ 411,720.00	\$ 452,892.00	\$ 498,181.20	\$ 547,999.32

Elaborado por: El autor

En el incremento de ventas que se espera año a año es un porcentaje conservado del 1 y 2%, debido a que se espera que la capacitación sea un indicador de mejora de la empresa, sin embargo se debe considerar que solo este aspecto no será lo único que incidirá en el incremento de ventas.

Tabla 22 Estado de resultado

Estado de Resultado						
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas	343,100.00	411,720.00	452,892.00	498,181.20	547,999.32	602,799.25
Costo de Venta	205,860.00	247,032.00	271,735.20	298,908.72	328,799.59	361,679.55
Utilidad Bruta en Venta	137,240.00	164,688.00	181,156.80	199,272.48	219,199.73	241,119.70
Gastos Sueldos y Salarios	11,456.00	11,932.57	12,428.96	12,946.01	13,484.56	14,045.52
Gastos Marketing	32,000.00	30,000.00	31,800.00	33,708.00	35,730.48	37,874.31
Utilidad Operativa	93,784.00	122,755.43	136,927.84	152,618.47	169,984.68	189,199.87
Gastos Financieros	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Utilidad Neta (Utilidad antes de Imptos)	93,784.00	122,755.43	136,927.84	152,618.47	169,984.68	189,199.87
Repartición Trabajadores	14,067.60	18,413.31	20,539.18	22,892.77	25,497.70	28,379.98
Utilidad antes Imptos Renta	79,716.40	104,342.12	116,388.66	129,725.70	144,486.98	160,819.89
Impto a la Renta	19,929.10	26,085.53	29,097.17	32,431.42	36,121.75	40,204.97
Utilidad Disponible	59,787.30	78,256.59	87,291.50	97,294.27	108,365.24	120,614.92

Elaborado por: El autor

Tabla 23 TIR y VAN

TIR Y VAN						
% de Repartición Utilidades a Trabajadores	15%	15%	15%	15%	15%	15%
% de Impuesto a la Renta	25%	25%	25%	25%	25%	25%
Año	1	2	3	4	5	
Ventas	343,100	411,720	452,892	498,181	547,999	
Costos Variables	205,860	247,032	271,735	298,909	328,800	
Costos Fijos	11,456	11,933	12,429	12,946	13,485	
Flujo de Explotación	125,784	152,755	168,728	186,326	205,715	
Repart. Util	18,868	22,913	25,309	27,949	30,857	
Flujo antes de Imp Rta	106,916	129,842	143,419	158,377	174,858	
Imppto Rta	26,729	32,461	35,855	39,594	43,714	
Flujo después de Impuestos	80,187	97,382	107,564	118,783	131,143	
MKT	-447,976	0	0	0	0	0
Flujo del Proyecto Puro	-447,976	80,187	97,382	107,564	118,783	131,143
TMAR	8.66%					
% TASA PASIVA BANCARIA + INFLACIÓN 2012 (SEGÚN BCE)						
Valor Actual	-447,976	73,797	82,478	83,841	85,207	86,576
		73,797	156,274	240,116	325,323	411,899
VAN	734,953					
TIR	32.55%					

Elaborado por: El autor

En cuanto a la valoración, se determina que la puesta en marcha de un programa de capacitación ayudaría a la empresa como tal, los valores de referencia, fueron proporcionados por la empresa para partir en la inclusión de la capacitación.

5.8. Seguimiento y evaluación

Para determinar los resultados del programa de capacitación es preciso que el franquiciador desarrolle un adecuado seguimiento y una evaluación basándose en cuatro parámetros que le permitirán reconocer el éxito del programa desarrollado, tales parámetros serán definidos a continuación:

Reacción: El seguimiento inicia desde que el programa de capacitación haya concluido, puesto que es necesario registrar las reacciones inmediatas de los clientes franquiciados, de esta manera se podrá conocer si existe alguna duda con respecto a alguno de los temas tratados dentro del programa de capacitación y de esta manera poder despejarlas en su momento. Así como también se podrá registrar cualquier sugerencia emitida por el cliente franquiciado.

Aprendizaje: Además de la reacción del cliente franquiciado, es fundamental realizar un seguimiento al proceso de aprendizaje para determinar si los conocimientos proporcionados fueron asimilados de la manera esperada por parte del cliente franquiciado, para esto se aplicará una prueba que permitirá medir lo aprendido por el franquiciado durante el proceso de capacitación. Cabe destacar que para asegurar el cumplimiento de los objetivos establecidos, es necesario que exista una retroalimentación y un seguimiento permanente por parte del franquiciador.

Comportamiento: El seguimiento post-capacitación incluye el comportamiento de los franquiciados en relación a la aplicación de los conocimientos adquiridos en la capacitación en cada establecimiento. El comportamiento del franquiciado deberá ser registrado por el supervisor de franquicias quienes determinarán si el desempeño del franquiciado es el esperado o si aún existen falencias.

Resultados: Finalmente se requiere del desarrollo de una evaluación para determinar los resultados obtenidos de la aplicación de los conocimientos proporcionados en el programa de capacitación, la evaluación se desarrollará para medir la mejoría en el desempeño de cada establecimiento franquiciado, así como también se evaluará el mejoramiento en la rentabilidad de estos negocios.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- A través de la investigación desarrollada se pudo identificar que existen falencias en lo que respecta a los procesos que se desarrollan de manera interna en los establecimientos de la cadena de farmacias "Luz Farma", lo cual se debe principalmente al hecho de que el franquiciado no les ha proporcionado la información y la capacitación que se requiere para asegurar la estandarización de los procesos en los negocios que funcionan bajo la franquicia "Luz Farma".
- El escaso apoyo que reciben los franquiciados por parte del franquiciador ha incidido en que exista una baja rentabilidad para la mayoría de establecimientos franquiciados, puesto que si el franquiciado no cuenta con los parámetros necesarios para el desarrollo de los procesos se presentarán inconvenientes en los procesos de comercialización y consecuentemente afectará el nivel de rentabilidad del mismo.
- Además, mediante la investigación desarrollada se pudo identificar que existe poca comunicación entre el franquiciador y el franquiciado, lo cual afecta de manera negativa al sistema de franquicias, ya que el franquiciador no puede ejercer el control necesario para asegurarse que los procesos se desarrollan de la manera adecuada, mientras que el franquiciado no puede contar con el apoyo necesario por parte del franquiciador al momento en que se presente algún tipo de inconvenientes.
- Uno de los aspectos que se pudo reconocer es la necesidad que tienen los franquiciados de recibir capacitación por parte del franquiciador para de esta manera mejorar los procesos operativos, de comercialización y financieros.

6.2 Recomendaciones

- Se recomienda que una vez transcurrido los seis primeros meses posterior a la capacitación, se desarrolle una evaluación que permita identificar los resultados del programa desarrollado.
- Es recomendable que exista una mayor comunicación entre el franquiciador y el franquiciado, de manera que se pueda asegurar el óptimo funcionamiento del sistema de franquicia de la cadena de farmacias “Luz Farma”.
- El franquiciador deberá ejercer un mayor control en los establecimientos franquiciados ubicados en la Ciudad de Guayaquil.

BIBLIOGRAFÍA

- Abascal, F. (2010). *Distribución y franquicia: oportunidades de negocio ante el impacto de la globalización*. Madrid : ESIC .
- Alfaro, & Fernando. (2009). *Diagnósticos de productividad por multimomentos*. Barcelona : Marcombo .
- Amaya, J. (2005). *Gerencia: Planeacion & Estrategia*. Universidad Santo Tomas de Aquino.
- Asociación Ecuatoriana de Franquicias. (2012). *Registro de franquicias*. Guayaquil: Asociación Ecuatoriana de Franquicias.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Pearson.
- Caleb, V. (5 de Agosto de 2011). *Slideshare*. Recuperado el 11 de Enero de 2013, de Slideshare: <http://www.slideshare.net/Kalev88/plan-estrategico-8783829>
- Camino, R., & Muller, S. (2009). *La definicion de sostenibilidad, las variables principales y bases para establecer indicadores*. CATIE .
- Comisión Legislativa Permanente. (1970). *Código Civil* . Quito: Registro Oficial.
- Eugenio, R. (2010). *Logística de Inventario y su incidencia en las ventas de la Farmacia Cruz Azul "Internacional" de la ciudad de Ambato*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Fernández, R. (2010). *La mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa*. Alicante: Editorial Club Universitario.
- Fernández, R. (2010). *La mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa*. San Vicente (Alicante): Editorial Club Universitario.

García, A., García, G., Pérez, M., Sánchez, L., & Serrano, A. (2013). *Manuel de Dirección de Operaciones: Decisiones Estratégicas*. Santander: Editorial de Universidad de Cantabria.

Godoy, A., & Greco, O. (2010). *Diccionario Contable y Comercial*. Buenos Aires : Vallleta .

Google Maps. (15 de Enero de 2014). *Google Maps*. Recuperado el 23 de Enero de 2014, de Ciudad de Guayaquil: <https://www.google.com.ec/maps/preview/search/%22luz+farma%22+guayaquil/@-2.1987673,-79.8930931,11z?hl=es>

Griful, E., & Canela, M. Á. (2005). *Gestión de la calidad*. Barcelona: Univ. Politèc. de Catalunya.

Herrero, P. (27 de Febrero de 2010). *Blog Sage Experience*. Recuperado el 11 de Enero de 2013, de Blog Sage Experience: <http://blog.sage.es/economia-empresa/la-posicion-de-tu-empresa-con-respecto-a-la-competencia/>

Huertas García, R., & Domínguez Galcerán, R. (2008). *Decisiones estratégicas para la dirección de operaciones en empresas de servicios y turísticas*. Barcelona: Publicacions I Edicions de la Universitat de Barcelona.

Meyers, F., & Stephens, M. (2006). *Diseño de Instalaciones de Manufactura Y Manejo de Materiales*. México: Prentice Hall México.

P. Robbins, S. (2011). *Administración*. Madrid: Publicaciones Pearson Education.

Paz, R. (2009). *Servicio al cliente*. Madrid : Ideaspropias.

Pérez, J., & Sabador, A. (2009). *Calidad del diseño en la construcción*. Madrid: Díaz de Santos .

Rodríguez, M. (2005). *El Método MR*. Bogotá: Editorial Norma.

Sainz, J. M. (2003). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC Editorial.

“Título: Análisis de las necesidades operativas, de comercialización y financieras en los clientes de la franquicia “Luz Farma” en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Programa de capacitación para clientes franquiciados de la cadena “Luz Farma” en la ciudad de Guayaquil”

Sainz, J. M. (2010). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC Editorial.

Sanz, V. (2008). *Dirección de operaciones*. España: Editorial Vértice.

Taylor, S., & Bogdan, R. (2008). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Paidós.

Universidad Nacional de Luján. (7 de 2 de 2013). *Universidad Nacional de Luján*. Recuperado el 23 de 1 de 2014, de <http://www.unlu.edu.ar/~ope20156/>

Urquijo, J. (2009). *Teorías de las relaciones sindicato-gerenciales*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello .

Vértice. (2007). *Dirección de operaciones*. Madrid: Vértice.

Villaespaña, A. (01 de 12 de 2010). *Promonegocios.net*. Recuperado el 29 de 08 de 2013, de <http://www.promonegocios.net/clientes/cliente-definicion.html>

Walton, M., & Deming, E. (2004). *El método Deming en la práctica*. Bogotá: Editorial Norma.