



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TÍTULO:

**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA HERRAMIENTA
BALANCED SCORECARD LLAMADO TAMBIÉN CUADRO DE
MANDO INTEGRAL AL ÁREA DE MARKETING EN LA
DISTRIBUIDORA FARMACÉUTICA ECUATORIANA DIFARE S.A.**

AUTORAS:

**Villafuerte Argüello, Annabel Cecilia
Parrales Álvarez, Mayra de Jesús**

Trabajo de titulación previo a la Obtención del Título de

INGENIERA COMERCIAL

TUTOR:

Econ. Guillén Franco, Erwin José, Mgs.

Guayaquil, Ecuador

2014



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por, **Mayra de Jesús, Parrales Álvarez y Annabel Cecilia, Villafuerte Argüello**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Ingeniera Comercial**.

TUTOR

Econ. Guillén Franco, Erwin José, Mgs.

DIRECTOR DE LA CARRERA

Ing. Vergara Pereira Darío Marcelo, Mgs.

Guayaquil, octubre del 2014



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotras, **Mayra de Jesús Parrales Álvarez**

Annabel Cecilia Villafuerte Argüello

DECLARAMOS QUE:

El Trabajo de Titulación **Propuesta de implementación de la herramienta Balanced Scorecard llamado también Cuadro de Mando Integral al área de marketing en la distribuidora farmacéutica ecuatoriana DIFARE S.A.** previo a la obtención del Título de **Ingeniera Comercial**, ha sido desarrollado 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 nuestra total autoría.

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

Guayaquil, octubre del 2014

LAS AUTORAS

Mayra de Jesús Parrales Álvarez

Annabel Cecilia Villafuerte Argüello



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

Nosotras, **Mayra de Jesús Parrales Álvarez**

Annabel Cecilia Villafuerte Argüello

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Propuesta de implementación de la herramienta Balanced Scorecard llamado también Cuadro de Mando Integral al área de marketing en la distribuidora farmacéutica ecuatoriana DIFARE S.A.** cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, octubre del 2014

LAS AUTORAS

Mayra de Jesús Parrales Álvarez

Annabel Cecilia Villafuerte Argüello

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios infinitamente por sus bendiciones a diario, por permitirme llegar hasta aquí por darme fuerzas constantemente para luchar por mis metas y sueños.

A mi familia entera en especial a mis padres por su apoyo incondicional, esfuerzo y amor para la realización de cada una de mis metas propuestas.

A mis Profesores en especial a mi Tutor por sus enseñanzas y conocimientos compartidos.

A cada uno de las personas que fui conociendo con el pasar del tiempo que hoy en día los llamo amigos pero en especial me siento agradecida porque tuve la oportunidad de conocer al mejor grupo de amigos en la universidad, ellos me brindaron su apoyo a lo largo de esta trayectoria, desde el pre universitario hasta nuestra incorporación queridos colegas.

Mayra de Jesús Parrales Álvarez

Mi mayor agradecimiento es a Dios quien estuvo y está siempre guiando mi camino.

Agradezco a mis padres, el apoyo incondicional en todo momento, el tenerlos a mi lado y poderles dar esta alegría de alcanzar una de mis metas.

A mis hermanas y mis amigos que con sus alegrías me permitieron realizar cada actividad con una gran satisfacción.

Annabel Cecilia Villafuerte Argüello

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios, a mis Padres, Familia, Profesores y Amigos

Mayra de Jesús Parrales Álvarez

Este trabajo está dedicado a todas las personas que me acompañaron a lo largo de mi carrera universitaria; familia, amigos y profesores.

Su apoyo incondicional hizo que el camino no fuera difícil y que pueda llegar a cumplir mis metas.

Annabel Cecilia Villafuerte Argüello



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIA ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CALIFICACIÓN

Econ. Guillén Franco, Erwin José, Mgs.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL	viii
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xii
RESUMEN	xiii
ABSTRACT	xiv
INTRODUCCIÓN	1
ANTECEDENTES	1
JUSTIFICACIÓN	2
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
OBJETIVOS	4
Objetivo General.....	4
Objetivos Específicos.....	4
HIPÓTESIS	5
Hipótesis Nula.....	5
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	5
Tipo de investigación.....	5
Fuentes de información.....	6
Técnicas de recolección de datos	6
Definición de variables	7
Objetos de la investigación	7
Población de estudio	7
CAPÍTULO I: MARCO GENERAL	8
MARCO TEÓRICO	8
Cuadro de Mando Integral	8
Sistema de Gestión ISO 9001:2008	16
6 Sigma :	17
Método 5S :	19
Mejora continua- Kaizen	21
5 fuerzas de Porter	22
MARCO REFERENCIAL	24

Caso 1 BANCO DEL PACÍFICO	24
Caso 2 EDITORIAL SANTILLANA	25
Caso 3 NOKIA TELECOMUNICACIONES	27
Caso 4 TAME	28
Caso 5 ARTICULOS DE CUERO	29
MARCO CONCEPTUAL	30
Actividad:	30
Análisis externo:	30
Análisis interno:	30
Estrategia:	30
Planeación Estratégica:	30
Objetivos Estratégicos:	31
Indicadores:	31
Eficiencia:	31
Marketing:	31
CAPITULO II	32
SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA	32
HISTORIA	32
VISIÓN	33
MISIÓN	34
PROPÓSITO	34
DIVISIONES DEL NEGOCIO	34
COMPROMISO DE LA EMPRESA	39
COMPROMISO SOCIAL DE LA EMPRESA	40
COMPROMISO AMBIENTAL DE LA EMPRESA	40
COMPROMISO CON SUS COLABORADORES	40
VALORES	41
ANÁLISIS FODA DE DIFARE	42
ORGANIGRAMA DE DIFARE	46
ORGANIGRAMA DEL AREA DE MARKETIng	47
MANUAL DE CARGOS DEL AREA DE MARKETING	48
ANÁLISIS FODA DEL AREA DE MARKETING	53

CAPITULO III	56
CADENA DE VALOR DEL AREA DE MARKETING.....	56
CREACIÓN	57
ANÁLISIS Y DESARROLLO	57
IMPLEMENTACIÓN	57
RESULTADOS Y FEEDBACK	57
PROBLEMAS Y CAUSAS DEL AREA	76
FOCO ESTRATEGICO -OBJETIVOS ESTRATEGICOS NUEVOS.....	77
FINANZAS	78
CLIENTES	79
PROCESOS INTERNOS	79
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	80
CAPITULO IV	81
PROPUESTA DEL MAPA ESTRATEGICO.....	82
Finanzas	83
Cientes	83
Procesos internos:	84
Aprendizaje y crecimiento:	85
INDICADORES.....	86
INICIATIVAS.....	89
PLAN DE ACCION CON LOS ENCARGADOS DE LAS INICIATIVAS.....	91
CONCLUSIÓN	94
RECOMENDACIONES	96
BIBLIOGRAFÍA	98
ANEXOS	100

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL EQUIPO DEL CMI.....	14
Tabla 2. PROBLEMAS Y CAUSAS	76
Tabla 3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	77
Tabla 4. MAPA ESTRATEGICO	82
Tabla 5. INDICADORES.....	86
Tabla 6. INICIATIVAS.....	89
Tabla 7. PLAN DE ACCION.....	91

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Figura 1. 6 SIGMA.....	17
Figura 2. 5S.....	19
Figura 3.MEJORA CONTINUA.....	21
Figura 4. 5 FUERZAS DE PORTER.....	23
Figura 5. DIFARE.....	32
Figura 6. LOGO DIFARE DISTRIBUCIÓN.....	34
Figura 7. CRUZ AZUL.....	35
Figura 8. PHARMACY'S.....	35
Figura 9. FARMACIAS COMUNITARIAS.....	35
Figura 10. LOGO DIRES.....	36
Figura 11. PREMIO.....	37
FIGURA 12. FEDIFARE.....	38
FIGURA 13. CLUB DIFARE.....	39
FIGURA 14. VALORES.....	41
FIGURA 15. FODA DIFARE.....	43
Figura 16. ORGANIGRAMA DIFARE.....	46
Figura 17. ORGANIGRAMA DEL AREA.....	47
Figura 18. FODA AREA DE MARKETING.....	53
Figura 19. CADENA DE VALOR.....	56
Figura 20. RESULTADOS ENCUESTAS.....	60
Figura 21. RESULTADOS ENCUESTAS.....	61
Figura 22. RESULTADOS ENCUESTAS.....	62
Figura 23. RESULTADOS ENCUESTAS.....	63
Figura 24. RESULTADOS ENCUESTAS.....	64
Figura 25. RESULTADOS ENCUESTAS.....	65
Figura 26. RESULTADOS ENCUESTAS.....	66
Figura 27. RESULTADOS ENCUESTAS.....	67
Figura 28. RESULTADOS ENCUESTAS.....	68
Figura 29. RESULTADOS ENCUESTAS.....	69

RESUMEN

En el presente trabajo de titulación se plantea la propuesta de implementación de la herramienta Balanced Scorecard llamada también Cuadro de Mando Integral, CMI, al área de Marketing en la Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana Difare S.A.

La decisión de implementar esta herramienta se da a partir de la investigación de casos en empresas que necesitaban mejoras en sus procesos internos para cumplir con sus objetivos enfocados en la misión y visión. Se presentó la propuesta al área de marketing de Difare S.A previo al conocimiento de la existencia de ciertos problemas en sus procesos. Este trabajo tiene cuatro capítulos en los que se realizarán investigaciones y análisis para proceder a diseñar nuevos objetivos y un plan de acción que dé la oportunidad de mejorar en las cuatro perspectivas del CMI.

Palabras claves: (Herramienta, Indicadores, Mapa estratégico, Marketing, Objetivos, Balance Scorecard, Cuadro de Mando Integral, Difare)

ABSTRACT

This work presents the degree of implementation of the proposed Balanced Scorecard tool also called Balanced Scorecard to the area of Marketing in Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana Difare S.A.

The decision to implement this tool is given from cases research in companies that needed improvements in their internal order to meet their objectives focused on the mission and vision processes. The proposal to the marketing area Difare prior knowledge of the existence of certain problems in their processes. This work has four chapters where we can find the research and analysis will be conducted to proceed to design new objectives and an action plan that gives the opportunity to improve on the four perspectives of the Balanced Scorecard.

Keywords: (Tool, Indicators, Strategic map, Marketing, objectives, Balance Scorecard, Difare)

INTRODUCCIÓN

ANTECEDENTES

La Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana Difare S.A. es una empresa ecuatoriana constituida hace 30 años que impulsa el desarrollo del mercado farmacéutico a través de 3 líneas de negocio: Distribución, Desarrollo de Farmacias y Representaciones de Producto. Siendo la Distribuidora Farmacéutica líder en el mercado, necesita seguir mejorando en sus procesos, por eso se propondrá la implementación de la herramienta de Balanced Scorecard al área de marketing.

El Balanced Scorecard llamado también Cuadro de Mando Integral es una herramienta estratégica que se basa en objetivos estratégicos, indicadores e iniciativas estratégicas teniendo en cuenta que se analizara cuatro perspectivas, financiera, cliente, interna y aprendizaje - crecimiento.

Dada la oportunidad de ser parte de la empresa surgió la necesidad de proponer esta herramienta para mejorar ciertas falencias detectadas en el área de marketing. Mediante indicadores que surjan a partir de los problemas se desarrollaran iniciativas que faciliten llegar al cumplimiento de los objetivos planteados dentro del área.

JUSTIFICACIÓN

Se ha decidido proponer la implementación de la herramienta del Cuadro de Mando Integral, CMI, donde se ha detectado que existen falencias en los procesos del área de marketing en la empresa Difare S.A. En este trabajo se medirá el desempeño de cada uno de los empleados al momento de realizar sus diversas funciones dentro del área objeto de estudio, y así realizar el respectivo seguimiento para lograr el cumplimiento de las tareas asignadas.

Esta herramienta estratégica escogida permitirá por medio del análisis de las distintas perspectivas mostrarle a la empresa que se puede lograr un óptimo cumplimiento de los objetivos del área de marketing y estará a disposición de la empresa analizada llegando a moldear las metas establecidas en función de la misión y visión de la empresa.

Los futuros resultados obtenidos serán de gran utilidad para la empresa, ésta podrá tomar decisiones, mejorando los procedimientos y generando un buen manejo de los procesos. Este beneficio se podrá ver reflejado tanto interna como externamente. Hoy en día las empresas y organizaciones buscan ser las mejores con una excelencia continua, es necesario que diseñen ventajas competitivas mejorando el desempeño y rentabilidad de las mismas, cuando la empresa decide implementar la herramienta estratégica llamada CMI es necesario que cuenten con el total respaldo y colaboración de los altos mandos jerárquicos de la empresa incluso de todos sus empleados.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el cumplimiento de las metas dentro del área de marketing, se llega a detectar que no se están realizando correctamente los procesos. La empresa no cuenta con indicadores que permitan evaluar el desempeño del personal de trabajo en cada actividad realizada; lo cual impide la toma de decisiones acertadas para el óptimo cumplimiento de las metas.

Por eso se encuentra la necesidad de corregir o mejorar los procesos internos del área, obteniendo efectividad en el desarrollo de las actividades y lograr cumplir los objetivos estratégicos. Así mismo se analizará qué debe hacer el personal del área en conjunto con las partes más implicadas consiguiendo así la mayor ventaja de la herramienta.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Proponer la implementación del sistema de Balanced Scorecard llamado también Cuadro de Mando Integral de una manera óptima que ayude a mejorar los procesos del área de marketing en la distribuidora farmacéutica Ecuatoriana Difare S.A.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar la situación actual de la empresa.
- Crear objetivos en base a los problemas detectados situándolos en cada una de las perspectivas estratégicas del CMI.
- Diseñar el mapa estratégico, indicadores e iniciativas.
- Proponer un plan de acción con sus respectivos responsables.

HIPÓTESIS

HIPÓTESIS NULA

- 1.- Actualmente tal como se han ido desarrollando los procesos dentro del área no llegan al cumpliendo los objetivos de la misma.
- 2.- Falta de indicadores para evaluar el área de marketing no permite tomar decisiones correctas

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

TIPO DE INVESTIGACIÓN

En el trabajo la investigación se hará con observación directa y de tipo descriptiva, permitirá conocer la situación actual de la empresa, por medio de recolección de datos y la identificación de los procesos y desempeños del personal que existen dentro del área, relacionándola con la teoría que al final permita establecer una conclusión.

FUENTES DE INFORMACIÓN

- Fuente Primaria: Se basa en la información recolectada a partir de observaciones, entrevistas, grupos focales y encuestas.
- Fuentes Secundarias: Se consideran textos bibliográficos y artículos relacionados con el tema, también lo consultado en el internet con información necesaria y científica del tema así como también información de otras empresas farmacéuticas que hayan aplicado la herramienta estando descrita en la bibliografía.

TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

- Encuestas: Se realizarán encuestas basada en la cantidad de clientes que tiene aproximadamente afiliados estas cadenas de farmacias determinando el número de encuestas a realizar en base a la fórmula para determinar el tamaño de la muestra, las encuestas se las realizaran fuera de los punto de ventas (Pharmacy's y Cruz Azul), mediante la elaboración previa de un cuestionario de preguntas de opción múltiple, cerradas y abiertas con el objetivo de tabular la información que se quiere obtener, como sus gustos, preferencias y hábitos.
- Entrevistas: Se efectuarán entrevistas a ciertos empleados implicados en área de estudio y a los proveedores con los que más realizan trabajos. De esta forma se conseguirán las opiniones desde otros puntos de vista, al igual que las entrevistas a los altos mandos de la empresa los cuales son los que tienen el mayor conocimiento sobre la misma.

- Grupos focales: Definir grupos focales para interactuar con los clientes y preguntarles sobre sus opiniones frente al servicio que brindan las marcas manejadas dentro del área de marketing.
- Observación: Mediante la observación se obtendrán hechos reales viendo sus actividades y cómo lo hacen se establecerá que afecta en el cumplimiento de los procesos, y permitirá entenderlos.

DEFINICIÓN DE VARIABLES

- Variable dependiente: Funciones de cada empleado del área/
Desempeño de cada empleado
- Variable independiente: Las causas y factores que conducen al incumplimiento de las funciones

OBJETOS DE LA INVESTIGACIÓN

El objeto de esta investigación es el área de marketing de la empresa Difare, se analizará el comportamiento y desempeño del personal.

POBLACIÓN DE ESTUDIO

La población de estudio es de 14 personas, las cuales pertenecen al área de marketing y quienes se verán afectadas de una manera positiva o negativa con las decisiones que se tomen en el área luego del análisis que se realizará en este trabajo.

CAPÍTULO I: MARCO GENERAL

MARCO TEÓRICO

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Cuadro de Mando Integral, nace de una publicación realizada en el año 1990 por los autores Robert Kaplan y David Norton, quienes fundamentan que es “un modelo de medición estratégica que sirve como herramienta para medir los desempeños de los colaboradores de la empresa a través de indicadores que permiten alinearse con los objetivos, misión y visión de la empresa.” (Kaplan & Norton, 2000)

La herramienta analiza los objetivos de la empresa por medio de indicadores que permiten a los directivos tener una amplia visión de lo que sucede con el desempeño de cada colaborador. El objetivo del CMI es llegar a obtener mejores resultados hacia un futuro, que permita transformar la visión de las empresas en acciones que se convierten en un sistema de gestión

Hoy en día las empresas se dan cuenta que los objetivos, misión y visión que se plantearon en sus inicios a largo plazo no iban a dar resultados si no incurren constantemente en mejoras para el futuro de la empresa. Las empresas tradicionalmente toman un enfoque interno sin tomar en cuenta la perspectiva de los proveedores y clientes, lo cual ayuda en gran parte a estar atentos de los cambios que surgen en el mercado en el que se desarrolla la empresa.

El Cuadro de Mando Integral puede ser llamado como una herramienta que permite que la visión de la empresa se convierta en acción, gracias a los indicadores divididos en 4 perspectivas donde se recopila información de toda la empresa o área donde se realizará el estudio.

ELEMENTOS DEL BALANCED SCORECARD

Los elementos del cuadro de mando que lo conforman son los siguientes:

- Foco estratégico
- Mapa Estratégico
- Misión y visión
- Objetivos y metas
- Perspectivas
- Indicadores
- Iniciativas
- Responsables

FOCO ESTRATÉGICO

El foco estratégico indica los objetivos estratégicos que se plantearon en la empresa con el fin de puntualizar los diferenciadores con las demás empresas y clientes. Permitiendo evaluar e involucrar a personas de diferentes niveles jerárquicos en la empresa (Kaplan & Norton, 2000).

MAPA ESTRATÉGICO

La finalidad del mapa estratégico es que a través de una manera clara se establezcan parámetros para analizar las distintas perspectivas y a partir de ellos desarrollar las estratégicas que nos ayudarán a tener los resultados esperados (Niven, 2003)

MISIÓN DEL BALANCED SCORECARD

El Balanced Scorecard precisa la situación en la que se encuentra la empresa y analiza en qué situación debería estar. “La misión son los límites de las actividades de la organización y estos mismo explican que las empresas que se basan al concepto de marketing expresan su misión enfocada al cliente de modo que refleja las necesidades que intentan satisfacer y los beneficios que proveen.” (Stanton, Etzel, & Walker, 2004, pág. 668)

VISIÓN DEL BALANCED SCORECARD

Propone la situación con la cual se desea que se encuentre en un futuro la empresa. Para Fleitman, “la visión se define como, El camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad” (Fleitman, 2000, pág. 283)

OBJETIVOS Y METAS

Se definen como objetivas y metas lo que se anhela alcanzar para obtener buenos resultados. (Kaplan & Norton, 2000)

- Proporciona una mejor capacidad a nivel gerencial y operativo permitiendo afrontar los desafíos que conlleva la globalización económica en el país y la internacionalización de la información.
- Creación de acciones operativas de manera clara, precisa y concisa que aporten de manera positiva a la toma de decisiones.
- Unir los objetivos de la empresa y de los clientes para así desarrollar estrategias que conlleven al mutuo beneficio

PERSPECTIVAS

Se establecen perspectivas para segmentar el análisis del CMI detalladas a continuación (Niven, 2003)

✓ Perspectiva Financiera

La perspectiva desarrolla el análisis de los objetivos de los dueños o accionistas de la empresa, en la forma de medir los resultados con el fin de ver el aumento monetario en utilidades, ventas, etc. El fin es darle a los implicados en la empresa la seguridad de mantener siempre la rentabilidad esperada. Se establece llegar a los más altos índices de ganancia a corto o largo plazo especialmente en las empresas con fines de lucro.

✓ Perspectiva del cliente:

La perspectiva del cliente permite detectar la satisfacción del cliente en cuanto al producto o servicio que se le brinda, permite saber cuál es la aceptación de nuestra empresa en el mercado. Es fundamental, el éxito de la empresa dependerá del buen servicio que se le brinde al cliente, si no se puede retener al cliente la empresa perderá ventas y posicionamiento en el mercado.

✓ Perspectiva de procesos internos:

La perspectiva incluye todos los procesos de la empresa, desde detectar cual es el requerimiento o necesidad del cliente hasta proporcionarle el producto o servicio. Los procesos deben de mantenerse en constante mejora para llegar un paso adelante y cumplir con los objetivos, se logra gestionar de forma efectiva los recursos que tenga la empresa de una manera eficiente dándole valor a los procesos que ayudan a tener satisfechos a los clientes y a los accionistas.

Se debe tener en cuenta que no sólo detectan problemas en los procesos internos existentes, sino también detectan nuevos procesos donde antes no se habían considerado y pueden ser de gran ayuda. La relación con los proveedores es parte fundamental dentro de los procesos donde se obtiene un acercamiento positivo y entre ambas partes coincidir en beneficios de gran ayuda.

✓ Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

Dentro de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento existe mucha relación con las perspectivas de cliente y de procesos internos debido a la fuerte vinculación con los objetivos de querer mantener siempre la cultura de mejoramiento. Se debe analizar la falencia que existe en el recurso humano, si se está haciendo un buen trabajo los resultados serán positivos pero si existen fallas y no se cubren los problemas existentes los resultados serán reflejados de manera negativa.

INDICADORES

Los indicadores sirven para medir el desempeño de los objetivos, permiten identificar el avance que lleva a lograr la meta propuesta. Deben siempre de mantenerse alineados a la realidad de lo sucede en cada puesto de trabajo con las actividades que realiza el personal. Los indicadores deben renovarse constantemente según las necesidades del entorno (Kaplan & Norton, 2000)

INICIATIVAS

Las iniciativas estratégicas dentro del CMI son las acciones estratégicas que permitirán llegar al cumplimiento de los objetivos. Lo ideal es unir las iniciativas en función de cada objetivo; aportando en personas de manera específica tener claro lo que se desea conseguir. Se debe gestionar las iniciativas de una manera correcta por medio de procesos claros, precisos y así el implicado no pueda atrasarse ni realizar de forma incorrecta los pasos para lograr cumplir lo planteado (Kaplan & Norton, 2000)

RESPONSABLES

Se debe tener en claro que cada objetivo estratégico, cada indicador y cada iniciativa se van a llevar a cabo bajo la responsabilidad de algún colaborador. Delegar responsables hará que participen estando inmersos en el cambio que se va a realizar. El éxito del trabajo no sólo es cuestión de aumentar recurso tecnológico o implementar nuevas estrategias sino es de contar con el apoyo y el respectivo involucramiento de las personas (Kaplan & Norton, 2000)

TABLA 1. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL EQUIPO DEL CMI

FUNCIÓN	RESPONSABILIDADES
Directivo	<ul style="list-style-type: none">• Asume la propiedad del proyecto del CMI• Proporciona información de fondo al equipo de estrategia y metodología• Mantiene comunicación con la alta dirección• Dedicar recursos humanos y financieros al equipo• Proporciona apoyo y entusiasmo por el CMI para el área
Líder del Proyecto	<ul style="list-style-type: none">• Coordina reuniones, planifica, hace seguimiento e informa los resultados del equipo• Proporciona liderazgo de idea sobre la metodología del CMI al equipo• Asegura que todo el material de base relevante este a disposición del equipo• Proporciona <i>feedback</i> al directivo y a la alta dirección• Facilita el desarrollo de un equipo eficaz mediante la formación y el apoyo
Miembros del Equipo	<ul style="list-style-type: none">• Proporciona conocimiento de la unidad de negocio• Informa a sus respectivos superiores e influyen sobre ellos• Actúan de embajadores del CMI ante su departamento• Actúan en el mejor interés del negocio en general

Fuente: (Niven, 2003)

BARRERAS DEL BALANCED SCORECARD

Dentro del Balanced Scorecard se encuentra con algunas barreras que aparecen al momento de implementar las estrategias, como:

- No hay dedicación de ciertas áreas en la toma del control y proporcionando tiempo en el desarrollo de esta estrategia.
- Desconocimiento por parte de todo el personal sobre las estrategias a implementar
- Los recursos que se necesitan para la implementación no se encuentra ligada con la realidad, donde pueda ser posible asignar recursos monetarios o humanos.

ELEMENTOS DE LA IMPLEMENTACIÓN

Para el éxito de un método como es el del cuadro de mando integral debe existir un proceso minucioso de cambios que se desarrolle de la siguiente manera (Dávila)

- Formulación de la estrategia de Medición

Este punto se desarrolla en conjunto con todas las personas implicadas, el objetivo es determinar cuáles serán las variables de medición y qué es lo que se espera lograr.

- Implementación de la medición y resultados

Se pone en marcha las variables definidas, se determinan los indicadores e iniciativas con las cuales se medirá el resultado de la implementación. Además están implicadas todas las personas responsables.

- Toma de decisión

Luego de medir los resultados se obtendrá información valiosa que donde se podrá organizar detectando los problemas y así tomar las medidas correctivas. Esto tiene de finalidad la toma de decisiones en los cambios futuros.

SISTEMA DE GESTIÓN ISO 9001:2008:

Norma enfocada en el sistema de gestión de calidad tradicional buscando mejorar la calidad de los procesos tanto de productos como servicios. Las empresas buscan la certificación pues ayuda en la mejora administración de la calidad.

En la actualidad los proveedores de las empresas buscan organizaciones que posean esta certificación, la norma es flexible y se ajusta a todo tipo de empresa y sector, netamente basada en procesos con el fin de obtener mejores resultados en todo ámbito. ISO 9001:2008 permite que se interrelacionen entre todas las aéreas de una organización, fomentando la participación de los colaboradores y clientes. La norma pasa por una auditoría cada cierto tiempo donde un ente regulador certifica el cumplimiento, con el fin de lograr la satisfacción de los proveedores y clientes

6 SIGMA:

6 sigma nace de la desviación típica, herramienta estadística, que permite reducir los defectos en la entrega del producto o servicio al cliente, para una mejor medición (SUMMERS, 2006)

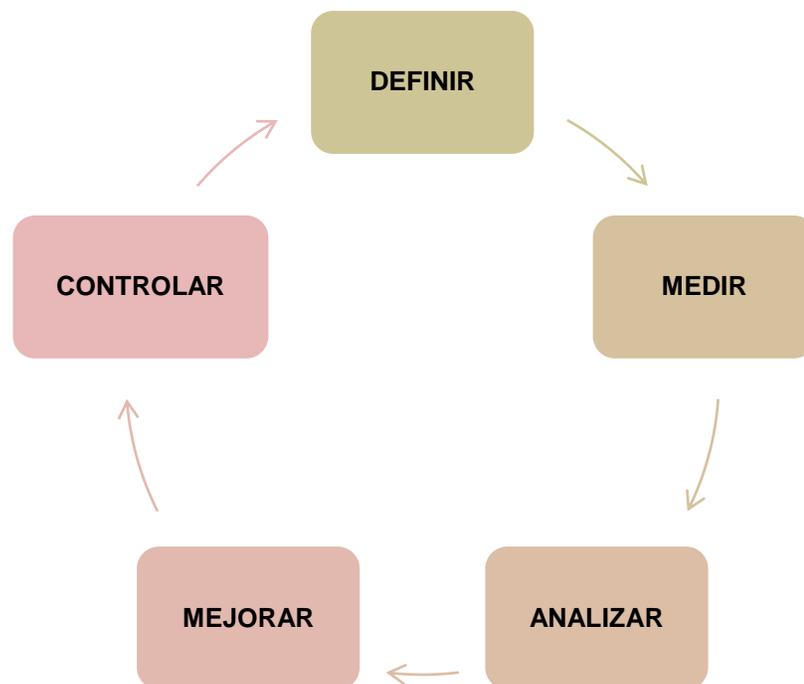


Figura 1. 6 SIGMA

Fuente: Elaboración de las autoras

Las herramientas con las que se miden son:

- Meta: con esta herramienta se pretende obtener 0 defectos en cuanto a la calidad del servicio o producto.
- Filosofía: se relaciona con el proceso de mejora continua, en donde participan la maquinaria, la mano de obra, los materiales, el ambiente laboral, etc.
- Estadística: herramienta que permite evaluar el resultado final de los cambios que han obtenido al calcular el rendimiento.
- Estrategia: se diseña una estrategia en la que interrelacionen lo proyectado para la creación de un producto o servicio, con el proceso que lleva a entregarlo al cliente final y saber la satisfacción.
- Visión: la visión es saber que existe una reacción de parte del cliente donde evaluará la calidad de lo ofrecido como producto o servicio, por esto se debe cubrir las expectativas.

MÉTODO 5S:

El método de las 5S trata sobre la mejora continua en varios ámbitos como son, la calidad, los tiempos de trabajo y la reducción de costos. Como en otros métodos se necesita del involucramiento del personal del trabajo dirigido por los gerentes y jefes de una empresa, con el compromiso de cada uno se realiza un trabajo mejor para el beneficio de todos (Rey, 2005)



Figura 2. 5S
Fuente: Elaboración de las autoras

Entre los beneficios de aplicar el método se encuentran, la reducción de costos, la disminución de productos con fallas, menor riesgo de accidentes dentro del área de trabajo, reducción de tiempos innecesarios. Se logra un lugar de trabajo cómodo para el personal. Ha sido aplicado en distintas áreas dentro del sector empresarial, educativo, entre otras; con los que se ha conseguido muchos beneficios a largo y corto plazo. 5S tiene como principios la organización, el orden, la limpieza, la estandarización y la disciplina; siguiendo los principios es aplicable en cualquier área de la empresa y se consiguen los resultados esperados.

En el personal también se ve reflejado el beneficio que resulta aplicar este método, ellos aumentan su nivel de confort y de satisfacción en su puesto de trabajo, mejoran los tiempos de trabajo de cada uno, optimizan sus responsabilidades, contribuyen con la construcción de una mejor cultura organizacional. Permite que la empresa incluya más procesos de mejora debido a los buenos resultados. La herramienta que se utiliza es el mapa de las 5S, se identifican los problemas y se visualizan cuáles serían los cambios que se deben implementar en cada lugar del área de trabajo, se sitúan los materiales de trabajo en el lugar correcto, se estandariza las señalizaciones para tener una correcta visión de donde debe estar cada material de trabajo.

MEJORA CONTINUA- KAIZEN

El término *Kaizen* viene de la unión de palabras japoneses: *Kai* y *zen* que significan cambio para mejorar. El sistema se enfoca en una total mejora continua dentro de una empresa, nace del resultado querer superarse en todos los aspectos con el fin de alcanzar resultados favorables. Aparte de aplicarlo en el ámbito empresarial, también ha sido aplicado a lo largo de los años en el hogar, en la salud, en el deporte y en los estudios (M, 1998)



Figura 3.MEJORA CONTINUA

Fuente: Elaboración de las autoras

La mejora continua insiste en desarrollar procesos que destaquen lo mejor en todas las áreas en donde se utilice recurso humano como interviniente principal seguido de inversión monetaria, pero no tanta inversión, con poco se puede hacer mucho. El fin es mejorar la competitividad entre las demás empresas y aumentar la rentabilidad de la misma.

Los altos mandos buscan continuidad en todas las mejoras realizadas, es un valor agregado donde permite a la empresa mantenerse en su curva de éxito. Implementar el método *Kaizen* permite a la empresa incluir al personal creando la cultura de cambio de manera continua. Se necesita de compromiso y de suficiente conocimiento sobre cómo actuar en los diferentes tipo de procesos para que no sea en vano el apoyo y se obtengan los resultados esperados.

5 FUERZAS DE PORTER

Las 5 fuerzas de Porter son implementadas para el enfoque estratégico direccionado desde 5 perspectivas señaladas por el investigador Michel Porter quién desarrolló la misma con el fin de analizar varios puntos externo e internos de una empresa como lo son, la amenaza de los nuevos competidores, el de negociación de los clientes, el de negociación de los proveedores, la rivalidad entre los competidores existentes y la amenaza de productos y servicios sustitutos (Porter, 2009)

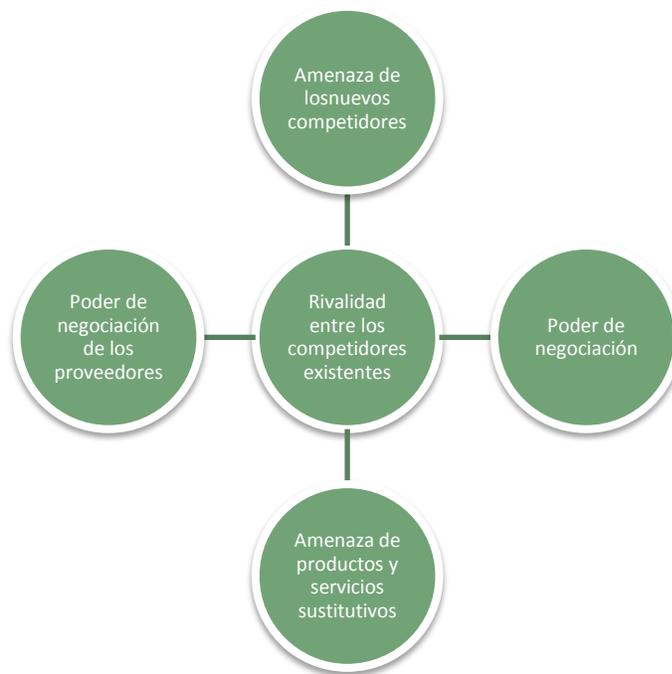


FIGURA 4. 5 FUERZAS DE PORTER

Fuente: Elaboración de las autoras

Estas perspectivas ayudan a analizar todo el entorno de la industria en donde se desarrolla la empresa, tener una visión amplia interna y externa de los factores que la afectan. Permite también plantear estrategias de acuerdo a las oportunidades que se descubran y al mismo tiempo planificar las acciones que combatan las amenazas del entorno.

MARCO REFERENCIAL

El CMI ha sido aplicado en varias empresas logrando excelentes resultados, a continuación se describirán algunos casos de grandes de empresas que lo han implementado.

CASO 1 BANCO DEL PACÍFICO

En Ecuador una de las empresas financieras más grandes es el banco del Pacífico, que tiene como “visión ser una organización rentable, flexible y moderna siendo líder en servicios financieros de la calidad, basados en prácticas éticas y estándares internacionales de eficiencia” (BancoDelPacífico, s.f.), lo cual se ha venido cumpliendo, implementando métodos eficaces que ha permitido innovar en varios aspectos dentro de la empresa, siendo los pioneros de la tecnología digital en el ámbito financiero alcanzando la mayor eficiencia en el servicio que le brinda a sus clientes y proveedores, internamente incluyó el personal femenino.

A pesar de todos los cambios positivos de la empresa no fue suficiente y quería siempre dar un paso delante de la competencia queriendo aportar al desarrollo del país. El Banco del Pacífico tiene como principios fundamentales el respeto a la persona humana, la excelencia en el servicio, el mejoramiento continuo, el trabajo en equipo y la responsabilidad por los actos propios, es aquí en donde requieren implementar la herramienta del CMI y seguir avanzando en las mejoras internas y externas de la empresa cumpliendo con los objetivos del Banco.

Analizó sus debilidades y fortalezas, para detectar cuáles son las oportunidades de la empresa en el sector en dónde se desarrolla. Mediante indicadores se

determinó la situación actual, considerando lo visualizando detenidamente cada perspectiva que mantiene el CMI, después se establecieron nuevos objetivos para cumplirlos a corto plazo. El valor agregado que les dio implementar esta herramienta fue permitir ver más allá de lo organizacional y ver la parte humana que implicaba el comportamiento y desarrollo de sus colaboradores, permitiendo crear una cultura de compromiso con la empresa y ser parte de ella para alcanzar lo esperado en cuanto a metas personales y laborales (BancoDelPacífico, s.f.).

CASO 2 EDITORIAL SANTILLANA

Una empresa de españoles ha sido líder en el mercado editorial en textos escolares que lo dirige el grupo Santillana por varios años en Ecuador . A pesar de tener éxito en el mercado tuvo la necesidad de mejorar y buscar nuevos objetivos implementando nuevas estrategias para seguir liderando y tener crecimiento sobre sus competidores. Decidieron usar la herramienta CMI porque les proporcionaba cierta relación con sus activos intangibles y el desempeño que realizaban. (Voguel, 2011)

La empresa consideró una vez implementado el CMI involucrarían a todo el personal y las motivarían para continuar realizando mejoras y fortalecer mejoras en la empresa. El principal objetivo de ellos era crear una cultura donde quieran cumplir siempre los objetivos y cada cierto tiempo planteen nuevos. Primero evaluaron sus propios planes estratégicos, luego analizaron la situación actual de la empresa y por último establecieron las metas a cumplir.

Dentro de la implementación también tuvieron obstáculos y uno de ellos era involucrar una cantidad grande de personas, por eso al mismo tiempo se trabajó en la comunicación interna, el trabajo en equipo, la integración para que cada uno de su opinión. Se invirtió personal, capacitándolos y sobre todo en su formación como profesionales; dedicándose mucho tiempo con todos los involucrados, preparándolos en conocimiento e informándolos de cuál iba a ser su rol en dicho cambio y la inversión dinero fue mínima a comparación de las otras dos mencionadas, por eso la herramienta tiene resultados favorables dentro de las empresas esperando un retorno al momento de implementarla. Se obtuvieron buenos resultados, se dio seguimiento constante a los cambios realizados donde todas las áreas salieron favorecidas tanto personal como laboralmente

CASO 3 NOKIA TELECOMUNICACIONES

Se realizó un estudio para la realización de una tesis dirigida en la Universidad Simón Bolívar con Sede en Ecuador con el fin de presentar una investigación en la cual se analizó la factibilidad de implementar la herramienta de CMI, con el objetivo de conseguir resultados positivos buscando el éxito y a través de indicadores medir los procesos y el desenvolvimiento del personal para así reaccionar ante los resultados tanto positivos como negativos de los mismos, se encontró la necesidad de implementar esta herramienta debido a que actualmente la empresa no cuenta con la misma (Molina & Dávila, 2008)

Una vez realizado el análisis respectivo con los indicadores e iniciativas se pudo concluir que si la empresa instala un software sobre la propuesta de la herramienta CMI se puede obtener un control mensual y real de la información sobre los objetivos y metas de cada uno de las personas que trabajan en la empresa, esto con la finalidad de establecer futuras estrategias que sirvan para prevenir errores en cierto procesos o corregirlos si existiera el caso de un mal cumplimiento de los mismos .Se concluye también que la implementación de la herramienta CMI fue de fácil aplicación y control dentro de la empresa, es de fácil entendimiento y de buenos resultados que permiten hacer eficaz la planificación de estrategias a corto o largo plazo, incluso es la estrategia que abarca todas las áreas de la empresa identificando la estructura organizacional de las mismas e incluyendo la participación del personal, proveedores y clientes mediante capacitaciones en dónde ese explique el rol de cada uno en esta implementación.

CASO 4 TAME

Luego de un extenso análisis sobre la situación actual de la empresa Tame se propone la implementación del Cuadro de Mando Integral debido a las necesidades de la empresa por los nuevos desafíos en desear alcanzar un nivel óptimo en rentabilidad y ser una empresa competitiva en el entorno en el que se desarrolla. Se requiere con esta implementación eliminar las deficiencias producidas en los procesos del área gerencial de la empresa.

Dando un nuevo horizonte hacia un método donde permita alcanzar las metas deseadas, optimizando recursos, proponiendo a la empresa flexibilidad en la toma de decisiones logrando los resultados deseados con efectividad en la que esté preparada para cualquier cambio en el entorno pudiendo enfrentar con estrategias de mejora continua. El problema principal se debía a la falta de planificación y control en los procesos por parte del área gerencial, un descuido en el desarrollo de los proceso impedía visualizar resultados positivos en la empresa. Se pudo dar la pauta de implementar la herramienta no tan solo en esa área sino en las demás, las cuales afectaban de forma directa o indirecta a los parámetros para el avance de los procesos.

Una vez presentada la propuesta, el área gerencial de la empresa TAME estableció objetivos principales a corto, mediano y largo plazo los cuales puedan ser medidos o moldeables dependiendo de cómo se iba generando el cambio en las responsabilidades y desarrollo de los procesos internos, interactuando a la vez con la participación de los clientes junto con los proveedores más concurrentes. El control de dichos procesos hará más fácil la toma de decisiones por parte de los altos mandos de la empresa, ellos mensualmente podrán tener un feedback con la observación u opiniones del

personal comprometido en la implementación de esta herramienta donde al mismo tiempo se podrá evaluar las aptitudes y actitudes del personal. Se rescata siempre la importancia del involucramiento de todas las áreas al momento de implementar la herramienta (Vallejo, 2012)

CASO 5 ARTICULOS DE CUERO

La implementación de la herramienta CMI no sólo se ha visto aplicada a empresas dentro de nuestro país, sino como hemos mencionado es una herramienta flexible en todo tipo de entorno, por eso se detallarán algunos puntos importantes reflejados al momento de implementarla en una empresa de manufactura en Perú. (Castro Angulo, 2003)

En esta empresa se trabajó con el nivel de aceptación y participación del personal pues dependía mucho de la predisposición de ellos para permitir la implementación de esta herramienta con actitudes positivas e iniciativa por parte de ellos. Se analizó la diferencia de implementar pymes en vez de implementar la herramienta del CMI, pero se vio limitada por varios aspectos realizados, en donde la pymes no generaba los resultados enfocados en las distintas perspectivas donde el CMI si lo generaba. Se propuso en primera instancia analizar los recursos existentes en la empresa y luego implementar la herramienta siendo a la vez efectiva con los objetivos claros y estrategias concretas sobre las mejoras a realizar en todas las áreas de la empresa por más pequeña que fuera, no dependía del tamaño sino más bien de las cualidades del personal ante un cambio positivo en la estructura interna de la empresa. El objetivo principal era lograr brindar un producto de calidad a los clientes acompañados por un buen servicio.

MARCO CONCEPTUAL

ACTIVIDAD:

Acciones humanas que consumen tiempo y recursos y conducen a lograr un resultado concreto en un plazo determinado.

ANÁLISIS EXTERNO:

En el análisis externo se identifican variables o factores externos que influyen en la organización, pero sobre los que la dirección de la misma no puede ejercer ningún control.

ANÁLISIS INTERNO:

En este se analiza aspectos claves que en su oportunidad han moderado el desempeño en el pasado, cuya evaluación permite identificar las fortalezas y debilidad que presenta la organización en su funcionamiento y cooperación en función de su misión.

ESTRATEGIA:

Se forma de un conjunto de acciones para realizarla de una manera consecutiva y así llegar a cumplirla, esta palabra es proveniente del griego “*stratos*”.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA:

Es un conjunto de planes desarrollados por la empresa para ver obtener sus resultados en sus objetivos fijados en un corto, mediano o largo plazo dependiendo del tamaño de la empresa.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

Son las metas y diferentes estrategias que plantea la empresa para así llegar a cumplirlas a largo plazo

INDICADORES:

Fueron diseñados para ayudarnos a medir de una forma justa los resultados obtenidos y mediante esto tomar los correctivos necesarios

EFICIENCIA:

Se define eficiencia como “el nivel de logro en la realización de objetivos por parte de un organismo con el menor coste de recursos financieros, humanos y tiempo, o con máxima consecución de los objetivos para un nivel dado de recursos” según el Diccionario de Marketing (Pujol Bengoechea, pág. 106)

MARKETING:

Conjunto de principios y prácticas que buscan el aumento del comercio, especialmente de la demanda.

CAPITULO II

SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA

HISTORIA

Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana Difare S.A. nace en el año 1987, debido a las exigencias y desarrollo del mercado, tres años atrás en 1984 tenía el nombre de Distribuidora Farmacéutica Rene donde tenía captada las pequeñas y medianas farmacias de Guayaquil, en 1995 logran abrir oficinas en Quito y Cuenca.

Es un conjunto de empresas conformadas por capital ecuatoriano, donde impulsa el sector farmacéutico teniendo alrededor de 3.400 establecimientos a nivel nacional, con esto para seguir apoyando al crecimiento e impulsar a los pequeños empresarios se abren nuevas farmacias Cruz Azul en el 2000 y Farmacias Comunitarias en el 2006 por medios de las franquicias se ha obtenido ser unas de las más importantes del país.



Figura 5. DIFARE
FUENTE: DIFARE

En la actualidad existen alrededor de 950 franquicias, siendo Cruz Azul la franquicia más grande con locales en todo el Ecuador, a partir del 2002 se lanza al mercado farmacéutico la franquicia de Pharmacy's con una nueva y mejorada experiencia para que los clientes tengan una variedad de productos con un servicio rápido, profesional y personalizado hacia cada uno. Difare está asociado con Laboratorios farmacéuticos donde agrega y desarrolla marcas internacionales y nacionales como lo son: Mentol Chino, Menticol, Lacteol, Kurador, Mixavit, Mebo, Hepagen.

Adicionalmente Difare posee una empresa tecnológica llamada DIRES ayudando al desarrollo del sector farmacéutico con soluciones inmediatas dentro de la administración farmacias y su buen funcionamiento gracias al sistema llamado NEPTUNO, a nivel nacional cuenta con aproximadamente 2.400 licencias con la visión de ser instaladas a nivel internacional también. Como responsabilidad de empresa se crea en el año 2004 la Fundación DIFARE que se encarga de capacitaciones constantes a nivel del sector farmacéutico.

VISIÓN

La visión de Difare es ser una corporación internacional, integrada en el sector de la salud, con competencias de clase mundial, muy comprometida con el éxito de nuestros clientes y el bienestar de la comunidad. (Grupo.Difare, s.f.).

MISIÓN

La misión de esta empresa es abastecer de manera efectiva e innovadora. (Grupo.Difare, s.f.).

PROPÓSITO

La empresa Difare como propósito trabaja para mejorar la calidad de la salud y el bienestar de las personas, contribuyendo al sector farmacéutico y de consumo. (Grupo.Difare, s.f.).

DIVISIONES DEL NEGOCIO

DISTRIBUCIÓN

Se encarga de la distribución y comercialización de productos de farmacia y consumo masivo, llegando a los distintos puntos de ventas en todo el país, llegando a una excelente logística para abastecer oportunamente a los clientes teniendo incorporado el pedido electrónico.



Figura 6. LOGO DIFARE DISTRIBUCIÓN
FUENTE: PORTAL WEB DIFARE

Llegando a ser líder de en el Ecuador dentro de la distribución farmacéutica, DIFARE cuenta con aproximadamente 12.000 productos llegando a atender las necesidades de 3.400 clientes en todo el país como mayoristas, minoristas y distribuidores farmacéuticos y de consumo, para eso DIFARE cuenta con dos bodegas principales una en la ciudad de Guayaquil y Quito que permiten la eficiente distribución a las provincias ubicadas a su alrededor. A desarrollado alianzas con laboratorios como Bayer, Novartis, Pifzer y Merck Sharp & Dohme, con distribuidores locales como Artisfarma, Aprofarm y Difal contribuyendo para su diferenciación llegando a nivel nacional.

DESARROLLO DE FARMACIAS

Dentro de esta división manejan grandes redes de farmacias como Farmacias Cruz Azul, Farmacias Comunitarias junto a la cadena Pharmacy's tienen cobertura en todo el país y cuentan con un servicio cómodo, variado y con precios justos que es lo que actualmente buscan los clientes.



Figura 8. PHARMACY'S
FUENTE: ELABORACION DE AUTORAS



Figura 7. CRUZ AZUL
FUENTE: ELABORACION DE AUTORAS



Figura 9. FARMACIAS COMUNITARIAS
FUENTE: ELABORACION DE AUTORAS

REPRESENTACIÓN DE PRODUCTOS

Se unen con importantes laboratorios internacionales para comercializar y desarrollar sus productos dentro del país, adicional esta división tiene asesores comerciales, visitantes médicos y promotores de laboratorios.

OTROS NEGOCIOS

EMPRESA DIRES S.A

DIRES S.A pertenece al Grupo Difare que sus siglas significan Desarrollo integral soluciones empresariales. Creada en Ecuador hace 15 años en la línea de tecnología y servicios para la salud.

Con el pasar de los años la empresa se ha especializado en la realización de software conjuntamente con la calidad y tecnología de Microsoft. Gracias a eso se permiten entregar y ofrecer a los laboratorios, puntos de ventas de farmacias, distribuidores entre otros la mejor tecnología para manejar de manera eficiente sus negocios. La empresa tiene dos software llamados Neptuno y GestoRx con los que han recorrido todo el país instalándolo en 160 ciudades aproximadamente a su vez también internacionalmente en 4 países, Republica Dominicana, Perú, Venezuela y Colombia.

Figura 10. LOGO DIRES
FUENTE: ELABORACION DE AUTORAS



El software Neptuno es un sistema diseñado específicamente al sector farmacéutico ayudando en la administración del negocio, este software alcanza alrededor de 1.200 instalaciones a nivel de Latinoamérica siendo reconocido en el año 2011 como el **Mejor Socio de Negocios del Sector de la Salud de Latinoamérica y el Caribe.** (DIRES, 2011)



Figura 11. PREMIO
FUENTE: PORTAL WEB DIRES

Están calificados por la empresa Microsoft como Silver ISV Partner, calificada también como IBM Business Partner gracias a su línea de soluciones de Inteligencia de Negocios (BI). (DIRES, 2011)

COOPERATIVA DE CRÉDITO Y AHORRO

La cooperativa fue constituida mediante el Acuerdo Ministerial 4329 en el año 2001 con el fin de servir al personal de la empresa, permitirles afiliarse y que así puedan acceder a diversos tipos de préstamo desde adquirir vehículo, vivienda, hasta obtener crédito para los gastos de salud. La misión de esta cooperativa es promover los principios de la solidaridad y cooperación del personal.

FUNDACIÓN DIFARE

Fundación Educativa FEDIFARE fue formada en el año 2004, con el fin de permitir a los colaboradores de la empresa, a los dueños de las farmacias, a los visitantes médicos y demás vinculados puedan desarrollar sus aptitudes profesionales en el sector de la salud. Esta fundación es una organización no gubernamental da la oportunidad de obtener un crecimiento profesional y personal. FEDIFARE tiene recursos materiales y personales capacitados para brindar cursos con los que contribuye desde que se creó aproximadamente a 8.000 personas, (Grupo.Difare, s.f.)



FIGURA 12. FEDIFARE

Fuente: Portal Web

CLUB DIFARE

Difare preocupándose también del bienestar y recreación del personal de su empresa posee un club social en donde las personas pueden asistir queriendo realizar actividades deportivas, culturales y sociales. El club está ubicado vía Durán cuenta con un local para eventos, piscina de adultos y niños, gimnasio y canchas deportivas.



FIGURA 13. CLUB DIFARE

Fuentes: Portal Web

COMPROMISO DE LA EMPRESA

La empresa DIFARE adquiere un compromiso con la organización de una manera ética, equilibrada y responsable, que se comprometen a diario con la seguridad del personal y con el entorno apoyando así al desarrollo sostenible del Ecuador. (Grupo.Difare, s.f.)

COMPROMISO SOCIAL DE LA EMPRESA

Dentro de lo social desarrollan programas de prevención para niños, y adultos mayores que se reflejan en las cadenas de farmacias Cruz Azul, Farmacias Comunitarias y Pharmacy's, así mismo con sus franquicias impulsan al micro empresario capacitándolos debidamente junto al apoyo del Grupo DIFARE.

COMPROMISO AMBIENTAL DE LA EMPRESA

Para ayudar en lo ambiental han ampliado los procesos de optimización de la Energía Eléctrica permitiéndoles el ahorro de una manera eficiente, de la misma manera el uso de la tecnología en sus franquicias mediante los pedidos on-line y así se evitan el uso del papel ayudando al ecosistema, junto con las fundas biodegradables que tienen las mismas.

COMPROMISO CON SUS COLABORADORES

Tratan de crear un ambiente laboral agradable entre sus colaboradores haciéndolos sentir bien y motivados a la realización de las diferentes actividades diarias que realizan, creando algunas iniciativas en su desarrollo.

VALORES

Difare es firme en crear valores para la empresa en los que el personal de la misma comparta los resultados dependiendo del área al que pertenezcan y que cada uno ponga su esfuerzo que se verá reflejado en los resultados logrados



FIGURA 14. VALORES

Fuente: Portal Web

ANÁLISIS FODA DE DIFARE

Fortalezas

Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente.

Oportunidades

Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades

Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas

Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización (Matriz.Foda, 2011).

La matriz del FODA como herramienta nos ayuda a realizar un análisis de la situación en la que se encuentra la empresa DIFARE S.A., para así ayudar a mejorar la buena toma de decisiones, para llegar a las metas y objetivos propuesto por la empresa, a continuación se detallara cada uno de ellos:



FIGURA 15. FODA DIFARE

FUENTE: EMPRESA DIFARE S.A

Descripción del FODA

FORTALEZAS

- Líderes en distribución farmacéutica.- Líderes por la mayor distribución de productos farmacéuticos por su logística que cubre todo el país con sus bodegas principales que tienen en Quito y Guayaquil

- Tienen su red de franquicias propias, farmacias y distribución.- Poseen propias cadenas de franquicias de Pharmacy's y Cruz Azul que tienen mayor cobertura a nivel nacional.
- Poseen alianzas con distribuidores internacionales y nacionales.- Debido a que tienen alianzas con varios distribuidores a nivel nacional e internacional.

OPORTUNIDADES

- Ser líder en ventas.- debido a la excelente logística distribución de productos DIFARE S.A. logra ser líder en el sector farmacéutico
- Participación en nuevos mercados.- llegar a tener una buena participación en el ámbito de la tecnología farmacéutica con el programa NEPTUNO que ya es reconocido internacionalmente.
- Introducción en el sector público con nuevos productos.- participación en Portal de Compras Públicas para así incursionar en este sector.

DEBILIDADES

- Poca cultura general de marketing.- poca actualización de cursos al personal de marketing.
- Poca capacitación para el personal de trabajo.- no existe una planeación de cursos de capacitación para el personal que colabora con la empresa.

AMENAZAS

- Nuevas Leyes que afecten al sector farmacéutico incrementando a la vez sus costos.- creación de leyes y aranceles a este sector que podría afectar directamente a los costos de los productos y servicios que este ofrece.
- Entrada de nuevos competidores.- a pesar de ser líderes en el mercado farmacéutico existe temores por la entrada de competidores que cada vez se hacen más fuertes.

ORGANIGRAMA DE DIFARE

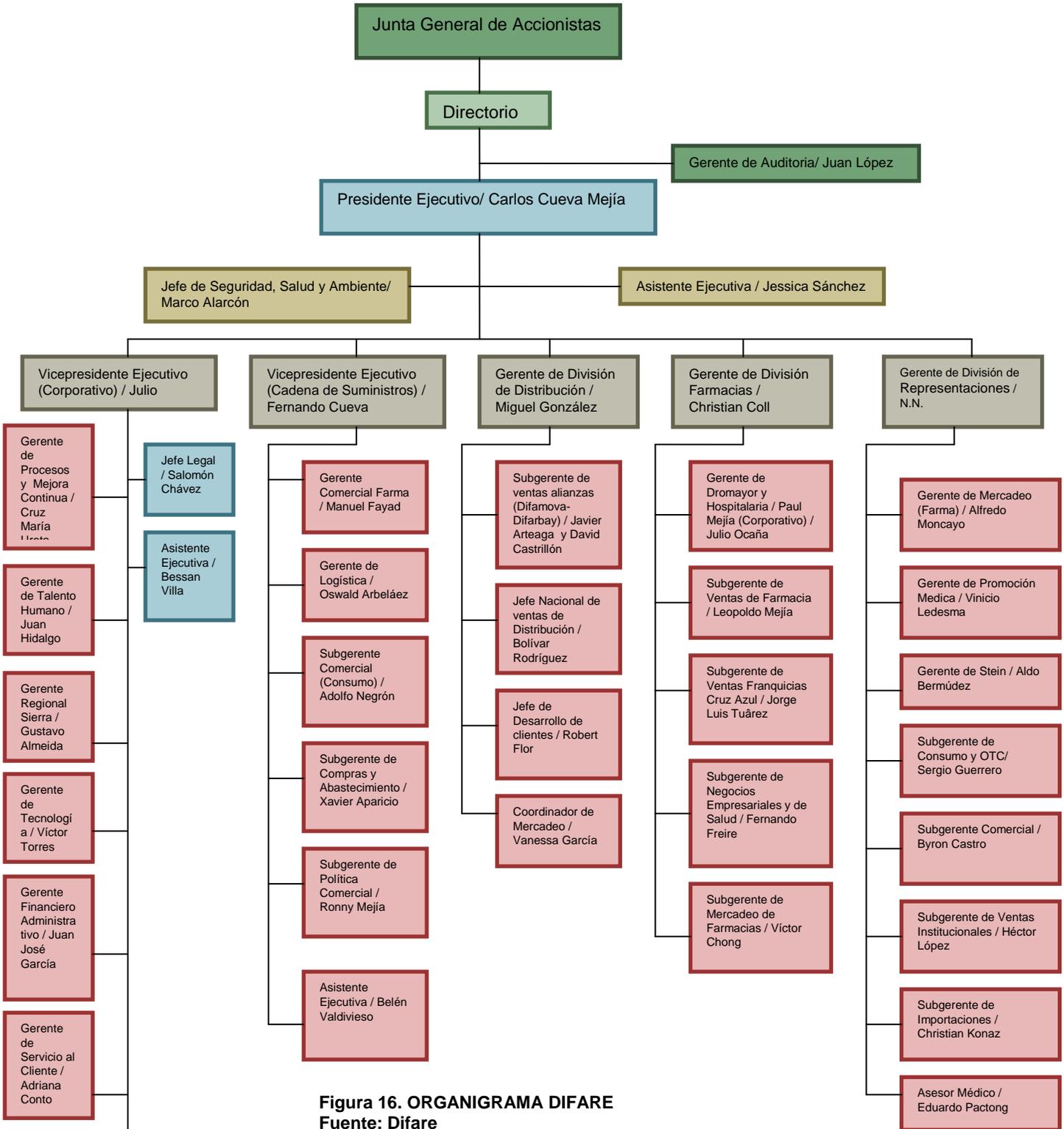


Figura 16. ORGANIGRAMA DIFARE
Fuente: Difare

ORGANIGRAMA DEL AREA DE MARKETING

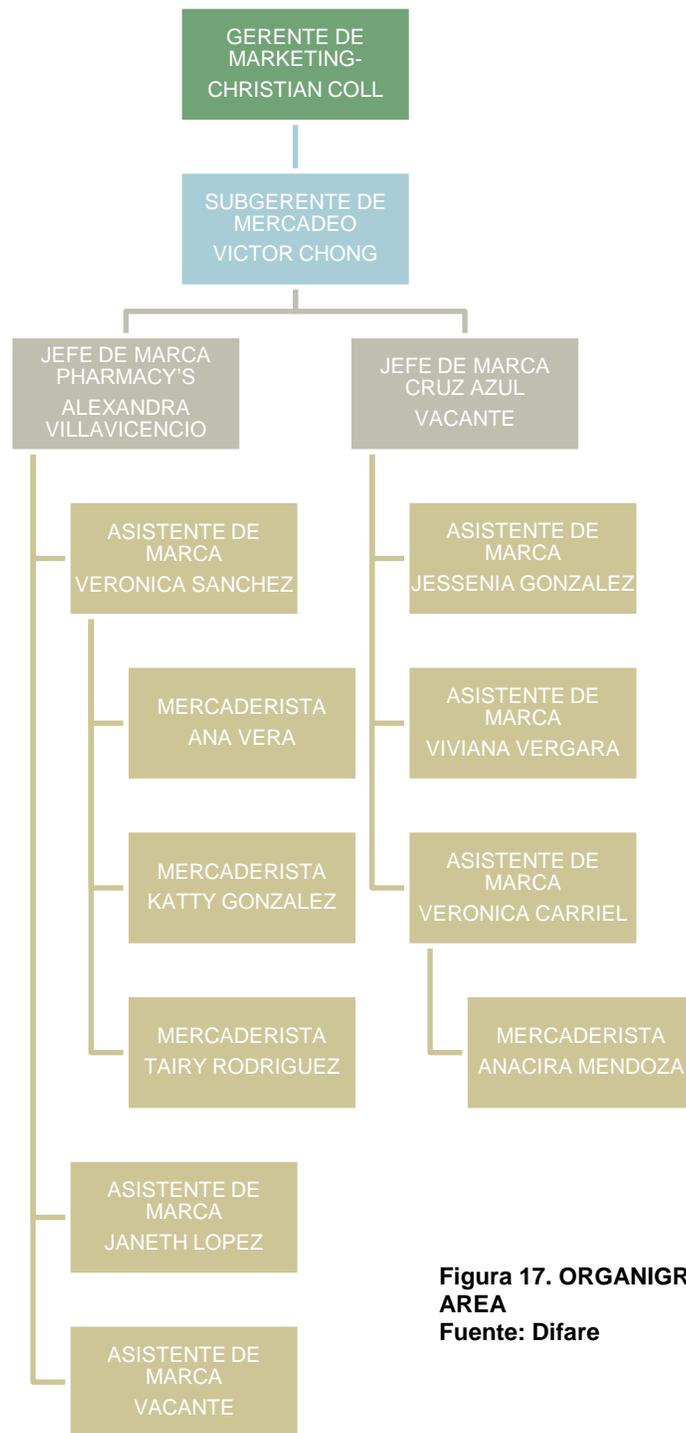


Figura 17. ORGANIGRAMA DEL AREA
Fuente: Difare

MANUAL DE CARGOS DEL AREA DE MARKETING

GERENTE DE MARKETING

Objetivo del cargo- Responsabilidad General: Dirigir el área de Marketing y planificar estrategias de acuerdo a precios, promociones de nuestros productos y servicios con planes a largo y corto plazo.

Relaciones de autoridad:

- REPORTA A: PRESIDENTE EJECUTIVO
- SUPERVISA A: AREA DE MARKETING

Interrelaciones más importantes:

- RELACIONES INTERNAS: Todas las áreas de la empresa.
- RELACIONES EXTERNAS: Socios Corporativos-Proveedores-Clientes.

Principales funciones:

- Diseñar estrategias de campañas publicitarias.
- Realizar investigaciones de mercado.
- Proveer información actualizada al Presidente ejecutivo.

SUBGERENTE DE MARKETING

Objetivo del cargo- Responsabilidad General: Planificar estrategias de acuerdo a precios, promociones de nuestros productos y servicios con planes a largo y corto plazo.

Relaciones de autoridad:

- REPORTA A: GERENTE DE MARKETING
- SUPERVISA A: JEFES DE MARCA

Interrelaciones más importantes:

- RELACIONES INTERNAS: Todas las áreas de la empresa.
- RELACIONES EXTERNAS: Socios Corporativos - Proveedores - Clientes - Jefes de Marca - Asistentes de Mercadeo y Mercaderistas.

Principales funciones:

- Diseñar estrategias de campañas publicitarias.
- Realizar investigaciones de mercado.
- Proveer información actualizada al Gerente de marketing.
- Supervisar a los jefes de Marca.
- Plantear estrategias a corto y largo plazo de promociones.

JEFE DE MARCA

Objetivo del cargo- Responsabilidad General: Ejecutar y controlar las actividades que ayuden a aumentar el posicionamiento de la marca y el crecimiento de las ventas.

Relaciones de autoridad:

- REPORTA A: GERENTE Y SUBGERENTE DE MARKETING
- SUPERVISA A: ASISTENTES DE MERCADEO Y MERCADERISTAS

Interrelaciones más importantes:

- RELACIONES INTERNAS: Todas las áreas de la empresa.
- RELACIONES EXTERNAS: Socios Corporativos – Proveedores – Clientes - Jefes de Marca - Asistentes de Mercadeo y Mercaderistas.

Principales funciones:

- Diseñar estrategias de campañas publicitarias.
- Realizar investigaciones de mercado.
- Proveer información actualizada al Gerente y Subgerente de marketing.
- Supervisar a las asistentes de mercadeo y mercaderistas.
- Plantear estrategias a corto plazo y largo de promociones.

ASISTENTE DE MERCADEO

Objetivo del cargo- Responsabilidad General: Responsable de coordinar las actividades de promociones de las marcas, llevar control de los materiales promocionales, su distribución a los puntos de venta y controlar y velar por el mantenimiento de los elementos de imagen corporativa usados en las actividades, administrando adecuadamente la comunicación e implementaciones del área y las relaciones con clientes y proveedores.

Relaciones de autoridad:

- REPORTA A: JEFE DE MARCA
- SUPERVISA A: N/A

Interrelaciones más importantes:

- RELACIONES INTERNAS: Administradores de Farmacias - Jefes de POS – Mercaderistas - Área Comercial - Área de Compras – Abastecimiento - Política Comercial – Bodega - Sistemas y Cuentas por Pagar.
- RELACIONES EXTERNAS: Coordina con Agencias de Publicidad – BTL - Proveedores – Clientes.

Principales funciones:

- Mantener control y seguimiento a las actividades.
- Realizar seguimiento del plan anual de mercadeo.
- Elaborar reportes mensuales.
- Coordinar con proveedores.

MERCADERISTA

Objetivo del cargo- Responsabilidad General: Controlar y verificar el cumplimiento de planogramas, visibilidad y gestión de promociones en los puntos de ventas asignados.

Relaciones de autoridad:

- REPORTA A: JEFE DE MARCA Y ASISTENTE DE MERCADEO
- SUPERVISA A: N/A

Interrelaciones más importantes:

- RELACIONES INTERNAS: Administradores de Farmacias y Jefes de POS.
- RELACIONES EXTERNAS: Clientes y Proveedores.

Principales funciones:

- Control y seguimiento del cumplimiento de planogramas en POS.
- Detectar fallas y mejoras en POS.
- Elaborar reportes mensuales.
- Coordinar con proveedores visibilidad en los POS.

ANÁLISIS FODA DEL AREA DE MARKETING

A continuación la matriz del FODA del área de Marketing de la empresa Difare S.A. se realiza en base a la información obtenida en entrevistas realizadas a los colaboradores de esta área importante de la empresa, adicional con el aporte de información necesaria que requiere el CMI.



Figura 18. FODA AREA DE MARKETING

Fuente: Elaboración de autoras

Descripción del FODA

FORTALEZAS

- Buenos recursos financieros.- se dispone de un buen presupuesto mensual para el desarrollo de las diversas actividades que se planifican para desarrollarlas y llegar a la meta propuesta.
- Buena calidad del servicio y productos.- la calidad del servicio y de los productos son los que crean una buena venta obteniendo así el ser líderes en este sector.
- Integración de las demás áreas para el buen desarrollo de las actividades.- se crean estrategias donde participan las demás áreas de la empresa para el cumplimiento de las metas que se propone como área.
- Marca posesionada.- debido a la red de franquicias que mantienen se han posicionado con el pasar de los años como una de las marcas más posesionadas a nivel nacional.

OPORTUNIDADES

- Desarrollo de actividades para dar a conocer la marca.- siempre se tiende a realizar estrategias y actividades para seguir desarrollando el posicionamiento de la marca y que se siga viendo como una marca líder.
- Alianzas con otras empresas para hacer co-Marketing.- se tiende a desarrollar estrategias que beneficien a ambas partes ya sea con distribuidoras o empresas para aportar así al beneficio mutuo ayudando a su vez a las ventas y reconocimientos de la marca.

DEBILIDADES

- Los resultados finales no se reflejan a corto plazo.- debido a que las estrategias se realizan a largo plazo no se puede determinar a corto tiempo si la estrategia obtuvo los resultados deseados.
- Personal poco capacitado.- el personal no actualizado con los últimos utilitarios por eso que muchas veces se retrasan en trabajo encomendados o falta de creatividad al momento de realizarlos.
- Falta de motivación por parte del Jefe.- muchas veces el jefe no reconoce el buen trabajo que realiza sus colaboradores y a causa de esto no se sienten motivado a realizar un excelente trabajo y más que todo creativo como lo requiere el área.

AMENAZAS

- Restricción por Leyes de Comunicación.- creación de nuevas Leyes por parte del gobierno, donde se restringen ciertas normas en la publicidad.
- Competencia muy fuerte.- día a día la competencia se hace más fuerte y alcanzan poco a poco el mismo punto de franquicias a nivel nacional ofreciendo los mismos servicios que esta empresa pero depende de las estrategias que se realicen para seguir siendo líderes y con marca posesionada.
- Competencia afianzada en el sector farmacéutico.- a pesar de ser una marca reconocida existen distribuidores que mantienen fuertes alianzas con la competencia.

CAPITULO III

CADENA DE VALOR DEL AREA DE MARKETING

Después de haber analizado el área de marketing de la empresa, se ha desarrollado para esta área una cadena de valor con las principales actividades que realizan las cuales se describirán a continuación:



Figura 19. CADENA DE VALOR
Fuente: Elaboración de las autoras

CREACIÓN

Se ha determinado esta actividad como el primer paso de la cadena de valor debido que el proceso empieza a partir de la creación de las estrategias y campañas publicitarias desarrolladas dentro del área de marketing en las cadenas de farmacias de Cruz Azul, Pharmacy's.

ANÁLISIS Y DESARROLLO

Siendo este el segundo paso del proceso es aquí donde se determina ¿Cómo? ¿Cuándo? y ¿Dónde? se va a realizar la estrategia creada que se desarrollara junto con el objetivo planteado que podría ser aumentar las ventas junto con el reconocimiento de la marca dentro del sector farmacéutico y analizar si es factible o no aplicar la estrategia.

IMPLEMENTACIÓN

Este tercer paso hace referencia a los medios y recursos que se utilizan al momento de implementar una estrategia específica, es decir la forma en que se pondrán en marchas las distintas estrategias desarrolladas y analizadas para llegar a las metas y objetivos propuestos.

RESULTADOS Y FEEDBACK

Los resultados que se obtienen luego de la implementación nos permite confirmar que la estrategia efectuada realmente cumple con las metas establecidas en caso de ser positiva, si no logró cumplir los objetivos propuestos se puede realizar un *feedback* acerca de las fallas que se cometieron al momento de implementarla y tomar correctivos al respecto.

Luego de haber identificado los aspectos más importantes dentro del área de marketing, comenzando con una breve reseña de su historia compartida por los gerentes de la empresa, dando a conocer los objetivos, la misión, visión y propósito de la misma se ha enfocado el análisis en el área de marketing, teniendo en cuenta los objetivos y responsabilidades de cada cargo en el área para con esta información recolectar datos externos e internos y así proponer la herramienta del CMI y mejorar los procesos internos.

Mediante encuestas realizadas a clientes de forma aleatoria se han recolectado datos para conocer la opinión de ellos pero muy ligado a los objetivos del área. El fin de realizar estas encuestas fue tener una mejor idea de lo que piensan los clientes de temas puntuales que se ha identificado pudiendo ser estos un problema a la hora de dar un buen servicio.

Se realizó esporádicamente en el mes de julio entrevistas a partes implicadas directamente con los procesos que se realizan en el área de marketing como lo son, los proveedores, las agencias, el área de recursos humanos y los clientes. Con esto queremos obtener una amplia visión y perspectivas diferentes dentro y fuera del área sobre problemas que se podrán detectar para incluirlos en la propuesta del cuadro de mando integral.

A continuación se expondrán los resultados de las preguntas realizadas a una muestra de clientes de las farmacias Cruz Azul y Pharmacy's, el total de encuestas se calculó a partir de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

El resultado se calculó basado en el total de clientes por cadena de farmacias, es decir se segmentó de la siguiente manera:

- PHARMACY'S: 321 encuestas
- CRUZ AZUL: 368 encuestas

Las encuestas fueron realizadas en los puntos de servicio de estas dos cadenas de farmacias, fue dirigida a personas adultas quienes tienen conocimiento previo del servicio y producto que las cadenas ofrecen.

ENCUESTA CLIENTES

¿Por qué prefiere comprar en esta farmacia?

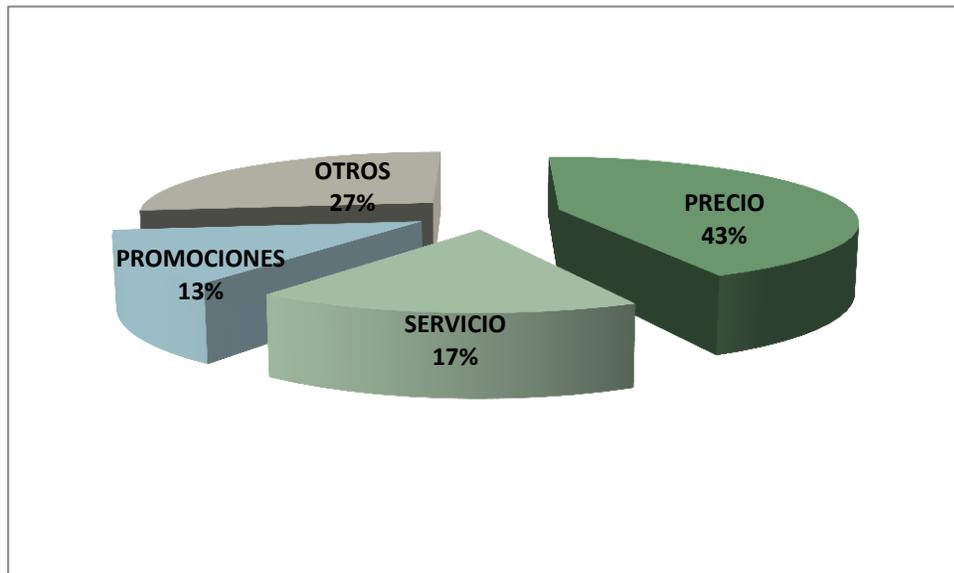


Figura 20. RESULTADOS ENCUESTAS
FUENTE: Elaboración de autoras

En la gráfica se puede observar la preferencia de los clientes al momento de elegir comprar en las diferentes farmacias, como se muestra el porcentaje mayor de 43% se direcciona a elegir un lugar que le ofrezca los mejores precios, y el menor porcentaje que es el 13% le dan poca importancia a las promociones que les ofrece la farmacia.

¿Tiene usted conocimiento de las promociones?

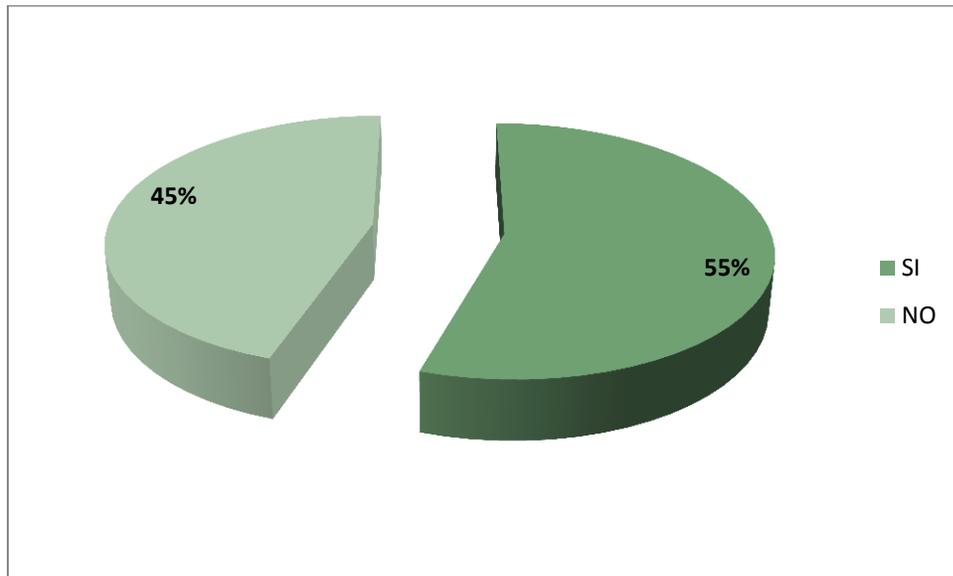


Figura 21. RESULTADOS ENCUESTAS
FUENTE: Elaboración de autoras

Dado que el menor porcentaje de los clientes encuestados les interesaba las promociones que ofrecía la farmacia, nació la interrogante si es por falta de conocimiento o simplemente no les atraía y aquí se puede observar que el 45% de los encuestados no se enteraban de las promociones que ofrecían.

¿Cómo se entera usted de las promociones?

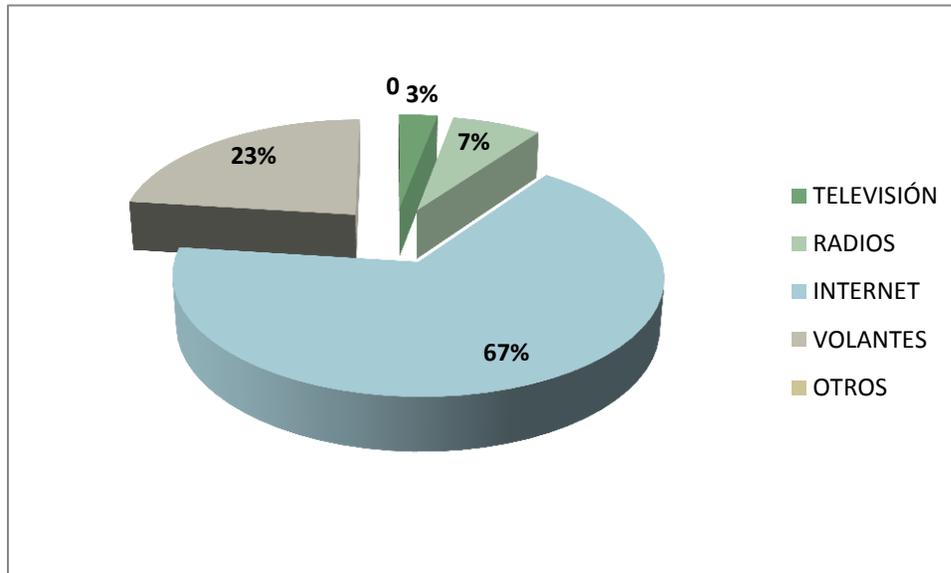


Figura 22. RESULTADOS ENCUESTAS
FUENTE: Elaboración de autoras

Se obtuvo los medios por el cual ese porcentaje de clientes se entera de las promociones y la mayoría que representa el 67% tiene conocimiento de las mismas por medio de internet y el menor porcentaje por medio de radios, se obtienen los porcentajes debido a que el área de marketing se invierte poco en pautas de radio y televisión siendo los de menor porcentaje. Pharmacy's y Cruz Azul se caracterizan por invertir gran parte de sus presupuestos en materiales POP que es entregado en los puntos de venta para que el cliente se mantenga al tanto de los beneficios y/o promociones que ofrece la farmacia o sobre alguna campaña que se realice.

¿Se siente satisfecho con el servicio y promociones brindadas por esta farmacia?

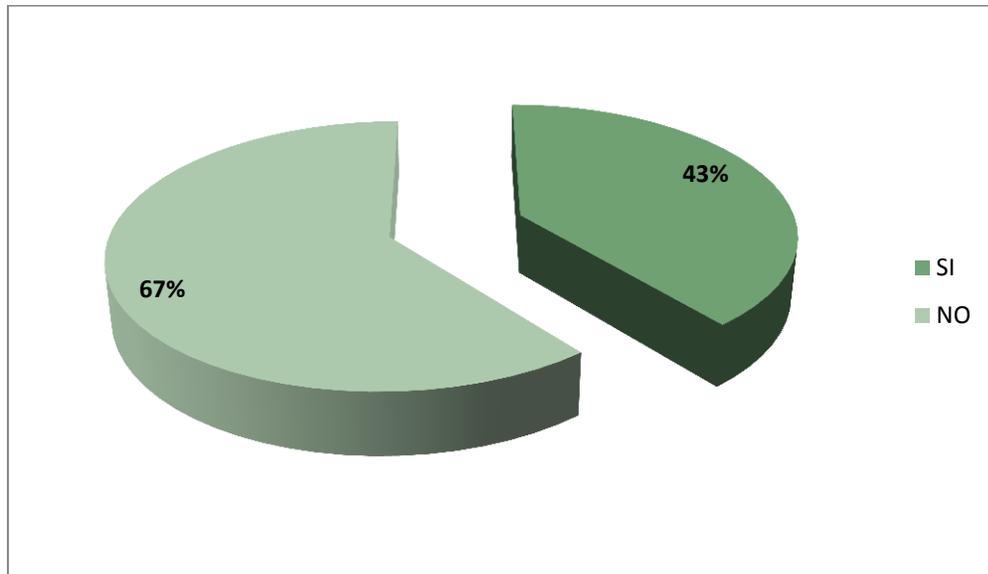


Figura 23. RESULTADOS ENCUESTAS
FUENTE: Elaboración de autoras.

Luego de consultar sobre si el cliente se encuentra al tanto de las promociones y servicios que ofrece la farmacia, se procedió a consultar si se sienten satisfecho de los mismos, el 67% de los clientes son los no conformes con los servicios y las promociones que las farmacias brindan, indican que no en todos los locales de las franquicias de cruz azul ni en los locales de Pharmacy's el servicio de los cajeros es bueno y que las promociones deberían mejorar e innovar con nuevas cosas para que ellos se vean atraídos a realizar las compras en esos establecimientos.

¿Qué otra farmacia preferiría?

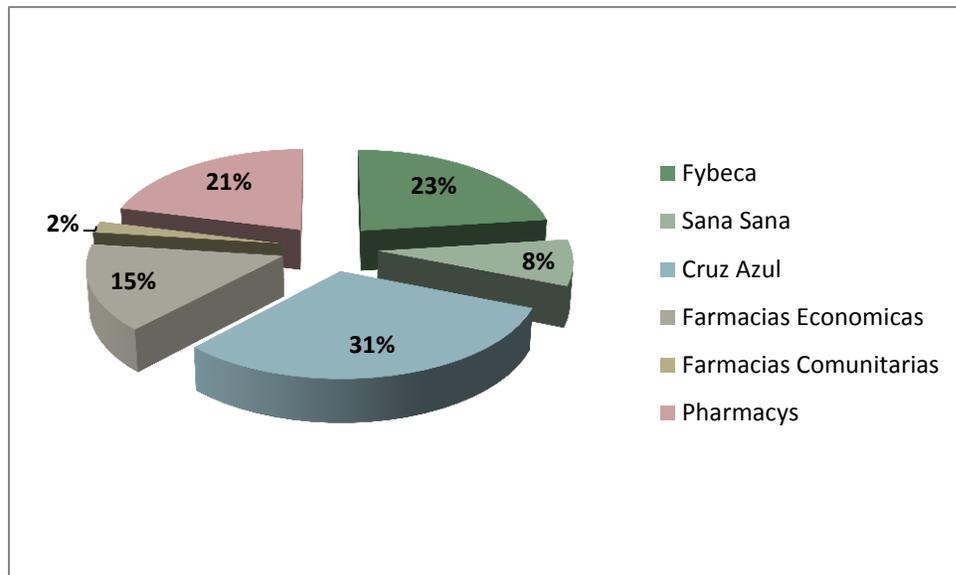


Figura 24. RESULTADOS ENCUESTAS
FUENTE: ELABORACION DE LAS AUTORAS

Como última pregunta se necesitaba conocer que otra farmacia preferirían para realizar sus compras y la mayoría que representaba a un 31% indicó que Cruz Azul es la elegida al momento de comprar por los precios accesibles, el servicio, las promociones que ofrece y debido a que están ubicadas en sectores estratégicos que les facilita la compra. El menor porcentaje tenía conocimiento de las farmacias comunitarias que son parte de Difare pero en un menor porcentaje en el mercado.

ENCUESTA PERSONAL DEL AREA DE MARKETING

¿Está de acuerdo con las funciones asignadas en su cargo?

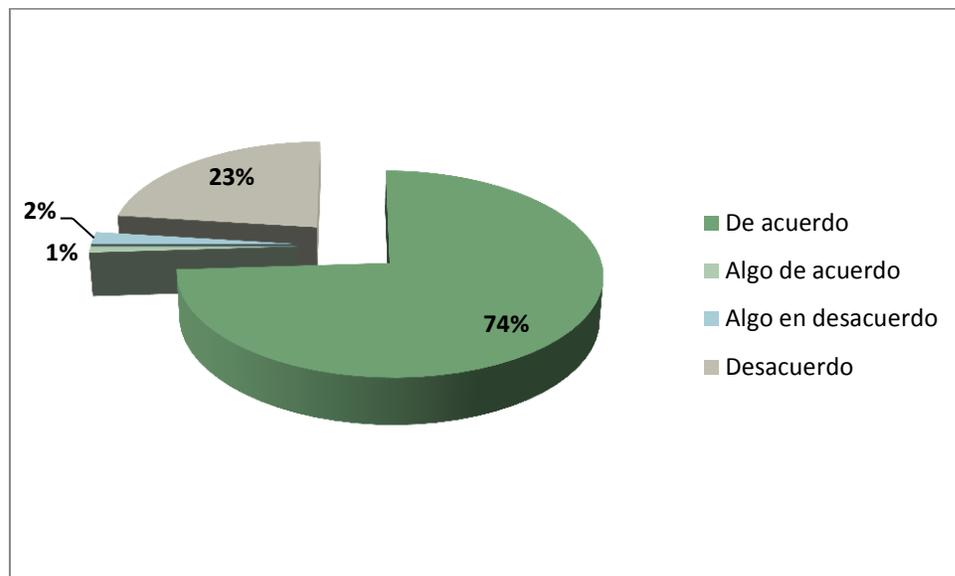


Figura 25. RESULTADOS ENCUESTAS
FUENTE: Elaboración de las autoras.

Por medio de la observación previa al área de marketing se decidió consultar primero si el personal estaba de acuerdo y contento con las tareas asignadas al momento de ser contratado. El 74% estuvo de acuerdo debido a que previo a ser contratado la empresa le da a conocer cuáles serían sus funciones que desempeñaría estando en la libertad de aceptar o no. El 23% se encuentra en desacuerdo, muchas personas aceptan las funciones asignadas por necesidad de ser contratadas.

¿La empresa lo incentiva de tal manera que se siente satisfecho con su trabajo?

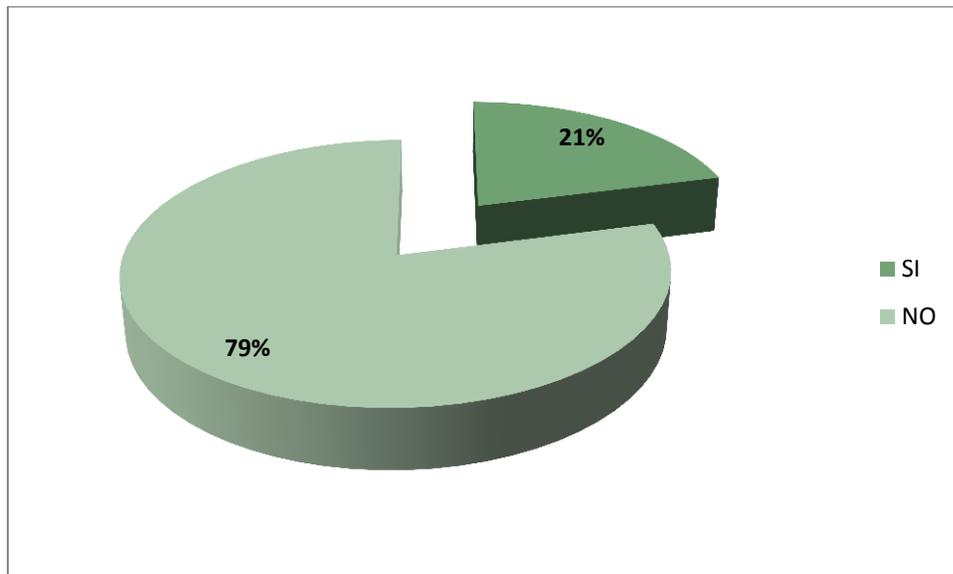


Figura 26. RESULTADOS ENCUESTAS
FUENTE: Elaboración de las autoras.

El 79% del personal del área señala que la empresa no los incentiva de la manera que las personas encuestadas quisieran, es por ello la insatisfacción al realizar sus tareas diarias, no sienten que se preocupan por incentivarlos de alguna manera por los resultados de su rendimiento según las distintas funciones por las que son evaluados mensualmente, sin embargo indican que las evaluaciones no miden realmente el desempeño de cada uno, debido a que los indicadores por los que son medidos son generales y no hay una observación por parte del área de recursos humanos más directa.

¿Siente que la empresa se preocupa por hacerlo participar en capacitaciones correspondientes a su área?

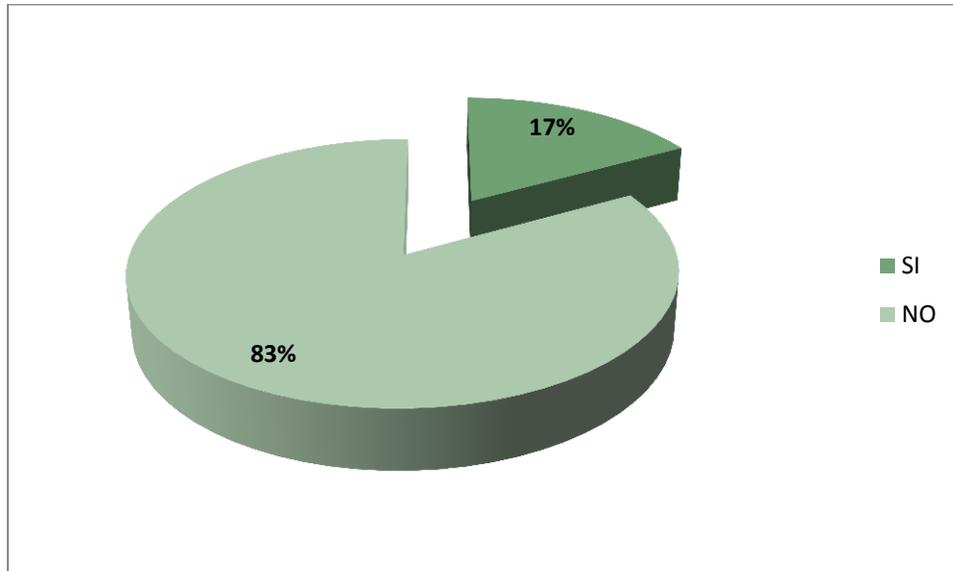


Figura 27. RESULTADOS ENCUESTAS
FUENTE: Elaboración de autoras.

El 83% del personal está preocupado, no recibe capacitaciones por parte de la empresa, y si reciben son pocas que no corresponden a los roles que desempeñan, no son enfocadas si no generales. Ellos solicitan que se los capacite debido a las exigencias del mercado, cada vez los procesos van evolucionando y consideran necesario e importante que la empresa les ofrezca ser capacitados.

¿Usted tiene el apoyo de su jefe para realizar las tareas asignadas?

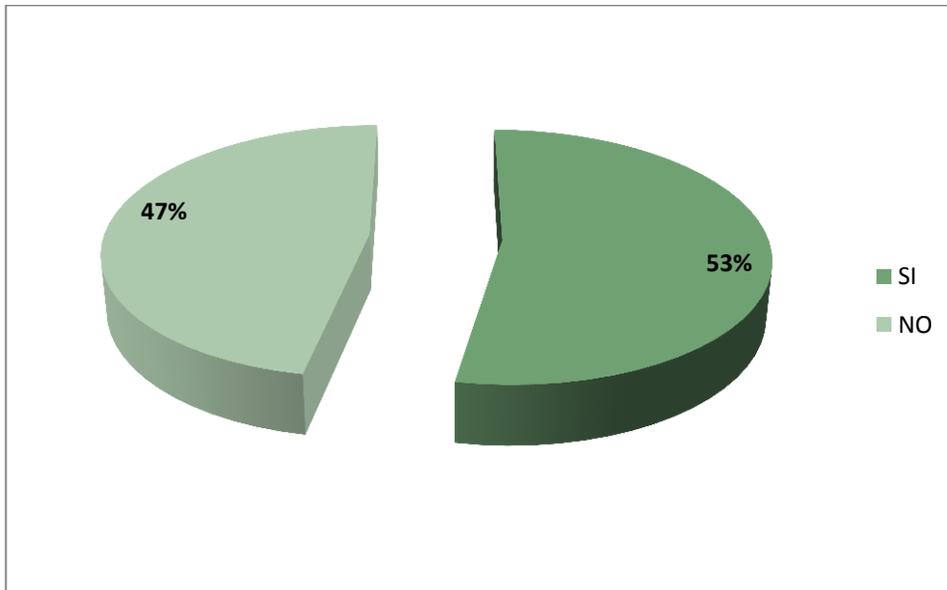


Figura 28. RESULTADOS ENCUESTAS
FUENTE: Elaboración de autoras.

El apoyo que se recibe del jefe directo es muy importante en todas las empresas, cuando el personal es contratado, necesita ser capacitado en las funciones que va a realizar y por un tiempo determinado ser direccionado por el jefe inmediato, en este caso el área de marketing indica que una vez contratados se les designan los roles y por el ritmo de trabajo el jefe no tiene tiempo para direccionarlo y es aquí cuando se encuentran con tropiezos para realizar el trabajo.

¿Recomendaría a Difare como un buen lugar para trabajar?

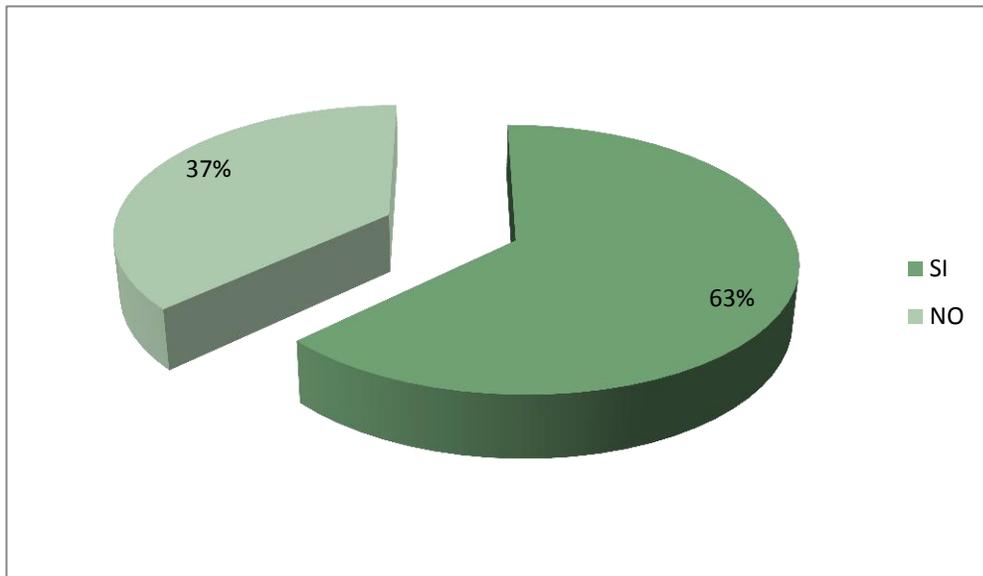


Figura 29. RESULTADOS ENCUESTAS
FUENTE: Elaboración de autoras

Dentro de la misma empresa existe la reacción negativa del personal debido a la insatisfacción del ambiente de trabajo. Se estima que el 37% no recomendaría a Difare como un buen lugar para trabajar sigue trabajando ahí por necesidad, más no porque se sienta feliz en el lugar donde se desempeña como profesional. El otro 63% si recomendaría como un buen lugar de trabajo señala que a pesar de no compartir con ciertos procesos o métodos de incentivos para el trabajador, Difare se preocupa en otros aspectos de sentirse cómodos en sus cargos.

ENTREVISTA CLIENTE:

Entrevistador:

¿Usted siempre viene a comprar a esta farmacia?

Entrevistado:

La mayoría de veces si

Entrevistador:

¿Cuál es la razón por la que compra aquí?

Entrevistado

En lo personal, es una de las farmacias que más cerca me queda y estoy siempre pendiente de los días de promociones aunque el servicio no es muy bueno con los señores que atienden.

Entrevistador:

¿Qué percances ha tenido con el personal de la farmacia al momento de decir que no le dan buen servicio?

Entrevistado:

Muchas veces no hay suelto, la actitud de las cajeras no es de servicio al cliente, y a veces hay que preguntarles las promociones en vez de que ellos nos indiquen cuales son las vigentes.

Entrevistador:

¿Pero usted insiste en regresar a comprar a pesar de ese servicio?

Entrevistado:

Quizás por comodidad, y porque es una de las farmacias que mejores precios y variedad tiene.

Entrevistador:

¿Qué quisiera usted que le ofrezca la farmacia?

Entrevistado:

Que capaciten a su personal para que de un buen servicio y más comunicación sobre sus promociones.

ENTREVISTA PERSONAL DEL ÁREA:

Entrevistador:

¿Qué cargo desempeñas actualmente?

Entrevistado:

Soy asistente de mercadeo división farmacias

Entrevistador:

¿Qué tiempo tienes laborando en esta empresa?

Entrevistado:

En un mes cumpla 4 años en este cargo

Entrevistador:

4 años en el mismo cargo, ¿te gusta lo que haces?

Entrevistado:

En realidad sí, pero es un poco cansado hacer lo mismo durante mucho tiempo

Entrevistador:

¿Y cuál es el motivo por el que sigues en el mismo cargo?

Entrevistado:

En realidad el organigrama de esta área no es muy grande y no existen por el momento vacantes para crecer profesionalmente.

Entrevistador:

¿No has buscado trabajo en otro lugar?

Entrevistado:

La verdad es que no, está difícil conseguir en otro lado y aquí ya tengo estabilidad.

Entrevistador:

Pero dices que estás cansado de hacer lo mismo, quizás ya no realices las actividades con entusiasmo, ¿La empresa le reconoce de alguna forma el trabajo que realizas en tu cargo?

Entrevistado:

Ese es uno de los temas que me desmotiva saber que sigo trabajando aquí, quisiera que haya algún incentivo o por lo menos capacitaciones enfocadas a lo que realmente necesitamos. Hacen capacitaciones pero generales y no muy seguido.

ENTREVISTA RECURSOS HUMANOS:

Entrevistador:

¿Cómo parte del área de recursos humanos que le ofrecen al personal de otras áreas?

Entrevistado:

Siempre queremos que nuestro personal se sienta satisfecho trabajando en nuestra empresa, damos oportunidades para que cada trabajador se desarrolle en su área, incentivándolo de acorde a sus avances.

Entrevistador:

¿De qué manera los incentivan?

Entrevistado:

Tenemos una política de compensaciones de acorde al desenvolvimiento de cada persona, tenemos bonificaciones, capacitaciones, buen clima laboral, creación de líderes incluyendo los eventos que se realizan para que exista integración tanto de los empleados como integración de la familia de cada uno de ellos.

Entrevistador:

En el tema de la inclusión, ¿Cómo Difare ha reaccionado ante esto?

Entrevistado:

Siempre Difare se ha caracterizado por tener una cultura humana la que siempre incluye a todo tipo de persona, esto nos permite ser más humanos y estar inmersos en los problemas sociales y culturas de nuestro entorno.

Entrevistador:

¿Cómo área de recursos humanos qué tan flexible son al momento de facilitar algún requerimiento al personal, como permisos y oportunidades?

Entrevistado:

En la actualidad entre el personal tenemos a gente joven que aún siguen estudiando por ejemplo, al momento de contratarlos conocemos de esa situación y se “negocia” con ellos para las horas que requieren permisos se han recompensadas con horas extras o dependiendo los requerimientos del jefe directo.

Entrevistador:

Sobre las oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, ¿Qué tan real es el ascenso del personal?

Entrevistado:

Oportunidades existen, todo depende del desarrollo de cada persona.

PROBLEMAS Y CAUSAS DEL AREA

TABLA 2. PROBLEMAS Y CAUSAS

PROBLEMAS	CAUSAS
Empleados no capacitados debidamente para el desempeño de sus funciones asignadas.	Esto se genera por la falta de parámetros establecidos en el proceso de selección del nuevo personal.
Falta de incentivo en las personas	No existe incentivo monetario ni de motivación personal.
Falta de compromiso con el trabajo	Las personas no realizan con entusiasmo el trabajo, no se ve actitud positiva para cumplir las actividades
Entrega atrasada de diseños para material POP, por ende el material publicitario no llega a tiempo a los POS	Proveedores externos no cumplen con los tiempos debido a que hay demora en las aprobaciones de los trabajos. La logística interna no funciona, debido a la demora en las aprobaciones e impide llegar a tiempo a los puntos de ventas.
Falta de delegación de responsabilidades y toma de decisiones.	Se detecta por parte del jefe inseguridad en delegar y permitir a sus subordinados tomar decisiones.
Falta de unión con el área de ventas para el cumplimiento de los objetivos de las promociones	No existe una estrategia que permita ir de la mano con el departamento de ventas para incentivar a los vendedores y así aumenten las ventas.
Promociones realizadas no cumplen con su objetivo.	Se realizan promociones a corto plazo, que la comunicación no llega al cliente a tiempo y no son promociones atractivas para el cliente. No existe la debida inversión en campañas publicitarias.
Clientes insatisfechos	No se ven atraídos por las promociones, no están al tanto de los beneficios que ofrecen. No existe un buen servicio pos venta.
Clientes no fieles a la marca	Muchos de los clientes hoy en día se direccionan a quien les ofrece más beneficio, y no necesariamente se fidelizan a una marca

Fuente: Elaboración de los autoras

FOCO ESTRATEGICO -OBJETIVOS ESTRATEGICOS NUEVOS

Difare S.A. ha establecido para el área de marketing objetivos de acorde a las metas que la empresa quiere alcanzar, las cuales se han segmentado a partir de las 4 perspectivas propuestas por Kaplan y Norton para realizar el análisis correspondiente:

TABLA 3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

FINANZAS	CLIENTES	PROCESOS INTERNOS	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
Realizar campañas publicitarias con el objetivo de incrementar las ventas	Mejorar la atención y relación con los clientes y franquiciados.	Optimizar procesos	Motivar al personal del trabajo
Ayudar con estrategias que permitan mantener la rentabilidad	Generar relaciones rentables con nuestros clientes	Uso eficiente de recursos	Proponer cultura organizacional
Incrementar Ventas	Generar tráfico hacia los puntos de venta captando la preferencia de nuevos clientes	Mejora continua	Desarrollar líderes

Fuente: Elaboración de las autoras

FINANZAS

La perspectiva Finanzas es una de las más importantes cuando se trata de una empresa con fines de lucro, al medir la perspectiva sabremos si se realizan los procesos correctos para alcanzar un incremento de ventas (Niven, 2003)

En toda empresa el objetivo financiero es incrementar los ingresos y utilidades determinando si la empresa es rentable o no, a medida que va creciendo como organización lo ideal es ir incrementando las ventas. Difare ha sido un ejemplo de ello, comenzó con una sola farmacia y ahora no sólo tiene más de 1000 farmacias entre franquicias y propias sino además tiene más tipos de negocios van ligados para el funcionamiento ideal de ser una distribuidora farmacéutica. Difare ha superado sus metas en ventas pero debe mantenerse como toda empresa quiere permanecer siendo líder en el sector farmacéutico.

El rol que desempeña el área de marketing en la perspectiva se centra en la obligación de implementar estrategias que ayuden a motivar al consumidor la compra del bien o servicio que la empresa brinda. El área debe tener los objetivos bien planteados, el área de ventas debe proporcionarle la información sobre las metas mensuales y anuales para aportar en el aumento de las mismas.

CLIENTES

Difare busca generar relaciones rentables con sus clientes, desean afianzar la preferencia de comprar en sus farmacias. Para la empresa es la perspectiva más importante, si no hay clientes no hay ventas por ende la empresa no crece.

El trabajo del área de marketing es implementar estrategias de fidelización en donde el objetivo es conocer las necesidades de los clientes a través de herramientas como CRM, actividades BTL, redes de fidelización, etc.

Se han definido tres objetivos principales, mejorar la atención y relación con los clientes y franquiciados, generar relaciones rentables con nuestros clientes y por último generar tráfico hacia los puntos de venta captando la preferencia de nuevos clientes. El valor agregado para alcanzar las metas es fidelizar con los principales clientes, se establecerán relaciones más fuertes, planificando proyectos futuros. Los resultados los podemos medir con la variación de nuevos clientes y con la satisfacción que puedan alcanzar en conjunto con la fidelización. Ellos son el pilar fundamental para la empresa.

PROCESOS INTERNOS

Depende mucho el éxito de la empresa de los procesos internos que existan en ella, el objetivo de Difare es llegar a ser #1 en el Ecuador, y para lograrlo el trabajo depende de cada una de las personas que conforman la empresa. Se deben tener claramente establecidos los procesos en cada área, cada persona debe desempeñar sus funciones de acorde a las responsabilidades que le asignaron. Los procesos deben cumplirse al 100%.

El área de marketing como tal tiene sus propios procesos internos, han sido establecidos de acuerdo a la estructura organizacional del área. Se plantean procesos en los cuales día a día cumplan con las funciones asignadas; las estrategias que se implementen deben terminarse en el tiempo que se planificó. Este es uno de los problemas que afectan en un gran porcentaje a que las actividades avancen sin ningún problema. Como vimos en la tabla 2 existen problemas que se dan por el mal manejo y procedimiento de los procesos. EL CMI permite proponer nuevos procesos o mejorar los que ya existen, reforzar las relaciones con los proveedores quienes son la otra parte que ayuda y permite mejorar.

APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Perspectiva en la que se determina la importancia que la empresa le da a todo el personal es sobre el aprendizaje y crecimiento de cada uno de ellos. Para que la perspectiva de los procesos internos funcione como esperamos debemos empezar por el personal. Estando siempre capacitado de acuerdo a sus habilidades, siendo las herramientas con las cuales ellos se desempeñen y el rendimiento de se vea reflejado en cada función designada. Siendo siempre motivados, puede ser de forma cualitativa como cuantitativa. Los objetivos que se han propuesto para mejorar son: motivar al personal del trabajo, proponer cultura organizacional y desarrollar líderes para que guíen en los nuevos cambios.

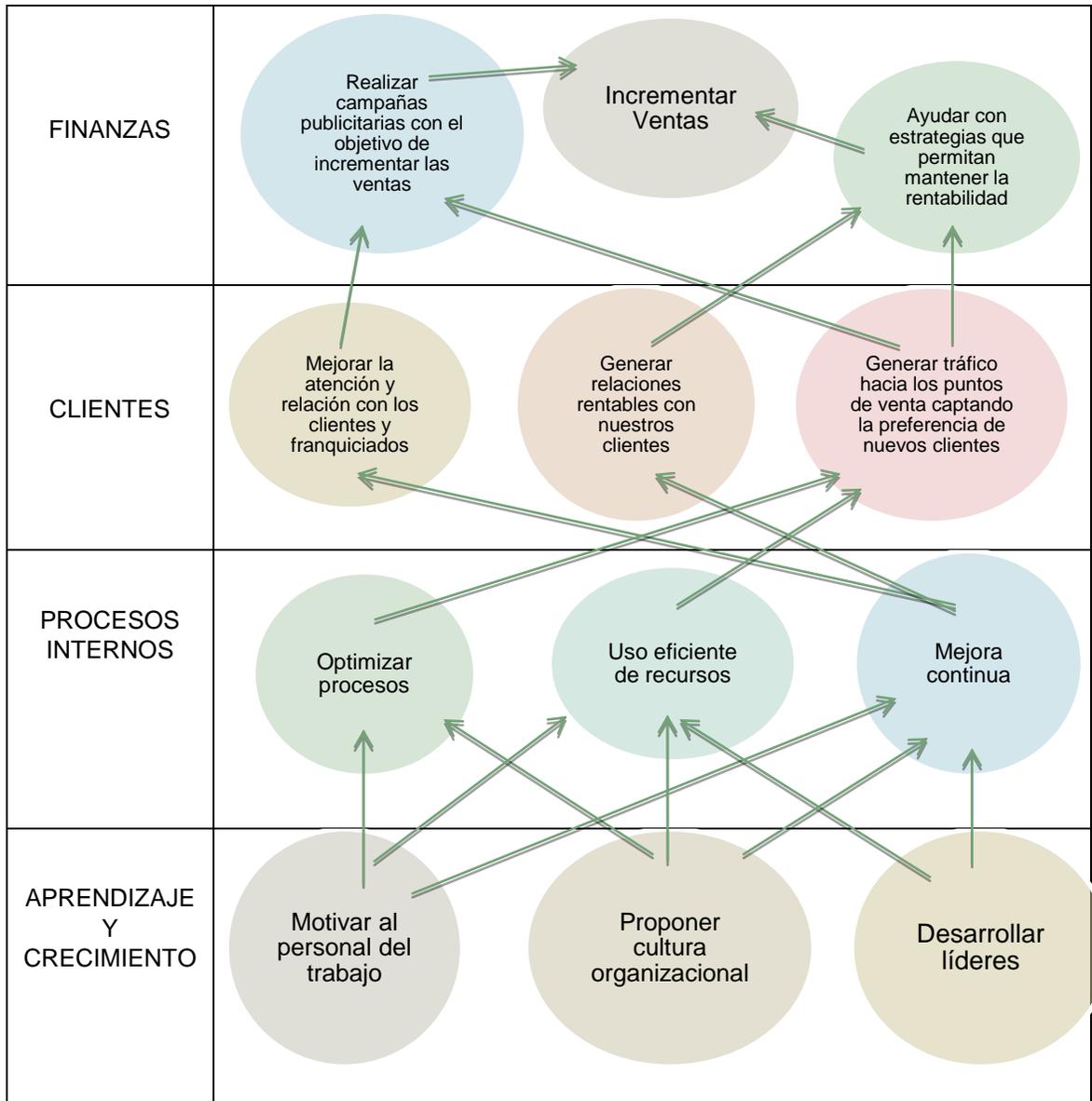
CAPITULO IV

En el último capítulo se mostrará la propuesta del CMI para el área de marketing, por medio del mapa estratégico se plantea la relación entre las perspectivas: financiero, clientes, procesos internos y aprendizaje-crecimiento y los respectivos objetivos estratégicos. Para armar el cuadro se realizó previamente el análisis de la situación del área tomando en cuenta la misión y visión para enfocarnos en las estrategias futuras proponiendo nuevos objetivos que mejoren las diversas actividades del área y que aporte de manera positiva al desarrollo de la empresa.

A continuación se muestra el diseño del Mapa Estratégico, donde se observara la relación directa que existe entre los objetivos ubicados en las 4 preceptivas: Finanzas. Cliente, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento.

PROPUESTA DEL MAPA ESTRATEGICO

TABLA 4. MAPA ESTRATEGICO



Fuente: Elaboración de las autoras

FINANZAS

En la perspectiva se ha planteado dos objetivos principales que son el realizar campañas publicitarias y desarrollar estrategias que permitan incrementar las ventas y mantener la rentabilidad de los ingresos. El área de marketing de Difare se encuentra en constante innovación y desarrollo de estrategias para atacar en el mercado objetivo en el cual se desarrolla la naturaleza de su negocio. El éxito de cumplir los objetivos es relacionarse con las otras perspectivas que vinculan otras áreas, con conocimiento de la importancia de mejorar en ciertos aspectos con el fin de obtener eficiencia en los procesos.

CLIENTES

En la perspectiva clientes se ha establecido que los objetivos necesarios para mejorar son mejorar la atención y relación con los clientes y franquiciados, generar relaciones rentables con nuestros clientes y generar tráfico hacia los puntos de venta captando la preferencia de nuevos clientes; los tres objetivos se han diseñado con el fin de fidelizar la relación los clientes y al final conlleve al aumento de las ventas. La empresa para su crecimiento tiene enfocado parte de su inversión de las estrategias que plantee y desarrolle el área de marketing, que actualmente se encuentran trabajando en plan de fidelización directo con sus clientes ofreciéndoles más beneficios y nuevas promociones de una manera sectorizada según las preferencias de cada cliente y se sienta traído e identificado con la marca por los productos y el servicio de buena calidad que se les ofrece.

PROCESOS INTERNOS:

Dentro de los objetivos propuestos para la perspectiva de los procesos internos se han establecido tres importantes, optimizar procesos, uso eficiente de recursos y mejora continua. El optimizar procesos ayudará a realizar las actividades de una manera más rápida, que permita cumplir a diario con las tareas asignadas; el uso eficiente de los recursos se basa en saber cómo administrar los recursos de tal forma que no se desperdicien ni retrasen las actividades que se están realizando.

Se debe establecer procesos óptimos, acortando y eliminando pasos que estén demás. El éxito de los dos primeros objetivos depende esencialmente que posterior a aquello exista mejora continua que mantenga los cambios realizados en la optimización de procesos y en el uso eficiente de todos los recursos que se utilicen a diario. Estimar los recursos y preparar un plan sencillo en el que los recursos sean óptimos en cualquier tipo de actividad hará que el personal de trabajo acorte sus tiempos y pueda rendir más. El personal tendrá más tiempo para enfocarse en sus actividades y cumplir con todas las que les han sido designadas.

Los nuevos procesos los pueden proponer cualquier personal de la empresa independientemente del cargo que manejen. Las otras áreas deben facilitar más no poner barreras en la ayuda o en lo que tengan que hacer para aportar con los cambios.

APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO:

Desde esta perspectiva al igual que las demás es muy importante, el cómo se sienta el trabajador realizando su trabajo a diario es vital para que exista un buen desarrollo de las actividades dentro del área de marketing. Se requiere que todo el personal se sienta cómodo con lo que realiza y motivado a ser parte del trabajo en equipo. El trabajador debe sentirse comprometido a lograr los objetivos que la empresa o el área tenga a futuro o corto plazo.

La empresa debe ofrecerle al trabajador estabilidad y brindarle beneficios que lo motiven y le reconozcan el trabajo que realiza dentro de la misma. El trabajador debe estar en constante capacitación, debiendo de ser enfocadas según el perfil de cada uno y según el área que lo requiera. Las capacitaciones son importantes, permiten que el talento humano innove a la par con las exigencias del mercado. Hoy en día existen cursos de capacitación presencial y a distancia es positivo para personas que manejan tiempos muy ocupados no debe existir respuesta negativa para seguir aprendiendo.

INDICADORES

TABLA 5. INDICADORES

INDICADORES					
NOMBRE DE INDICADORES	DETALLE	FÓRMULA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	RESPONSABLE	FUENTE
FINANZAS					
TASA DE CRECIMIENTO	Mide el crecimiento de las ventas	$\frac{\text{VENTAS 2014}}{\text{VENTAS 2013}} \times 100$	ANUAL	Jefe de Marca y Subgerente de Mercadeo	Reporte de Ventas generados mensualmente
VENTAS POR CADENAS DE FARMACIAS	Permite saber que cadena de farmacia ha tenido más ventas	Reporte emitido del Sistema Neptuno	MENSUAL	Jefe de Marca y Subgerente de Mercadeo	Reporte de ventas por cadenas de farmacias
RENDIMIENTO DEL MARKETING	Mide el % de contribución de marketing que ayuda a las ventas netas	$\frac{\text{Ingresos Originados por Marketing}}{\text{Ingresos Totales}} \times 100 = \%$	MENSUAL	Jefe de Marca y Subgerente de Mercadeo	Reporte de Ventas en el lapso de la promoción
CLIENTES					
% de FIDELIZACION DE LOS CLIENTES	Mide el % de clientes fidelizados	% del semestre anterior - % actual	SEMESTRAL	Jefe de Marca y Subgerente de Mercadeo	Reporte de ventas por clientes
RECONOCIMIENTO DE MARCA	Mide y ayudara a saber que tanto reconocen los clientes a la marca que se maneja	Cientes con conocimiento de la marca/el total de los encuestados	TRIMESTRAL	Jefe de Marca y Asistente de Marca	Encuestas por zonas cercanas
NUMEROS DE ANUNCIOS PUBLICADOS EN MEDIOS	Llevar un registro de los anuncios que se realizan teniendo un control del mismo	Contabilizar el número de los anuncios	MENSUAL	Asistente de Marca y Mercaderistas	Agencia de Medios

PROCESOS INTERNOS					
MEJORAS CONTINUAS	Revisión continua de los procesos realizados	Revisión de los avances de objetivos	MENSUAL	Subgerente de Marketing	Observación Directa
SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES EN GENERAL	Mide el porcentaje de satisfacción de un periodo a otro	% de satisfacción cliente anterior - % de satisfacción cliente actual	TRIMESTRAL	Asistente de Marca y Mercaderistas	Encuestas de satisfacción al cliente
ENTREGA A TIEMPO	Incluyen: Pedidos completos, Productos sin desperfectos y Factura correcta	Reportes de Satisfacción	MENSUAL	Asistente de Marca y Mercaderistas	Reporte de Mercaderistas y Call Center
INTEGRACION VERTICAL	Mide si los proveedores que existen son suficientes para el área	% de proveedores estratégicos / número de proveedores total	SEMESTRAL	Jefe de Marca y Compras	Reporte del sistema de compras
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO					
ADQUISICIÓN DE COMPETENCIAS	Porcentaje de empleados que adquieren luego de capacitaciones nuevas	Evaluaciones a los Colaboradores	SEMESTRAL	Gerente de Recursos Humanos y Gerente de Marketing	Cronograma de capacitaciones
INCENTIVOS Y RETRIBUCION	Mide el # de colaboradores que tienen reconocimientos	# de Premios – Reconocimientos por año	ANUAL	Gerente de Marketing y RRHH	Evaluaciones del Personal con sus cumplimientos de metas

Fuente: Elaboración de las autoras

En la elaboración de la Tabla 5 se desarrollan los indicadores propuestos para el área de marketing, como se mencionó en el primer capítulo dentro del Marco Teórico los indicadores sirven para medir el desempeño de los objetivos, permiten identificar el avance que lleva a lograr la meta propuesta. Deben siempre de mantenerse alineados a la realidad de lo sucede en cada puesto de trabajo con las actividades que realiza el personal. Los indicadores deben renovarse constantemente según las necesidades del entorno.

Se proponen los indicadores considerados necesarios para que se ejecuten y se gestionen dentro del desempeño en el área llegando al logro de sus objetivos estratégicos. Siendo de suma importancia debido a lo que no se puede medir, no se puede ni mejorar, ni corregir, ni controlar. Ayudando a incrementar el rendimiento y a vez que sus colaboradores se centre en los objetivos para llegar al éxito deseado.

Kaplan y Norton es su libro del CMI recomiendan que se puede exigir entre 4 hasta 10 indicadores separados, existen organizaciones que cuentan con 10 hasta 25 indicadores lo que provoca que la atención se desvíe en los que realmente los empresarios deberían estar enfocados y controlando. (Kaplan & Norton, 2000)

INICIATIVAS

TABLA 6. INICIATIVAS

PRESPECTIVAS	OBJETIVOS	INICIATIVAS
FINANZAS	Realizar campañas publicitarias con el objetivo de incrementar las ventas	Diseñar un plan de eventos o campañas para incentivar
	Incrementar Ventas Ayudar con estrategias que permitan mantener la rentabilidad	Diseñar estrategias que ayuden al crecimiento de las ventas
CLIENTES	Mejorar la atención y relación con los clientes y franquiciados.	Diseñar un plan de visitas a los clientes manteniendo el contacto directo con ellos
	Generar relaciones rentables con nuestros clientes	Diseñar promociones donde se sientan atraídos por las mismas
	Generar tráfico hacia los puntos de venta captando la preferencia de nuevos clientes	Diseñar con la agencia rompe tráfico para la buena presentación de los productos en las cadenas de farmacias
PROCESOS INTERNOS	Optimizar procesos	Realizar reuniones semanales para realizar el seguimiento de las estrategias a realizar
	Uso eficiente de recursos	Diseñar un plan de acción para usar de manera eficiente los recursos que se manejan
	Mejora continua	Motivar a los empleados para entreguen los trabajos de manera anticipada
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Motivar al personal del trabajo	Diseñar incentivos a los empleados por sus trabajos de manera que se sientan comprometidos con la empresa
	Proponer cultura organizacional	Realizar reuniones con todo el personal del área semanal para motivarlos y seguir en el proceso de mejora
	Desarrollar líderes	Diseñar talleres de liderazgo de manera obligatoria para el personal

Fuente: Elaboración de las autoras

Se ha realizado la Tabla 6 donde se detalla las iniciativas para de área de marketing relacionadas directamente con los nuevos objetivos planteados abarcando las 4 perspectivas que tiene el CMI, que relacionados nos va a permitir llegar al objetivo propuesto. La Tabla 7 contiene adicionalmente los responsables de cada uno de las iniciativas que se llevaran a cabo, los responsables son el motor principal para poner en marcha esta implementación, las iniciativas dentro del trabajo se ha definido que son estratégicas dentro del CMI son las acciones estratégicas que permitirán llegar al cumplimiento de los objetivos. Lo ideal es unir las iniciativas en función de cada objetivo; aportando en personas de manera específica tener claro lo que se desea conseguir. Se debe gestionar las iniciativas de una manera correcta por medio de procesos claros, precisos y así el implicado no pueda atrasarse ni realizar de forma incorrecta los pasos para lograr cumplir lo planteado.

Según Kaplan y Norton las iniciativas son “Traducir la Estrategia en Acción”, tal como lo señalan en su libro. (Kaplan & Norton, 2000)

PLAN DE ACCION CON LOS ENCARGADOS DE LAS INICIATIVAS

TABLA 7. PLAN DE ACCION

PRESPECTIVAS	INICIATIVAS	PLAN DE ACCION	RESPONSABLES
FINANZAS	Diseñar un plan de eventos o campañas para incentivar	Elaborar un plan en conjunto con el Jefe de Marca dando ideas creativas y nuevas para los eventos y campañas en los que se vaya a participar y realizar	Subgerente Marketing y Jefe de Área
	Diseñar estrategias que ayuden al crecimiento de las ventas	Desarrollar estrategias que sean atractivas hacia el cliente para así generar al objetivo de ventas a generar propuesto	Subgerente Marketing y Jefe de Marca
CLIENTES	Diseñar un plan de visitas a los clientes mantenido el contacto directo con ellos	Realizar un calendario de visitas programadas con los clientes más importante, para saber qué productos necesitan y sean atendidos a la brevedad posible	Jefe de Marca y Mercaderías
	Diseñar promociones donde se sientan atraídos por las mismas	Definir las promociones que creen mayor valor a las ventas pensando como clientes	Jefe de Marca Y Asistente de Marca
	Diseñar con la agencia rompe tráfico para la buena presentación de los productos en las cadenas de farmacias	Comunicación con la agencia para los artes y servicios que se realizarán con ellos teniendo una idea clara de lo que se quiera realizar	Jefe de Marca Y Asistente de Marca
PROCESOS INTERNOS	Realizar reuniones semanales para realizar el seguimiento de las estrategias a realizar	Agendar la reunión semanalmente para tratar todos los temas realizados en la semana y avanzar con los mismos	Gerente de Marketing

	Diseñar un plan de acción para usar de manera eficiente los recursos que se manejan	Enlistar los recursos que se manejan y en qué cantidad, luego buscar la manera más eficiente de su utilización	Jefe de Marca Y Asistente de Marca
	Motivar a los empleados para entreguen los trabajos de manera anticipada	Pedirle al Gerente que se pase un correo a toda la empresa con los logros obtenidos de cada evento o campaña realizada	Subgerente de Marketing y Jefe de Marca
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Diseñar incentivos a los empleados por sus trabajos de manera que se sientan comprometidos con la empresa	Realizar una estrategia dentro del área donde cada colaborador sea reconocido por su buen trabajo	Gerente de Marketing y Subgerente de Marketing
	Realizar reuniones con todo el personal del área semanal para motivarlos y seguir en el proceso de mejora	Realizar charlas con un motivador externo o el propio Gerente de Marketing donde se les enseñe como seguir realizando su desempeño en los trabajos que realizan cada uno	Gerente de Marketing y Subgerente de Marketing
	Diseñar talleres de liderazgo de manera obligatoria para el personal	Realizar mensualmente un taller en coordinación con RRHH, donde se aborden temas de actualidad de manera que ayude y aporte a sus conocimientos	Gerente de Marketing y Subgerente de Marketing

Fuente: Elaboración de las autoras

En el plan de acción realizado en la Tabla 7 donde se detalla el proceso a realizar para el cumplimiento de cada uno de los objetivos propuestos, incluyendo responsables para cada uno del plan de acción.

Definiendo al “Plan de acción se puede decir, aquello que se dice que se debe hacer, que de verdad se haga”, y su principal objetivo es trasladar un propósito estratégico a planes operativos. Priorizadas las iniciativas, cada responsable establece el plan de acción. En cada acción se establece la dedicación y los plazos para llevarla a cabo” (DATADEC.S.A., s.f.)

La realización del Plan de Acción es lo principal para “poner la estrategia en acción” (Álvarez, 2013) con el involucramiento de todos los colaboradores del área y a su vez se sientan parte del proyecto sintiéndose comprometidos, es así que se ha propuesto un plan de acción para cada una de las iniciativas incluyendo responsables para cada uno.

CONCLUSIÓN

La implementación del CMI en el área de marketing permitirá llegar a reducir o eliminar los problemas detallados en la Tabla 2. Para llegar a los objetivos en conjunto con el trabajo y compromiso de cada uno de los colaboradores del área. Demostrándoles los existen procesos errados y por medio de la herramienta se pueden optimizar obteniendo un mejor desenvolvimiento en sus actividades y se sientan parte importante en el avance de los procesos.

El CMI se divide en 4 perspectivas muy importantes las cuales se interrelacionan entre sí, esto implica una relación de todas las áreas con los cambios necesarios a realizar dependiendo de sus funciones. El análisis realizado para el diseño de la herramienta permitió plantear nuevos objetivos estratégicos colocados correctamente dentro de las perspectivas que serán de gran aporte al área.

Para la obtención de buenos resultados del CMI es aplicar correctamente los indicadores detallados en la Tabla 5, con constancia en su ejecución controlándolos en el periodo establecido o como se estime tener un *feedback* de los resultados obtenidos. Las iniciativas van de la mano con las motivaciones que el personal desea recibir, esto logrará el desenvolvimiento óptimo y abolir la monotonía en ciertos casos existentes debido al tiempo de labor en el mismo cargo o a la falta de incentivos enfocados en cada uno de ellos.

Permitirá mejorar si algo está fallando en ese momento y no esperar más tiempo para darnos cuenta. Los responsables de poner en ejecución el plan de acción propuesto en la Tabla 7 deberán sentirse motivados por los directivos

quienes darán a conocer por medio del trabajo cuales podrían ser los resultados al momento de implementar la herramienta.

Cuando el área de marketing de la empresa Difare S.A. decida implementar esta herramienta se podrá asegurar el mejoramiento de sus falencias llegando así al cumplimiento de los objetivos una vez que sigan paso a paso la implementación del CMI descrito a lo largo del Trabajo desarrollado donde se asegura la mejora continua de sus procesos internos, creando un mejor ambiente de trabajo con colaboradores comprometidos con las estrategias desarrolladas para el área.

La propuesta de la herramienta no solo ayudará a la empresa además afianzará las relaciones de los colaboradores junto con la empresa, pues se requiere de la relación de los empleados con los altos mandos porque sin la colaboración de ellos no se podría llegar a alcanzar el éxito deseado, los colaboradores deben sentirse identificados y comprometidos con cada uno de los objetivos del área de marketing.

Por eso cada objetivo estratégicamente elaborado contiene indicadores los cuales ayudarán al control de la medición, junto a su desarrollo y cómo se hace para llegar al objetivo, no quiere decir que sean los únicos indicadores requeridos pero son lo más acertados pues tienen relación con las perspectivas mencionadas a lo largo del trabajo desarrollado pesar de que no son las únicas. Según el libro de Kaplan y Norton menciona “hasta ahora no había ninguna empresa que implementara el CMI y utilizara otro tipo de perspectivas no mencionadas en el libro, no porque no las hubiera, más bien porque las 4 perspectivas abarcan todas las áreas siendo las adecuadas para ser utilizadas por cualquier empresa” (Kaplan & Norton, 2000).

RECOMENDACIONES

Al finalizar el trabajo se recomienda la implementación de la herramienta del CMI, la aplicación conlleva a obtener buenos resultados; el área de marketing tiene fallas en sus procesos aun los que impiden una eficiencia en sus funciones. Pueden adicionar indicadores e iniciativas a esta propuesta siempre y cuando los indicadores sean medibles, pudiéndose comparar en tiempos establecidos cuales han sido los avances en cada indicador.

Los responsables que se designen para ejecutar la herramienta deben ser escogidos de acorde al nivel de liderazgo que poseen para llevar la dirección de la implementación y tener buena comunicación con los directivos. Se recomienda dar capacitación a todo el personal del área sobre la importancia y los pasos para ejecutar la herramienta, los directivos y otras áreas tienen que estar al tanto de lo que va a suceder para dar apoyo en lo que requiera el área. También es recomendable que los indicadores no sean muchos para enfocarse primero en los más importantes y según como avance la implementación se pueden aumentar o cambiar. Se debe tener compromiso y disponibilidad para dedicar tiempo para realizar reuniones y talleres con el fin de dar seguimiento y control a la ejecución de esta herramienta.

Para la perspectiva financiera se ha propuesto como iniciativa principal diseñar estrategias publicitarias, que sean creativas y atractivas que lleguen al consumidor de tal manera que se posicione la marca en la mente de ellos y sean la preferencia al momento de elegir en qué lugar realizan las compras. Se recomienda que con la agencia creativa preparen y diseñen campañas en dónde logren el objetivo principal de incrementar ventas.

Sin dejar a lado a los clientes, deben manejar un cronograma en donde incluyan visitas al menos una vez por semana a los principales clientes en donde afiancen las relaciones comerciales y establezcan proyectos futuros para fidelizar a todos los consumidores.

Se recomienda diseñar un plan de acción para optimizar recursos y minimizar el tiempo que se tardan en ejecutar las actividades, revisando los pasos innecesarios en los procesos. Se debe tener un seguimiento y control de los cambios para verificar que funcionen correctamente. La iniciativa viene de la mano con incentivar al personal, recursos humanos debe diseñar un plan de incentivos no necesariamente monetarios pero que eleven la satisfacción del personal en los cargos que desempeñas realizando sus diversas actividades.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, S. (28 de 05 de 2013). *Blog Estrategia y Dirección*. Obtenido de <http://www.blogestrategiaydireccion.com/2013/05/28/cuadro-de-mando-integral/>
- BancoDelPacífico. (s.f.). *Banco del Pacífico*. Obtenido de <https://www.bancodepacifico.com>
- Castro Angulo, M. V. (2003). *Programa Cyber Tesis Perú*. Obtenido de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/1658>
- Cientes. (03 de 08 de 2014). (M. Parrales, & A. Villafuerte, Entrevistadores)
- DATADEC.S.A. (s.f.). *expertBSC, Solución de Cuadro de Mando Integral*. Obtenido de http://www.erp-expert-bsc.es/plan_accion.htm
- David, F. (2003). *Concepto de Administración Estratégica*. Mexico: Pearson Educación.
- Dávila, A. (s.f.). *El Cuadro de Mando Integral*. U. de Navarra: Revista Antiguos Alumnos, IES.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Taylor, M. L. (2004). *Strategic Management*. España: McGrawhill Professional.
- DIRES. (11 de Julio de 2011). *DIRES*. Recuperado el 2014, de http://www.dires.com.ec/tecnicos/DS_Noticias.html
- Espinoza , R. (s.f.). *Blog de Marketing y Ventas*. Obtenido de <http://robertoepinosa.es/2013/06/25/el-cuadro-de-mando-integral-concepto-y-fases/>
- Fleitman, J. (2000). *Negocios exitosos*. McGra Hill.
- Grupo.Difare. (s.f.). *Grupo Difare*. Recuperado el Julio de 2014, de <https://www.grupodifare.com>
- Horváth & Partners Management Consultants. (2003). *Dominar el Cuadro de Mando Integral Manual practico basado en más de 100 experiencias* (2da ed.). Barcelona: Gestión 2000.
- Jefe.de.Marca;. (2 de Junio de 2014). *Plan de Marketing*. Guayaquil, Guayas, Ecuador.
- Kaplan, & Norton. (2000). *Cuadro de mando integral*. Barcelo, España: Ediciones gestión 2000.
- M, I. (1998). *Como implementar el Kaizen en el sitio de trabajo*. Colombia: Mc. Graw Hill.
- Manual de indicadores y gestión de resultado*. (2012). Colombia.

- Martinez Pedros, D., & Milla Gutierrez, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico a traves del Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Diaz de Santos.
- Matriz.Foda. (2011). *Matriz Foda*. Obtenido de <http://www.matrizfoda.com/>
- Molina, V., & Dávila, P. (2008). *Universidad Politécnica Salesiana - Sede Cuenca*. Obtenido de <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/988>
- Muñiz, L., & Monfort, E. (2005). *Aplicación práctica del Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Niven, P. R. (2003). *El Cuadro de Mando Integral paso a paso*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Orbe Aguirre, A. (2012). *Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador*. Obtenido de <http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/2912>
- Personal.del.Area. (7 de 08 de 2014). (M. Parrales, & A. Villafuerte, Entrevistadores)
- Porter, M. (2009). *Ser Competitivo*. España: Ediciones Deusto.
- Pujol Bengoechea, B. (s.f.). *Diccionario de Marketing* (1999 ed.).
- Rey, F. (. (2005). *Las 5S: orden y limpieza en el puesto de trabajo*. España: Fundación Confemetal.
- RRHH, G. d. (31 de Julio de 2014). (M. Parrales , & A. Villafuerte, Entrevistadores)
- Salgueiro, A. (2001). *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando*. España: Diaz de Santos .
- Stanton, Etzel, & Walker. (2004). *Fundamentos de Marketing* (13a ed.). McGra Hill.
- SUMMERS, D. (2006). *Administración de la Calidad* . México : PEARSON EDUCACIÓN .
- Vallejo, N. (Julio de 2012). *Instituto de Altos Estudios Nacionales* . Obtenido de <http://repositorio.iaen.edu.ec/bitstream/24000/3680/1/Tesis%20-%20Nelson%20Vallejo%20A..pdf>
- Voguel, P. M. (6 de Diciembre de 2011). *Tablero de comando*. Obtenido de <http://www.tablerodecomando.com/lkj484dl4lo/>

ANEXOS

Encuesta cliente:

ENCUESTA CLIENTE			
			Farmacia _____
Sexo:	_____		
Edad:	_____		
Ciudad:	_____		
1. ¿Por qué prefiere comprar en esta farmacia?			
Precio	<input type="checkbox"/>	Servicio	<input type="checkbox"/>
Promociones	<input type="checkbox"/>	Otros:	_____
2. ¿Tiene usted conocimiento de las promociones?			
Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
3. ¿Cómo se informa usted de estas promociones?			
Televisión	<input type="checkbox"/>		
Radios	<input type="checkbox"/>		
Internet	<input type="checkbox"/>		
Volantes/Afiches	<input type="checkbox"/>		
Otros	<input type="checkbox"/>		
4. ¿Se siente satisfecho con el servicio y promociones brindados por esta farmacia?			
Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
¿Por qué?			
5. ¿Qué otra farmacia preferiría?			
Fybeca	<input type="checkbox"/>		
Sana Sana	<input type="checkbox"/>		
Cruz Azul	<input type="checkbox"/>		
Farmacias Economicas	<input type="checkbox"/>		
Farmacias Comunitarias	<input type="checkbox"/>		
Pharmacys	<input type="checkbox"/>		

Encuesta Interna:

ENCUESTA		Farmacia: _____
Cargo:	_____	
Sexo:	_____	
Edad:	_____	
1. ¿Está de acuerdo con las funciones asignadas en su cargo?		
De acuerdo	<input type="checkbox"/>	
Algo de acuerdo	<input type="checkbox"/>	
Algo en desacuerdo	<input type="checkbox"/>	
Desacuerdo	<input type="checkbox"/>	
¿Por qué?		

2. ¿La empresa lo incentiva de tal manera que se siente satisfecho con su trabajo?		
SI	<input type="checkbox"/>	
NO	<input type="checkbox"/>	

3. ¿Siente que la empresa se preocupa por hacerlo participar en capacitaciones correspondientes a su área?		
Si	<input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
¿Por qué?		

4. ¿Usted tiene el apoyo de su jefe para realizar las tareas asignadas?		
Si	<input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
¿Por qué?		

5. ¿Recomendaría a DIFARES.A. como un buen lugar para trabajar?		
Si	<input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
¿Por qué?		
