

**TRABAJO DE GRADO MODALIDAD PROYECTO APLICADO  
PARA OPTAR AL TÍTULO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE  
ORGANIZACIONES**

**YALILE ANDREA CASTELLAR BARROS**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA - UNAD  
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS, Y DE  
NEGOCIOS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES  
2019**

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA  
DROGUERÍA LOS BALKANES EN SOLEDAD-ATLÁNTICO**

**YALILE ANDREA CASTELLAR BARROS**

**Trabajo de Grado**

**Presentado como requisito para optar al título de Magister en Administración de  
Organizaciones**

**DIRECTOR:**

**ARIEL ALFONSO REYES CASTRO**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA - UNAD  
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS, Y  
DE NEGOCIOS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES  
2019**

**NOTA**

---

---

**FIRMA JURADOS**

**Jurado 1** \_\_\_\_\_

**Jurado 2** \_\_\_\_\_

**Jurado 3** \_\_\_\_\_

**Jurado 4** \_\_\_\_\_

## Contenido

	Pág.
Resumen	8
Abstrac	9
Introducción	10
Justificación	12
1. Identificación de la organización sobre la que se desarrollara el sistema solución	13
2. Planteamiento del problema técnico	30
2.1. Antecedentes del problema.	38
2.2. Contexto de desarrollo del problema	41
2.3. Descripción del problema	42
2.3.1. Identificación de hechos	45
2.3.2. Identificación de impactos	46
2.4. Sistematización del problema	47
2.5. Objetivos	51
Objetivo General	51
Objetivos Específicos	51
2.6. Identificación de interesados	52
2.7. Identificación de posibles modalidades de solución al problema planteado a través de revisión de fuentes bibliográficas.	70
2.8. Identificación de las soluciones a aplicar en términos de impacto y efectividad	75
2.9. Recursos utilizados por la microempresa para la implementación de estrategias	75
2.10. Posibles métodos para la Obtención de recursos en el diseño de la metodología propuesta	76
2.11. Resultados esperados y formas de verificar el cumplimiento de los mismos a través de la formulación de indicadores clave de desempeño (KPI's)	77
2.12. Procesos de negocio que se deberán considerar. – unidades de negocio que se deben integrar.	77

2.13.	Hipótesis de trabajo para el desarrollo de la solución del problema con la solución propuesta	78
2.14.	Solución al problema técnico	78
2.14.1.	Análisis de escenarios	78
2.14.2.	Forma en que se puede gestionar el compromiso y los planes de seguimiento de las acciones propuestas	85
2.14.3.	Solución propuesta Vs Metas estratégicas de la compañía.	87
2.14.4.	Plan de comunicaciones para los distintos stakeholder del proyecto	87
2.15.	Cronograma de actividades (incluyendo recursos requeridos y asignando costos para el desarrollo de las actividades)	92
2.16.	Estimación de los costos del proyecto de desarrollo tecnológico.	94
3.	Recomendaciones	97
4.	Lecciones aprendidas	109
5.	Conclusiones	111
6.	Anexos	115
7.	Bibliografía	124

### Índice de tablas y graficas

	Pág.
Tabla 1. Cadena de valor o de suministros Droguería Los Balkanes	14
Tabla 2. Manejo de residuos Droguería Los Balkanes	21
Tabla 3. Elementos Árbol de competencia de Marc Gilbert Droguería Los Balkanes	25
Tabla 4. Análisis de causas por entorno	34
Grafica 3. Diagrama de frecuencia porcentual de causas detectadas	35
Tabla 5. Identificación de hechos e impactos	28
Tabla 6. Stakeholders participantes	54
Tabla 7: Matriz de interesados, influencia y estrategias	57
Tabla 8, Metodologías relacionadas para la solución del problema	62
Tabla 9. Plan de acción de la propuesta de solución	70
Tabla 10. Formulación de indicadores generales de medición	76
Tabla 11. Identificación de variables clave, análisis de escenarios	79
Tabla 12. Calificación de variables por Importancia y Gobernabilidad, Herramienta IGO	79
Tabla 13. Tabla importancia y gobernabilidad	80
Grafico 4. Priorización de variables , Herramienta IGO	80

Tabla 14. Plan de seguimiento de acciones Área de publicidad y marketing	86
Tabla 15. Plan de seguimiento general de procesos	87
Tabla 16. Plan de comunicaciones a los Stakeholder	90
Tabla 17. Cronograma de actividades por etapa	92
Tabla 18: Presupuesto del proyecto y recursos necesarios	95

### Índice de figuras

	Pág.
Figura 1. Diagrama de causa y efecto Droguería Los “Balkanes”	33
Figura 2: Análisis de campo de fuerza	16
Figura 3 Matriz de influencia de los Stakeholder	61
Figura 4: Elección de estrategias, Herramientas IGO	81
Figura 5. Aplicación de herramienta Abaco de Regnier a expertos Droguería Los Balkanes	82
Figura 6. Diagrama de causa y efecto para medir la solución al problema técnico	85
Figura 7: Diagrama de causa y efecto (Solución )	69

### Índice de imágenes

	Pág.
Imagen 1. Observaciones directas a las farmacias	24
Imagen 2. Árbol de competencia de Marc Droguería Los Balkanes	27
Imagen 3. Pantalla principal Software SICAR	97
Imagen 4. Elementos y Kit punto de venta SICAR	98
Imagen 5. Cotización Software Contable-Administrativo SICAR	98
Imagen 6. Imagen Cotización empresa InkNova	100
Imagen 7. Registro de proveedores	101
Imagen 8. Listado básico de medicamentos y dispositivos médicos	108
Imagen 9. Estimación de necesidades	105
Imagen 10. Acta de recepción administrativa	106
Imagen 11. Acta de recepción técnica	102
Imagen 12. Kardex	

### **Índice de Anexos**

	Pág.
1.Resultados cuestionario Método Delphi No. 1	118
2 Resultados cuestionario Método Delphi No. 2	119
3. Resultados cuestionario Método Delphi No. 2	120

## Resumen

El presente proyecto aplicado tiene como propósito realizar una planeación estratégica para la microempresa, Droguería Los Balkanes ubicada en el barrio La Gaviotas del municipio de Soledad, departamento del Atlántico, con la finalidad de mejorar su desarrollo organizacional y mayor proyección en el sector farmacéutico a nivel local, regional y nacional; además, será una guía y sentará las bases para que otras microempresas del mismo sector, incluso de otros, la tomen como referencia para su mayor crecimiento y mejor competitividad en el mercado.

El estudio estará enmarcado en una investigación proyectiva, fundamentada a nivel comprensivo en el desarrollo de procesos de investigación documental, y analizará una experiencia organizacional en concreto elaborando conclusiones, realizando comparaciones y por último aportando una visión personal que proponga un planeamiento estratégico de dicha organización.

Así mismo, para la elaboración de este planeamiento estratégico y cumplimiento de objetivos propuestos, se tomarán como referencia fuentes bibliográficas de ideas innovadoras de marketing y promoción de ventas en el sector farmacéutico, con un análisis detallado de las herramientas de prospectiva y la descripción del problema técnico, donde se identificarán los principales interesados, se definirá la mejor solución al problema planteado, y con base a ello, se describirán cada uno de los elementos relevantes y aspectos administrativos para su efectivo desarrollo.



## **Abstract**

The purpose of this project is to carry out strategic planning for the micro-company, Droguería Los Balkanes located in the La Gaviotas neighborhood of the municipality of Soledad, department of Atlántico, with the aim of improving its organizational development and greater projection in the pharmaceutical sector at the local, regional and national; In addition, it will be a guide and will lay the foundations for other micro-companies from the same sector, including others, to take it as a reference for their greater growth and better competitiveness in the market.

The study will be framed in a projective investigation, based on a comprehensive level in the development of documentary research processes, and will analyze a specific organizational experience, drawing conclusions, making comparisons and finally providing a personal vision that proposes a strategic planning of said organization.

Likewise, for the elaboration of this strategic planning and fulfillment of proposed objectives, bibliographic sources of innovative ideas of marketing and promotion of sales in the pharmaceutical sector will be taken as a reference, with a detailed analysis of the prospective tools and the description of the problem technical, where the main stakeholders will be identified, the best solution to the proposed problem will be defined, and based on this, each of the relevant elements and administrative aspects will be described for its effective development.

## **Introducción**

En un entorno altamente competitivo y globalizado el cambio y la incertidumbre se han convertido en constantes que apremian a los mercados y los gobiernos de todas las naciones, para mitigar la incertidumbre surge la necesidad de una planeación prospectiva estratégica que dirija a las organizaciones con mayor seguridad hacia al futuro que desearon y planearon.

La necesidad de la implementación planeación prospectiva estratégica nace al tratar de no dejar las cosas al azar, al no permitir que lo urgente desplace lo importante, al evitar el desperdicio de recursos y los gastos excesivos y fundamentalmente nace como herramienta para construir una visión de largo plazo para las organizaciones.

La industria farmacéutica en Colombia tiene un gran potencial, debido al sostenido crecimiento del mercado y a que este es un país pionero a nivel global en reglamentación farmacéutica, liderando procesos replicados en diferentes países. La Droguería los Balkanes siendo parte activa de esta industria busca mejorar su productividad y competitividad a largo plazo buscando así, herramientas como la planeación prospectiva y estratégica que le permitirán cumplir las metas previstas para los próximos años.

## **Justificación**

Actualmente el sector empresarial farmacéutico en Colombia es muy competitivo; sobre todo promovido por grandes capitales y poderosos financistas que amenazan seriamente la supervivencia de las droguerías familiares de barrio como Droguería Los Balkanes.

Es necesario y urgente que este tipo de negocios implementen un plan estratégico que les permita fijarse objetivos con el fin de desarrollar una gestión gerencial a mediano y largo plazo, con el propósito de elevar su nivel competitivo. Generalmente las microempresas enfocan todos sus esfuerzos a la gestión del día a día, sin tener en cuenta el establecimiento de un plan a futuro que le permita mantener y mejorar continuamente sus estándares operacionales en el tiempo. Adicional a esto, se denota un desconocimiento de las metodologías adecuadas de costeo por producto o servicios, estrategias de marketing y motivación de los clientes. El sistema de contabilidad e inventario de los medicamentos se lleva de forma rudimentaria o en algunos casos no se utiliza para tomar decisiones, sino tan sólo representa un instrumento útil para cumplir con una obligación fiscal, o de los organismos de salud, presentan retrasos y no reflejan la situación real económica y financiera de la empresa.

Por todo lo anterior se hace necesario realizar una planeación estratégica tomando como caso de análisis la microempresa Droguería Los Balkanes, como una herramienta vital de toma de decisiones, iniciando con un análisis estructurado del negocio y su entorno para entonces determinar su futuro, observando detalladamente sus fortalezas, debilidades y oportunidades y

anticipándose a los desafíos que durante el trayecto puedan surgir. Por otro lado, se deben establecer objetivos claros y cuantificables y escoger los medios adecuados para lograrlos.

Este proyecto aplicado se realizará con el fin de sentar un precedente y una ruta a seguir para las microempresas colombianas del sector farmacéutico, que como la microempresa familiar Droguería Los Balkanes, requieren mejorar sus estándares para competir de manera más igualitaria con las empresas grandes de este sector a nivel, local, nacional e internacional.

## 1. Identificación de la organización sobre la cual se desarrollara el sistema solución

**Entidad:** Droguería Los Balkanes



**DIRECCIÓN:** Calle 57B # 29-21

**PROPIETARIO:** Isaac Castellar Cohen

**DIRECTOR TÉCNICO:** Islena Del Pilar Barros García.

**EXPENDEDOR:** Ruby Martínez Torres

**TITULO LICENCIA:** Químico Farmacéutico.

**REGISTRO DEPARTAMENTAL:** 924-RES. # -08-000217/98

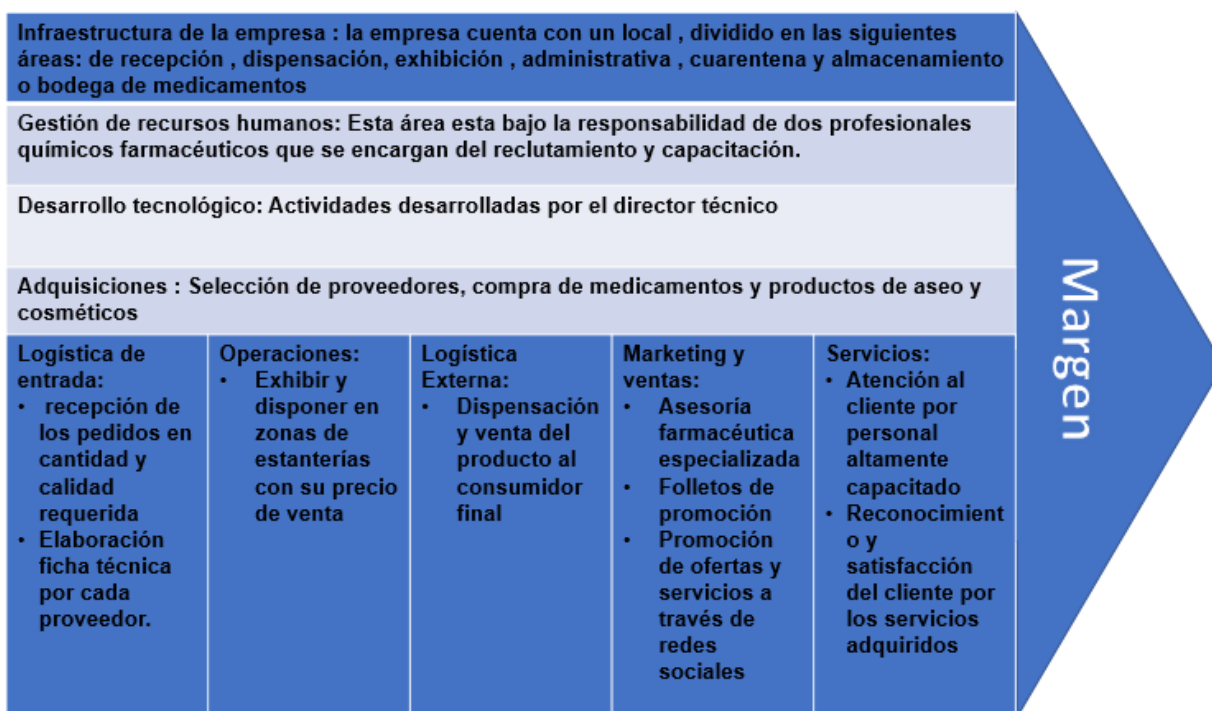
### MISION

Somos una Droguería comprometida con el bienestar de los usuarios desarrollando nuestra actividad como un Servicio Farmacéutico Independiente, responsable y ético, garantizando la calidad, inocuidad y uso racional de los medicamentos e insumos que dispensamos, con una atención personalizada.

## VISION

Para el año 2024 consolidarnos como una farmacia reconocida a nivel regional con un Servicio Farmacéutico innovador, satisfaciendo las necesidades de los usuarios de nuestra área de influencia de manera eficiente, promoviendo estilos de vida saludables, siendo consecuentes con los Postulados Básicos de la Política Farmacéutica Nacional (Calidad, Accesibilidad y Uso Racional de Medicamentos).

**Tabla No 1. Cadena de valor o de suministros Droguería Los Balkanes**



*Fuente: elaboración propia*

**Estado del Arte de la Organización en lo tecnológico, financiero, mercadeo, productividad, investigación, desarrollo y gestión (Diagnóstico Interno).**

**Desarrollo y gestión para el manejo de los medicamentos**

De acuerdo a las funciones básicas y atendiendo la legislación farmacéutica vigente, se tiene implementado el siguiente Modelo de Gestión para el manejo de los medicamentos e insumos que se comercializan en la Droguería Los Balkanes

**Selección de proveedores**

Los proveedores de la Droguería Los Balkanes, se caracterizan por ser Depósitos Mayoristas de Medicamentos de reconocida trayectoria, que cumplen a cabalidad con los requisitos de ley.

**Documentación requerida de los depósitos mayoristas:**

- Registro en Cámara de Comercio.
- Autorización de funcionamiento de la respectiva autoridad sanitaria del lugar donde se encuentre instalado el establecimiento mayorista (Departamento o Municipio).
- Modelo de Gestión del Servicio Farmacéutico Mayorista.

**Selección de medicamentos y dispositivos médicos**

La Droguería Los Balkanes, comercializa los medicamentos y dispositivos Médicos básicos para atender las necesidades de la distinguida clientela en nuestra área de influencia.

Se tiene un listado de medicamentos y dispositivos médicos que se comercializan de acuerdo con su acción terapéutica y definiéndolos por nombre genérico, forma farmacéutica y grupo farmacológico.

### **Estimación de necesidades**

Se tiene un libro de registro de faltantes que se consolida diariamente para la adquisición de medicamentos y demás insumos.

Para estimar las necesidades de medicamentos de alto consumo y existencias en inventario, se tienen en cuenta los consumos históricos aplicando el formato de estimación de necesidades.

### **Adquisición**

La adquisición de medicamentos y demás insumos, se lleva a cabo de acuerdo con las cantidades definidas en la estimación de necesidades y mediante comunicación telefónica con los proveedores mayoristas.

### **Recepción**

#### **Recepción Administrativa**

Verificamos los productos que llegan a la Droguería por medio de la orden de adquisición y la factura; se confrontan las cantidades llegadas con las cantidades pedidas, los precios y el cumplimiento de las condiciones pactadas de entrega entre el proveedor y la Droguería.

De igual forma se verifica en presencia de la compañía transportadora las condiciones de las cajas que contienen los productos, (cajas húmedas, en mal estado, con apariencia de haber sido manipuladas), realizando las correspondientes observaciones y dejándolas por escrito en la guía de la transportadora.



## Recepción Técnica

Se inspeccionan visualmente la totalidad de los medicamentos e insumos que ingresan a la Droguería, para constatar que cumplen con las características técnicas del producto como:

- Fecha de vencimiento. (Debe ser superior a 1 año o al 80 % de su vida útil)
- Número de Lote.
- Registro Sanitario.
- Nombre del fabricante.
- Características físicas y organolépticas del producto, etiquetas, empaques y envases.\*

\* Ejemplos:

Líquidos: Verificamos la presencia de partículas extrañas suspendidas o sedimentadas, consistencia y apariencia.

Sólidos: No deben contener grumos ni partículas extrañas, verificamos cambios en el color, apariencia y que las tabletas no se encuentren partidas. Inspeccionamos también que los envases no presenten deterioro y las etiquetas estén en perfecto estado.

NOTA: Los empaques, envases y etiquetas hacen parte del medicamento y cualquier deterioro en los mismos es motivo de rechazo.

En caso de tener medicamentos e insumos de alto consumo y existencias en inventario, se considerará la incorporación de las tablas militares de selección y muestreo estadístico, ya que la inspección no se puede realizar al 100% de los productos.

## Almacenamiento

Existen diferentes métodos de almacenamiento de medicamentos como:

- Por grupo farmacológico.
- Por orden alfabético de nombre genérico.
- Por laboratorio fabricante o depósito proveedor.

En la Droguería Los Balkanes, almacenamos por grupo farmacológico y utilizamos el sistema FIFO (primeros que ingresan... primeros que dispensamos), para esto tenemos en cuenta:

- La revisión mensual de fechas de vencimiento de los medicamentos e insumos semaforizando las fechas menores de 6 meses.
- El control de la temperatura y humedad: Con el Termo higrómetro calibrado y certificado, se realizan dos mediciones diarias, una en la mañana y otra en la tarde, así se garantiza que las siguientes condiciones del establecimiento, sean las adecuadas para mantener la calidad y estabilidad de los Medicamentos.
  - Temperatura: máximo 30°C.
  - Humedad relativa: máximo 70%

Estos valores se registran en su respectivo formato.

Para almacenar los medicamentos que requieren temperaturas de refrigeración, se utiliza una nevera con termómetro para control de temperatura. Se debe registrar las mediciones que se realizan al día (una en la mañana y otra en la tarde). Temperatura de refrigeración: 2 a 8°C.

Nuestras condiciones higiénicas y sanitarias son las siguientes:

- Paredes, pisos y techos: De material impermeable, uniforme, de fácil limpieza, y resistentes a factores como humedad y temperatura.
- Iluminación y ventilación: La droguería tiene buena iluminación y ventilación artificial para una mejor identificación, adecuación y conservación de los medicamentos e insumos.
- Higiene y limpieza: Las estanterías y los sitios destinados para el almacenamiento de los Medicamentos e insumos permanecen limpios así como el piso, paredes, y techo.

Se realiza el siguiente procedimiento de Aseo e Higiene:

- Barrido Mecánico de materia orgánica con trapo, cepillo o trapeadora y posterior limpieza con agua y jabón.
- La limpieza de pisos, se realiza diariamente antes de iniciar la jornada de trabajo.
- La limpieza general de paredes y techos se hace una vez por semana.
- La limpieza inicialmente se realiza con trapeadora húmeda para recoger el polvo y partículas iniciando en las áreas más limpias y terminando en las más sucias.

El ingreso de los medicamentos o insumos se registra en nuestro sistema de información (KARDEX), consignando:

<b>ENTRADAS</b>	<b>Cantidades</b>	<b>SALIDAS</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>SALDO</b>	<b>Valor Total</b>
-----------------	-------------------	----------------	-----------------------	--------------	--------------------

## **Dispensación**

Se verifica que la fórmula u orden médica para dispensar medicamentos que lo requieren, cumpla con las siguientes características.



- Nombre de quien prescribe, dirección y teléfono.
- Fecha de expedición de la prescripción.
- Nombre del paciente, dirección y número del documento de identidad.
- Nombre genérico del medicamento, concentración y forma farmacéutica, cantidad total en números y letras, dosificación, vía de administración y duración del tratamiento.
- Firma de quien prescribe y Registro Profesional. También se verifica lo siguiente:
- Que la prescripción esté elaborada por el personal de salud competente y autorizada.
- Que la prescripción no incurra en errores de presentación comercial o dosificación, y que la letra sea legible.
- Que los medicamentos dispensados correspondan a los prescritos.

Para la dispensación de Medicamentos de Control Especial, se verifica la formulación en recetario oficial y el trámite correcto de las fórmulas de acuerdo con las condiciones establecidas por el Fondo Rotatorio de Estupefacientes.


## Manejo de residuos

El Manejo de Residuos generados en la Droguería Los Balkanes se fundamenta en la conservación del Medio Ambiente, en prevención y reducción de los factores de riesgo que puedan ser nocivos para el ser humano.

Tabla **¡Error! No hay texto con el estilo especificado en el documento..** Manejo de residuos Droguería Los Balkanes

CLASIFICACIÓN	EJEMPLO	DISPOSICION FINAL
 Material Reciclable	Botellas de vidrio, botellas de plástico, latas, Papel, cartón, periódico y cajas de medicamentos rasgadas para evitar su reúso fraudulento	Empresa de Aseo
Rotular con: <b>RECICLA</b> <b>NO PELIGROSOS</b>		
 Material ordinario y biodegradable	Biodegradable: Hojas y tallos de los árboles, residuos de barrido, resto de alimentos no contaminados.  Ordinarios e inertes: Servilletas sucias, empaques de papel plastificados, barridos, colillas, vasos desechables, papel carbón, tela.	Empresa de Aseo
Rotular con: <b>NO PELIGROSOS</b>		

En la tabla 2-3, se muestran los diferentes tipos de residuos generados en la Droguería, la forma adecuada de separación y disposición final, así como la simbología utilizada para su identificación.

 <p>Riesgo Biológico</p>	<p>Residuos infecciosos, biológicos y cito tóxicos.</p> <p>Algodones, jeringas impregnadas de sangre.</p> <p>Los corto-punzantes se depositan en el guardián comercial.</p>	
<p>Rotular con: RIESGO BIOLÓGICO</p>		<p>Empresa de Aseo</p>

### Publicidad y Mercadeo

La Droguería los Balkanes actualmente cuenta con dos letreros luminosos que se encuentran en las afueras de las instalaciones en donde se presenta el eslogan de la empresa “La Droguería de la Familia”

Sin embargo, esta organización requiere un impulso en su mercado haciéndolo personalizado y unificado en medios impresos, móviles y digitales donde resulte una comunicación constante entre vendedor y cliente. Donde el cliente pueda encontrar todas las respuestas a sus inquietudes a través de una publicidad completa y formulada integralmente.

Además es necesario implementar y promover una campaña de creación de una APP móvil para las búsquedas más rápidas por parte de los usuarios y el envío de mensajes por correo electrónico y material de punto de venta POP.

## **Tendencias del sector farmacéutico en Colombia**

### **Tendencias de Control de precios de medicamentos.**

El acceso a los medicamentos es un componente esencial de las políticas farmacéuticas. Esta tendencia va en la búsqueda de minimizar los problemas actuales de los estados el costo con el fin de mantener los programas sanitarios en cumplimiento de su responsabilidad de garantizar a los ciudadanos el acceso a los medicamentos en medio de una creciente inflación, los derechos sobre la propiedad intelectual de los productos innovadores y la necesidad de asegurar medicamentos de calidad, seguridad y eficacia tanto innovadores o de fuentes múltiples (genéricos). La tendencia va hacia la implementación de la fijación de los precios de referencia, para decidir sobre la aprobación de los fármacos en el registro de medicamentos y su posterior comercialización en el mercado farmacéutico interno del país.

### **Tendencias en calidad de servicio en farmacias tradicionales y de autoservicio.**

La calidad de servicio hoy en día, debe representar una de las estrategias de toda empresa si pretende mantenerse dentro del mercado con altos niveles competitivos. Castellano (2010). Esta tendencia compara la calidad entre los dos enfoques, demostrando que existe una mediana calidad de servicio de las farmacias tradicionales y una alta calidad para las farmacias de autoservicio (ver Figura 2-1), por lo que esta tendencia apunta a que las farmacias tradicionales deben enfocarse en sus puntos débiles para superarlos tomando en cuenta las fortalezas de las farmacias de autoservicio.

## Imagen 1.Observaciones directas a las farmacias

### Características y servicios de las farmacias Tradicionales y de Autoservicio

Farmacias Tradicionales	Farmacias de Autoservicio
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplio stock de productos farmacéuticos</li> <li>• Asesoría farmacéutica</li> <li>• Preparaciones Magistrales</li> <li>• Productos de cuidado personal</li> <li>• Artículos para bebé, productos naturales</li> <li>• Material médico quirúrgico y misceláneas</li> <li>• Estacionamiento reducido</li> <li>• Horario de trabajo limitado por turnos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimientos amplios</li> <li>• Amplio stock de productos farmacéuticos y misceláneos</li> <li>• Preparaciones magistrales</li> <li>• Asesoría farmacéutica personalizada</li> <li>• Amplia gamma de productos de cuidado personal, golosinas, artículos para el hogar, bebidas gaseosas, bebidas energizantes, víveres, productos fotográficos</li> <li>• Equipos para medición de tensión, frecuencia cardíaca, pesos y otros parámetros de salud</li> <li>• Leche maternizada, colados y artículos para bebé</li> <li>• Productos naturales</li> <li>• Amplio estacionamiento para los clientes</li> <li>• Horario de trabajo: 365 días del año y las 24 horas al día</li> </ul>

Fuente: Castellano, S y González, P (2010). Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/290/29016182004/>

### Tendencias en mercadeo verde e imagen corporativa de las farmacias.

Esta tendencia busca la implementación de estrategias de precios de los productos ecológicos y oportunidades de mejora en las variables de marketing. El cliente actual tiene un perfil fanático de la salud, pero despreocupado medioambientalmente. Sin embargo, la tendencia apunta a que muchos clientes emergen tras imagen corporativa que tenga una vinculación con la ecología. Tiene según Acuña, L (2014), entre sus puntos fortalecer las siguientes acciones:

Admitir el mercadeo verde como una estrategia comunicacional con beneficios positivos para la proyección de su imagen.



Hacer uso de herramientas que permitan presentar las acciones, actividades y proyectos ecológicos en función del impacto deseado, informar y educar a ser consciente ecológicamente y sensibilizar socialmente a los consumidores.

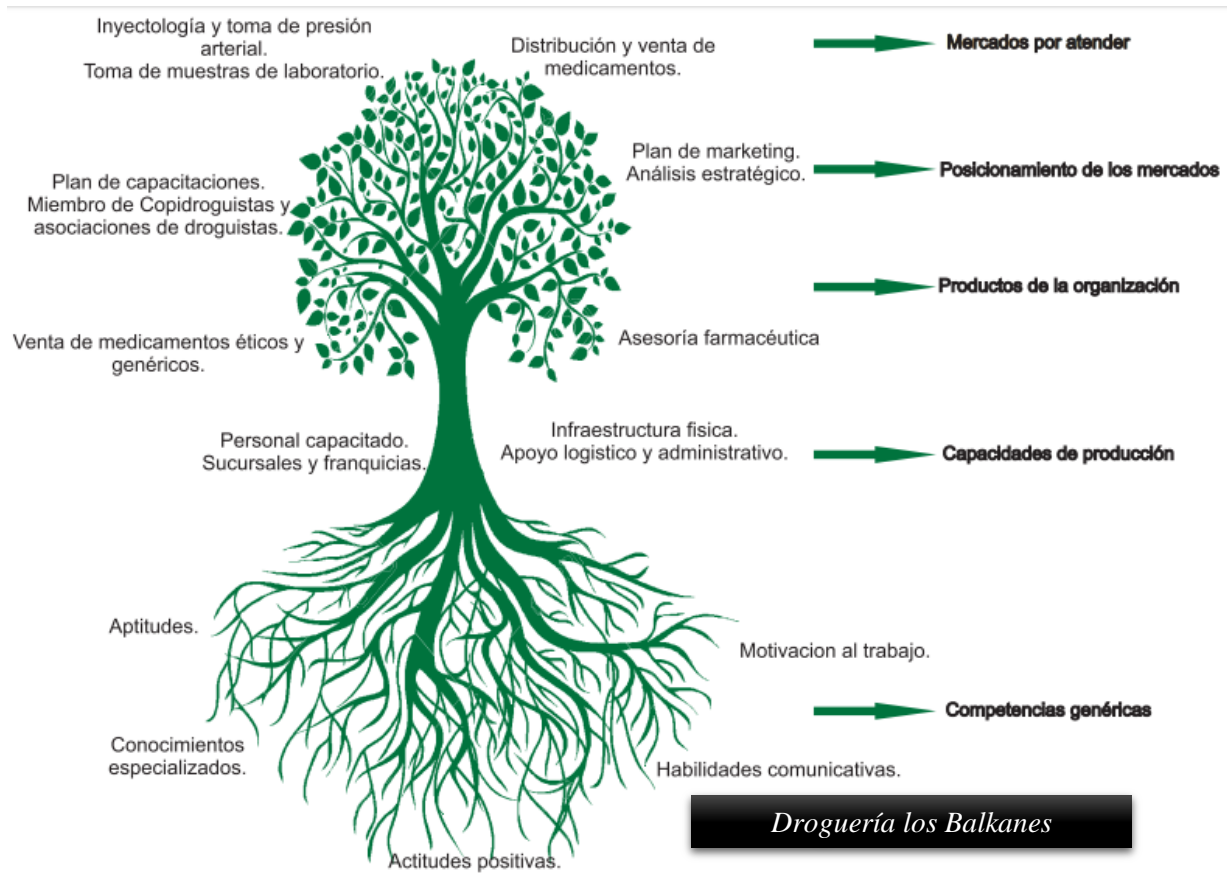
**Tabla 3.** Elementos Árbol de competencia de Marc Gilbert Droguería los Balcanes

	<b>Análisis del Pasado</b>	<b>Análisis del presente</b>	<b>Análisis del futuro</b>
<b>Raíz</b> , (cualidades, saber hacer (Know How)	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Montaje y habilitación empíricamente</li> <li>-Clasificación y registro en vademécum</li> <li>-Normatividad vigente 2200/2005</li> <li>-Venta y dispensación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Personal capacitado académicamente (químicos farmacéuticos, regentes y expendedores certificados)</li> <li>-Vademécum virtuales</li> <li>-Normatividad 780/2016</li> <li>-Venta, dispensación y orientación farmacéutica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Servicio farmacéutico innovador</li> <li>-Satisfaciendo las necesidades de los usuarios de nuestra área de influencia</li> <li>-Promoción de estilos de vida saludables</li> <li>-Consecuente con los postulados básicos de las políticas farmacéuticas nacional.</li> <li>-Banco de hojas de vida.</li> </ul>
<b>Tronco</b> (Competencias, organización tecnologías y finanzas)	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Un solo trabajador (propietario).</li> <li>- Proveedores minoristas, con precios altos.</li> <li>- Sin acceso a la internet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Administrador y director técnico</li> <li>- Proveedores mayoristas con mejores condiciones de costos y crédito.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Organigrama.</li> <li>- Manual de funciones y procedimientos en el marco de la normatividad sanitaria.</li> <li>- Planeación estrategia (Misión, visión, objetivos, políticas).</li> </ul>

	- Libros de contabilidad	-Presencia en redes sociales y páginas web.	- Plan de Capacitaciones.
	- Pago de canon de arrendamiento.	- Kardex	- Miembro de Copidroguistas y asociaciones de droguistas.
	- Publicidad voz a voz.	- Dueños de la locación de la droguería.	- Software especializado contable y administrativo.
		- Publicidad impresa.	- Sucursales y franquicias.
			- Plan de Marketing
<b>Ramas</b> (Productos y servicios)	-Venta de medicamentos, éticos, genéricos, productos naturales, papelería.	-Venta de medicamentos éticos y genéricos.	- Distribución y venta de medicamentos, éticos, genéricos y productos naturales.
	-Venta de minutos a celular y tarjetas de llamadas.	-Asesoría farmacéutica.	-Asesoría farmacéutica
	-Asesoría farmacéutica		-Inyectología y toma de presión arterial.
			-Toma de muestras de laboratorio.
			-Servicio a domicilio
			- Ventas en página web.
			-Corresponsales bancarios y afines.
			- Atención 24 horas.

**Fuente:** elaboración propia.

**Imagen. 2** Árbol de competencia de Marc Droguería los Balkanes



*Fuente: Elaboración propia*

## **Matriz DOFA Droguería “Los Balkanes”**

### **Identificación DOFA**

#### **Amenazas (Externas a la organización)**

- Cambio de políticas de los gobiernos en cuanto a regulación de la industria farmacéutica.
- Alza de las divisas que incrementaría el costo de la deuda y el costo de importaciones.
- Tendencia al consumo de productos naturales, disminuyendo así las ventas de productos farmacéuticos.
- Vulnerabilidad ante grandes competidores
- Producción tecnológica a gran escala a nivel internacional que afectaría la producción farmacéutica nacional.

#### **Oportunidades (Externas a la organización)**

- Existencia de un amplio mercado en crecimiento y apertura del mismo para exportaciones.
- Incremento del Gasto Público en Salud.
- Vencimiento de patentes internacionales de productos más vendidos a nivel internacional.
- Confianza en los productos farmacéuticos Nacionales.
- Ingreso de grandes empresas distribuidoras a Colombia.

**Fortalezas (Internas de la organización).**

- Programas de capacitación periódicos y permanentes.
- Asesoría profesional farmacéutica personalizada.
- Excelente servicio de atención al cliente.
- Capacidad de entrega a domicilios.
- La gerencia está comprometida con el desarrollo de la Droguería.

**Debilidades (Internas de la organización).**

- Poca experiencia en mercadeo directo.
- Imposibilidad de surtir a clientes en zona de difícil acceso.
- Necesidad de una mayor fuerza de ventas.
- Presupuesto limitado.
- Falta de implementación de tecnología y herramientas Tics.

## 2. Planteamiento del problema técnico

Actualmente en Colombia, el negocio de las droguerías está viviendo un cambio extremo. Las compañías del sector han tenido que reinventarse en los últimos años para sobrevivir a los cambios que le han impuesto tanto las regulaciones en materia de salud como la entrada de jugadores internacionales y de nuevos formatos.

Este sector vende al año unos \$5,7 billones en Colombia, según datos de Euro monitor, y cuenta con más de 25.000 establecimientos que operan a lo largo y ancho del país.

Los primeros cambios en esta actividad comenzaron con la Ley 100, que estableció dentro del plan de beneficios a los pacientes la entrega de medicamentos, tanto intrahospitalarios como ambulatorios. Estos últimos eran una de las líneas de negocio más importantes de las droguerías, pero la normatividad llevó a que los consumidores se dirigieran a los dispensarios de las EPS para obtenerlos, en vez de ir a comprarlos a las droguerías.

También las nuevas tendencias han tenido una fuerte incidencia. La llegada de cadenas internacionales como Formateado, Locatel y Cruz Verde transformaron el mercado.

Las cadenas tradicionales no se han quedado quietas. Copidrogas, que lidera el negocio de la distribución con 4.181 droguistas independientes en todo el territorio nacional, que tienen más de 5.900 farmacias, inició el año pasado un proceso de cambio de imagen de sus establecimientos afiliados que hoy operan bajo la marca Farmacenter.

Drogas La Rebaja, por su parte, cuenta con alrededor de 1000 puntos de venta y prevé llegar a incrementarlos en 2019. Información suministrada por la Sociedad de Activos Especiales (SAE)

indica que esta cadena diversificaron su portafolio a través de un nuevo formato llamado Rebaja Plus, del cual ya ha consolidado 146 puntos de venta y en la que los clientes pueden adquirir, además de medicamentos, 30.000 referencias bajo el concepto de tiendas de conveniencia.

Pero, además de la fuerte competencia, el negocio de venta de medicamentos enfrenta factores adversos como el contrabando, la falsificación y la competencia desleal que se convierten también en desafíos.

Aunque el sector registra crecimientos entre 5% y 8% anuales, lo cierto es que la coyuntura no es fácil, pues las droguerías también han debido enfrentar el control de precios aplicado por el Gobierno, la desaceleración les ha apretado los márgenes y no se descarta un incremento en los precios. Además, “la presión inflacionaria, el costo del dólar y el alza en las tasas de interés terminarán impactando el precio de los medicamentos”, señala Rueda.

Las droguerías de barrio son las más amenazadas, no solo por la creciente competencia sino también por los altos costos, pues se trata de establecimientos que no tienen la facilidad de comprar grandes volúmenes para lograr economías de escala.

Otro aspecto relevante a destacar, son las exigencias de las gobernaciones y de las secretaría de salud, las cuales plantean exigencias locativas e implementación de programas de aseguramiento de calidad, como requisitos para ejercer la dispensación de medicamentos.

A esto se suma que en muchas de ellas hay una transformación generacional y los jóvenes no quieren continuar con el negocio familiar, razón por la cual sus fundadores deben tomar la difícil decisión de vender y, como si fuera poco, otras no cuentan con el capital de trabajo suficiente para competir y crecer, ante esta situación, las microempresas se hacen vulnerables y el acopio de la venta se ve disminuido, generando que las microempresas de este sector se encuentran

subdesarrolladas y aún no alcanzan el nivel competitivo necesario para enfrentarse a las empresas medianas y grandes reconocidas a nivel local, regional y nacional.

Además de esto, las droguerías como empresas familiares trabajan del día a día sin tener en cuenta una planeación o prospectiva estratégica que le permita trazarse objetivos y metas a corto y mediano plazo, la contabilidad no se utiliza para tomar decisiones sino tan sólo representa un instrumento útil para cumplir con una obligación fiscal, presenta retrasos y no muestra la situación real económica y financiera de la empresa, por lo tanto no sirve para tomar decisiones, los Instrumentos financieros como el flujo de caja, el estado de resultados y el balance general, entre otros, no constituyen el soporte para toma de decisiones en nuestras empresas. En muchos casos no se llevan adecuadamente o simplemente se manejan con atrasos en promedio de seis meses, lo cual impide su utilización.

Partiendo de esto, surge entonces nuestra pregunta problema; *¿De qué manera puede la planeación estratégica y herramientas de prospectiva ayudar a la microempresa “Droguería Los Balkanes” en el posicionamiento de sus productos en el mercado?*

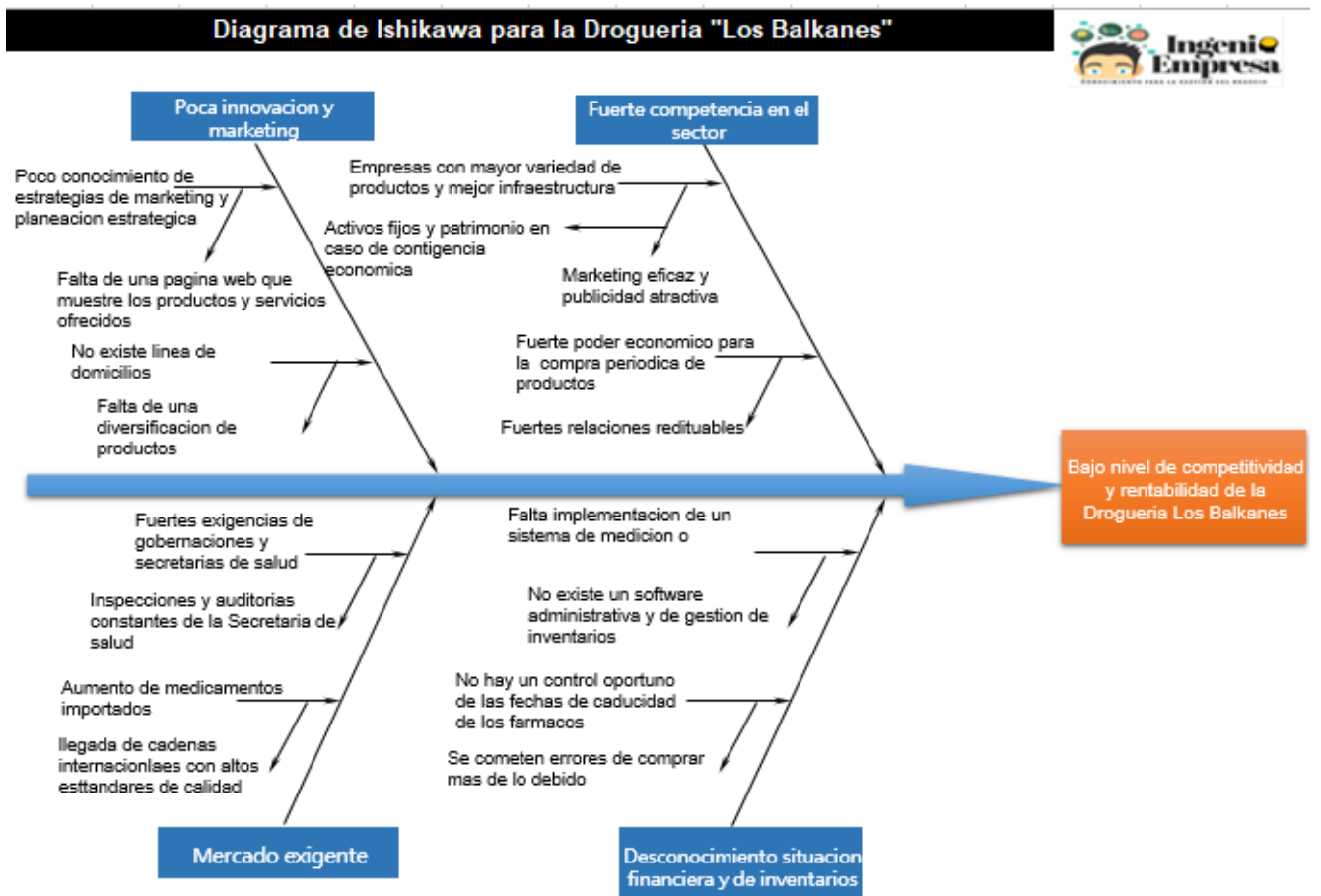
Para determinar entonces los problemas exactos y las estrategias para su solución se toma la información existente, relevante y obtenida de los miembros de la microempresa por medio de un brainstorming o lluvia de ideas luego de plantear las siguientes preguntas

- ¿Qué creen que afecta las ventas de los productos de la Droguería “Los Balkanes”?
- ¿Porque la competencia es tan fuerte en ventas?
- ¿Creen que al cliente le gusta lo que el producto refleja?
- ¿La comunicación entre el cliente, la empresa y el producto es la ideal?



Los resultados a estas preguntas fueron plasmados en un diagrama de causa y efecto, para así tener claridad de los hechos que conllevan a la situación actual y de ahí por verificar la forma de tratar cada causa.

**Figura 1,** Diagrama de causa y efecto Droguería “Los Balkanes”



Para la construcción del diagrama de Pareto, es necesario contar con la percepción de los colaboradores de toda la microempresa y aunque están divididos por actividades dentro de la misma, en realidad son responsabilidades entrelazadas por el tamaño de la microempresa.

Para este ejercicio son 3 personas, a los cuales se les listan y presentan las causas por los cuatro entornos evaluados y se les solicita que indiquen las causas que según su criterio sean las de mayor impacto y trascendencia en cada uno de los entornos descritos.

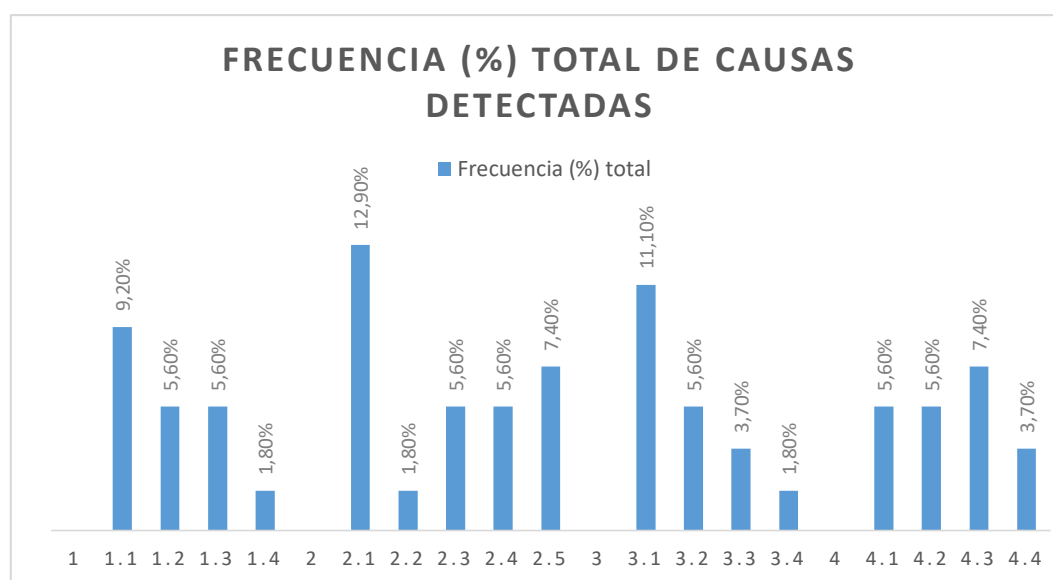
**Tabla 4,** Análisis de causas por entorno

CAUSAS DETECTADAS		Frecuencia	Frecuencia (%) por entorno	Frecuencia (%) total
<b>1</b>	<b>INNOVACION Y MARKETING</b>			
<b>1.1</b>	Poco conocimiento de estrategias de marketing y planeación estratégica	5	41%	9,2%
<b>1.2</b>	Falta de una página web que muestre los productos y servicios ofrecidos	3	25%	5,6%
<b>1.3</b>	No existe línea de domicilios	3	25%	5,6%
<b>1.4</b>	Falta de una diversificación de productos	1	9%	1,8%
<b>2</b>	<b>FUERTE COMPETENCIA</b>			
<b>2.1</b>	Empresas con mayor variedad de productos y mejor infraestructura	7	39%	12,9%
<b>2.2</b>	Activos fijos y patrimonio en caso de contingencia económica	1	5.6%	1,8%
<b>2.3</b>	Marketing eficaz y publicidad atractiva	3	16,7 %	5,6%
<b>2.4</b>	Fuerte poder de inversión para la compra periódica de productos	3	16,7 %	5,6 %
<b>2.5</b>	Relaciones redituables con los proveedores	4	22%	7,4
<b>3</b>	<b>MERCADO EXIGENTE</b>			
<b>3.1</b>	Fuertes exigencias de gobernaciones y secretarías de salud	6	50%	11,1%
<b>3.2</b>	Inspecciones y auditorías constantes de la secretaría de salud	3	25%	5,6%
<b>3.3</b>	Aumento de productos farmacéuticos importados	2	16.7%	3,7%

3.4	Llegada de cadenas internacionales con altos estándares de calidad	1	8,3%	1,8%
4	<b>DESCONOCIMIENTO SITUACION FINANCIERA/INVENTARIOS</b>			
4.1	Falta implementación de un sistema de medición o software contable	3	25%	5,6%
4.2	No existe un software administrativo y de gestión de inventarios	3	25%	5,6 %
4.3	No hay un control oportuno de la fecha de caducidad de los fármacos	4	33,3%	7,4%
4.4	No existe un manejo oportuno del stock de los productos	2	16,6%	3,7%

*Fuente; Autor*

**Grafica 3, Diagrama de frecuencia porcentual de causas detectadas**



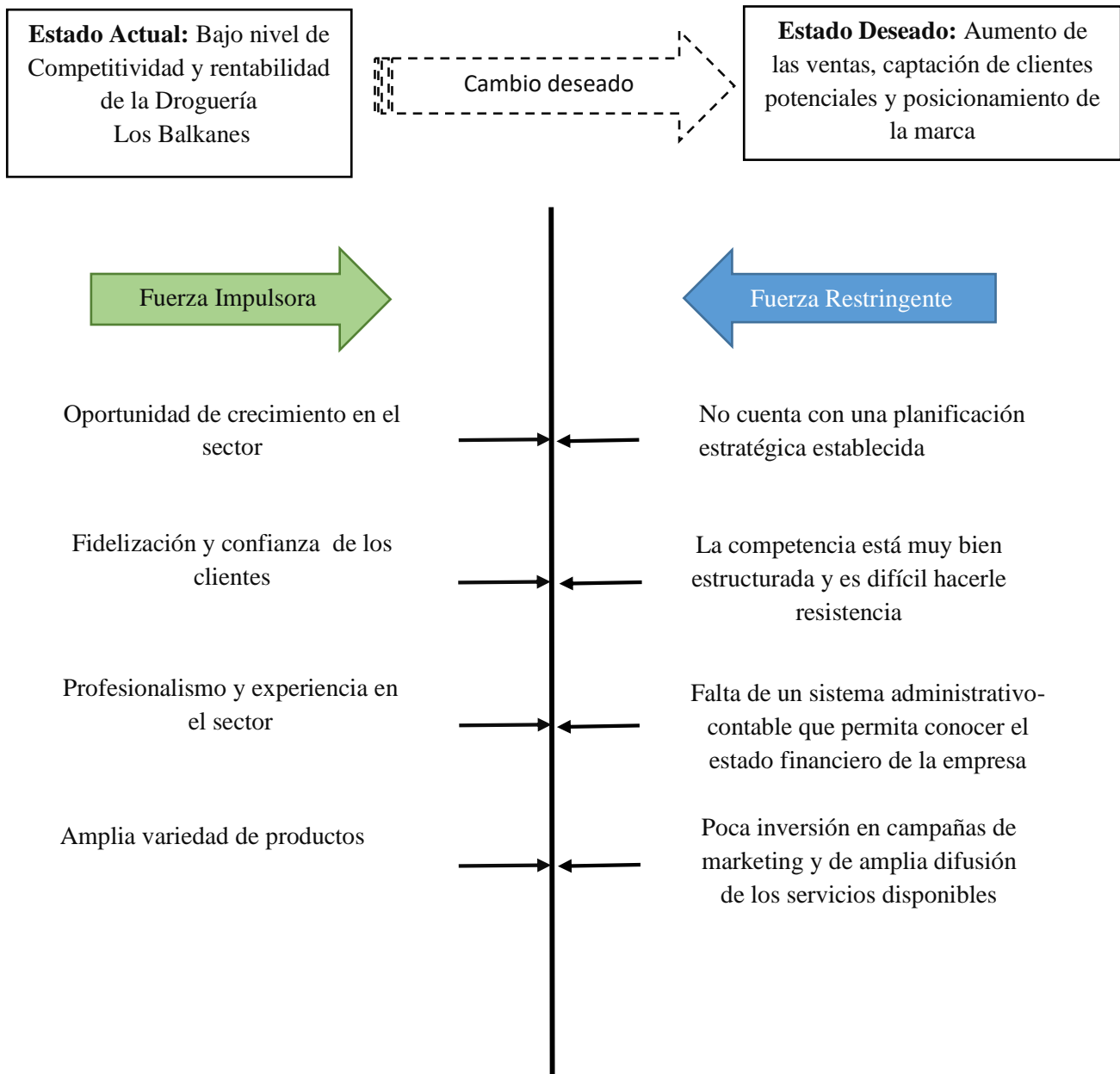
*Fuente; Autor*

De acuerdo a la anterior encuesta de percepción se evidencia que el porcentaje mayoritario de votos por entorno (innovación y marketing , Fuerte competencia, mercado exigente , desconocimiento situación financiera/inventarios) se encuentra en los siguientes ítems

respectivamente así : Poco conocimiento de estrategias de marketing y planeación estratégica con un 9,2 % , , empresas con mayor variedad de productos y mejor infraestructura con un 12,9% , fuertes exigencias de gobernaciones y secretarías de salud con un 11, 1% y no hay un control oportuno de la fecha de caducidad de los fármacos con un 7,4%

Se evalúa la situación entonces con la herramienta para el análisis de campo de fuerza, de acuerdo a la información existente, en la que se confrontan las fuerzas bloqueadoras que son aquellas que provocan o agravan el problema actual y las fuerzas impulsoras que son aquellas que impiden que el problema actual se agrave; así mismo la intensidad es el nivel de impacto de la fuerza sobre la problemática actual, la aplicación de esta herramienta se realiza con el fin de obtener una perspectiva del escenario y condiciones actuales de la organización de la presente investigación

**Figura 2,** Análisis de campo de fuerza.



*Fuente; Autor*

## 2.1 Antecedentes del problema

Las pequeñas y medianas empresas, (Pymes), tienen particular importancia para las economías nacionales, no solo por sus aportaciones a la producción y distribución de bienes y servicios, sino también por la flexibilidad de adaptarse a los cambios tecnológicos y gran potencial de generación de empleos. Representan un excelente medio para impulsar el desarrollo económico y una mejor distribución de la riqueza Howard (1993) como resultado, la economía de los países va directamente relacionada con la actividad empresarial que existe en ellas.

Es evidente que tanto en el contexto internacional como nacional, se presentan diferentes problemas para las pequeñas y medianas empresas que no saben, o no conocen estrategias prospectivas para aplicar a sus negocios y resultan considerablemente afectadas desde el punto de vista económico, estructural, de creatividad y productividad.

Los nuevos procesos del mercadeo, la globalización, los tratados de libre comercio plantean oportunidades y amenazas que deben ser analizadas para posibilitar un desarrollo favorable en las primeras y reducir el impacto en el caso de las segundas; avanzar frente a las nuevas opciones de negocios demanda preparación en el talento humano, capacidad administrativa y prospectiva estratégica.

Las empresas del sector farmacéutico buscan posicionarse en el mercado y comparan sus actividades, dónde los factores de éxito no siempre son los mismos, por lo que necesitan formular, diseñar e implementar estrategias de comercialización con relación a la competencia farmacéutica, como: preferencias, nivel adquisitivo, estilos de vida, factores que les diferencian a los consumidores.

Las empresas farmacéuticas primero investigan sobre las necesidades de la salud del cliente para poder comercializarlo, para ello se aplica Marketing Mix, que enfoca un análisis de: producto, precio, plaza, publicidad y promoción así como la fuerza de ventas para llegar al consumidor final.

La Droguería Los Balkanes se creó el 1 de Julio de 2003 según matrícula No 354.166, está ubicada en Soledad-Atlántico en el Barrio las Gaviotas, su slogan “La droguería de la Familia” hace referencia a lo que significa para esta microempresa ofrecer su servicios a los habitantes del barrio de las Gaviotas y a la comunidad soledaña en general que conforman una gran familia.

La Droguería Los Balkanes fue apoyada por comercializadora Zeyma S.A.S es quien apoyó al inicio de sus actividades, esta se ha mantenido por 16 años en el mercado farmacéutico, siendo su propietaria El señor químico farmacéutico Isaac Castellar Cohen.

En un inicio no se realizó una gestión adecuada por su desconocimiento estratégico-comercial hasta después de varios años, pero aun en la actualidad continua haciendo esfuerzos cada vez mayores para lograr un nivel más alto de competitividad y rentabilidad a fin de posicionar su marca y ser líderes en el mercado farmacéutico local y regional

Actualmente cuenta con 3 empleados, no cuenta con un software adecuado para farmacias y contabilidad, su avalúo comercial está alrededor de 50 millones de pesos, realiza negociaciones con 03 proveedores como comercializadora Zeyma S.A.S, Unidrogas S.A y Ecopharma S.A.S y genera ventas mensuales de 3 millones de pesos aproximadamente, sin embargo se considera que una Planificación Estratégica de Comercialización en la Droguería los Balkanes permitirá una

mejor organización para una eficiente gestión con el fin de incrementar sus ventas con relación a la competencia.

Por todo lo anterior y ya que la Droguería Los Balkanes es consciente de su estado actual , se ve enfrentada a esta realidad exigiendo posicionamiento y competitividad en el mercado local y con proyección nacional e internacional a futuro pero para ello requiere estrategias, políticas, implementar un análisis estratégico prospectivo que posibilite solucionar sus falencias y visualizar desde el presente hacia el futuro opciones y planes que le permitan superar a la competencia, obtener mayores utilidades, e ingresos y avances tecnológicos que le permitan estar a la vanguardia y ser más competitiva.



## **2.2 Contexto del desarrollo del problema**

La Droguería Los Balkanes existe en el mercado desde hace más de diez años, tiempo durante el cual ha forjado su posicionamiento actual como líder de las droguerías del Barrio Las Gaviotas, del municipio de Soledad Atlántico, ofreciendo a su segmento de clientes, que es la familia, drogas frescas, asesoría farmacéutica profesional y precios accesibles, además de otras propuestas de valor que la diferencian de sus similares como: promociones, ofertas, servicio a domicilio, tomas de muestras para Análisis de Laboratorio, servicio de monitoreo y control de presión cardíaca, terapias respiratorias, inyectología y glucometría, labores y servicios que le han permitido crecer, elevar las ventas y contar con clientes fieles y satisfechos que mediante los testimonios del voz a voz la promocionan.

En estos momentos, la Droguería Los Balkanes, cuenta con la aprobación de los organismos de salud del Municipio de Soledad y de la Gobernación de Atlántico por cumplir con las condiciones exigidas por ellos para este tipo de establecimientos y aplicar las gestiones y buenas prácticas de abastecimiento que garantizan a su segmento de clientes, la calidad e inocuidad de los productos que comercializa y servicios que ofrece.

Mediante el ofrecimiento de este paquete de servicios y atenciones, Droguería los Balkanes es un aliado estratégico para la comunidad y para esta, ella es un referente que les está ayudando a resolver satisfactoriamente los problemas de salud que lo aquejan.

Es esta relación armónica con su segmento de clientes y la gran variedad de servicios ofrecidos con calidad, la que ha permitido a Droguería los Balkanes, posicionarse y consolidarse en el mercado local, actualmente, y con la visión de expandir sus fronteras en el futuro.

### **2.3 Descripción del problema**

El Reglamento de Establecimientos Farmacéuticos Privados, define a la Farmacia como: "Aquel establecimiento que se dedica a la preparación de recetas y al expendio y suministro directo al público de medicamentos. Es un centro de información y asesoramiento sobre todos los aspectos que atañen al medicamento"

Desde esta perspectiva, son numerosas las labores que la Droguería los Balkanes como representante de este importante sector debe realizar, por lo que es deber de esta empresa farmacéutica velar por el cumplimiento de sus

La práctica farmacéutica como tal en el ámbito comunitario que es en la cual se desenvuelve la Droguería Los Balkanes debe velar por la atención de las necesidades de los individuos y la comunidad, Con tal fin, la microempresa de nuestro estudio debe prestar especial atención en la necesidad, seguridad y eficacia de los medicamentos que dispensa, pero también en la calidad de los servicios profesionales que brinda.

Actualmente la Droguería Los Balkanes se encuentra fuertemente amenazada, no solo por la creciente competencia sino también por los altos costos en los medicamentos, entre otros productos , pues se trata de establecimientos que no tienen la facilidad de comprar grandes volúmenes para lograr economías de escala, esta problemática también radica en la falta de

puesta en marcha de un campaña comercial agresiva de la plaza con una mezcla promocional, que según (Kotler; Armstrong, 1998) *“La mercadotecnia moderna requiere muchos más esfuerzos que simplemente desarrollar un buen producto, desarrollar un precio atractivo y ponerlo a disposición de los clientes metas, las empresas también tiene que comunicarse con los clientes y sus mensajes no deben dejarse la azar, es así, que se debe hacer una combinación específica de instrumentos y/o herramientas de publicidad, venta personal, promoción de ventas y relaciones que la organización utiliza para lograr sus objetivos”*

La problemática actual de la droguería radica además que esta no cuenta con herramientas de gerencia para determinar políticas y no tiene claro sus objetivos de esta manera no puede definir un programa de acción para realizarlos, no cuenta con la visión, misión, valores, objetivos y estrategias que permitan realizar de la mejor manera la gestión administrativa de la Farmacia.

Estas falencias en la competitividad y rentabilidad obedecen además a desconocimiento de muchos aspectos comerciales, y falta de planeación estratégica y aplicación de metodologías de marketing, y formuladas por expertos en el tema:

*“La planificación es considerada la primera función del ciclo administrativo, está estrechamente ligada a las demás funciones; organización, dirección y control, sobre las que influye y de las cuales se retroalimenta en todo momento y en los diferentes niveles de la organización”, Según (Martínez, 2010).*

*“Se define el planeamiento estratégico como aquel proceso mediante el cual una organización establece misión, visión, objetivos y estrategias, sobre la base del análisis del entorno, con la participación del personal de todos los niveles de dicha organización.” Según (Martínez, 2010).*

“Cada farmacia, casi por definición, tiene un posicionamiento general que viene dado por su propia actividad de poder dispensar medicamentos a sus clientes. Pero luego, cada una, de forma individual, puede tener un posicionamiento diferente.” Según (Fisselier, s.f.).

La droguería Los Balkanes no cuenta con una planeación o prospectiva estratégica que le permita trazarse objetivos y metas a corto y mediano plazo, la contabilidad no se utiliza para tomar decisiones sino tan sólo representa un instrumento útil para cumplir con una obligación fiscal, presenta retrasos y no muestra la situación real económica y financiera de la empresa, por lo tanto no sirve para tomar decisiones.

(Redondo, A., 2001) expresan que: "La contabilidad tiene diversas funciones, pero su principal objetivo es suministrar, cuando sea requerida o en fechas determinadas, información razonada, en base a registros técnicos, de las operaciones realizadas por un ente público o privado

(Horngren & Harrison. 1991) expresan que: "La contabilidad es el sistema que mide las actividades del negocio, procesa esa información convirtiéndola en informes y comunica estos hallazgos a los encargados de tomar las decisiones" (Horngren & Harrison. 1991)

Por último , es una microempresa que actualmente no cuenta con el capital de trabajo suficiente para competir y crecer, ante esta situación se ha hecho vulnerables y el acopio de la venta se ve disminuido, generando se encuentre subdesarrolladas y aún no alcanzan el nivel competitivo necesario para enfrentarse a las empresas medianas y grandes reconocidas a nivel local, regional y nacional que según : Michael Porter “La Competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar; las compañías a su vez ganan ventajas sobre los mejores competidores del mundo debido a la presión y al reto”, y de acuerdo a Sharon Oster “La Competitividad de una empresa es la capacidad que tiene para producir bienes con

patrones de calidad específicos, utilizando más eficientemente sus recursos, en comparación con empresas semejantes en el resto del mundo durante un cierto periodo de tiempo

### **2.3.1 Identificación de hechos**

La identificación de hechos relacionados con el problema objeto de estudio, van íntimamente ligados a las siguientes situaciones detectadas en el planteamiento del problema:

- ✓ Deficiente desarrollo tecnológico en las área de comercialización y servicio al cliente en la Droguería “Los Balkanes” (y otras droguerías de los barrios aledaños)
- ✓ Falta de un sistema administrativo-contable que permita conocer el estado financiero de la empresa
- ✓ Competencia fuerte y estructurada
- ✓ Poco conocimiento de estrategias de marketing y planeación estratégica

### **2.3.2 Identificación de impactos**

Teniendo como referencia los hechos y el análisis de las causas realizada anteriormente, se estructuran los impactos, para lo cual se toma la causa de mayor porcentaje por entorno (causa más importante)

A continuación se listan los hechos versus los impactos

**Tabla 5,** Identificación de hechos e impactos

<b>Causas detectadas</b>	<b>Elementos e impactos asociados</b>
<b>Innovación y marketing</b>	
Poco conocimiento de estrategias de marketing y planeación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poco reconocimiento del nombre de la droguería</li> <li>- Publicidad negativa efecto bola de nieve.</li> <li>- No hay objetivos trazados a largo plazo</li> <li>- Sentimiento de incertidumbre hacia el futuro</li> <li>- Baja motivación e insatisfacción laboral</li> </ul>
<b>Competencia</b>	
Empresas con mayor variedad de productos y mejor infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejor presentación de los productos.</li> <li>- Mayores ventas.</li> <li>- Estrategias publicitarias fuertes</li> <li>- Medios económicos y relacionales para expansión del mercado</li> <li>- Publicidad positiva por el voz a voz</li> <li>- Mayor diversificación de productos y servicios</li> </ul>
<b>Mercado exigente</b>	
Fuertes exigencias de gobernaciones y secretarías de salud	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inspecciones y auditorías constantes de la secretaría de salud</li> <li>- Fuertes exigencias locativas (estantes adecuados, enseres en buen estado , temperatura óptima de los medicamentos)</li> <li>- Representación obligatoria de un profesional en química y farmacia o regencia de farmacia</li> </ul>
<b>Desconocimiento situación financiera/inventarios</b>	
<p>No existe un software administrativo y de gestión de inventarios</p> <p>No hay un control oportuno de la fecha de caducidad de los fármacos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No hay orden en la administración de la empresa</li> <li>- Las ventas diarias se convierten en dinero de bolsillo</li> <li>- Las ganancias obtenidas no se reinvierten en la misma droguería</li> <li>- Desconocimiento del estado del negocio</li> <li>- Dificultad en la toma de decisiones con miras hacia el futuro</li> <li>- Exceso o insuficiencia de inventarios</li> <li>- No hay control del stock de los medicamentos</li> <li>- Baja calidad de la materia prima dada su caducidad</li> <li>- Falta de registros de inventarios</li> </ul>

*Fuente: Investigación del Autor*

## 2.4 Sistematización del problema

La sistematización del problema se realiza a través de la técnica o método de las 6 preguntas (6W) en la que se busca aclarar las dudas y organizar las ideas sobre el proyecto

**¿Qué?** Partiendo de la interrogante más sencilla pero a la vez más diciente, como lo es:

*¿Qué problema hay o existe?, se dilucida la respuesta igualmente directa, concreta y sencilla: No existe un plan estratégico – prospectivo que permita aumentar el nivel de competitividad y rentabilidad de la Droguería Los Balkanes posicionando su nombre en el mercado local y regional No obstante lo anterior, se puede estructurar una pregunta que desarrolle en mayor medida los aspectos a tener en cuenta en la resolución del problema planteado: ¿Qué Plan estratégico-prospectivo pueden ser implementado para el desarrollo organizacional y comercial de la microempresa “Droguería Los Balkanes”?*

**¿Porque?** Una vez definido una pregunta inicial en el *¿Qué?*, se pretende definir el Porqué de ese qué, la cual se formula de la siguiente manera: *¿porque no existe un plan estratégico y prospectivo en la microempresa “Droguería los Balkanes “que permita su desarrollo organizacional en el mercado y el aumento de las ventas de sus productos?*

**¿Cuando?** En relación a la problemática descrita en este proyecto, la etapa de formulación y planificación de las actividades y sus etapas de implementación, será por el término definido en el cronograma de trabajo establecido por la Universidad;

El tiempo de implementación de la metodología a proponer, se encuentra limitado a los componentes financiero, tecnológico, administrativo y de gestión que destine la microempresa conforme a los beneficios, mejoras y resultados que ponga en evidencia el presente proyecto.

**¿Quien?** En vista de que el sujeto de estudio y donde se centraliza la problemática descrita es el área de ventas de la microempresa farmacéutica “Droguería Los Balkanes”, es ésta área y sus colaboradores los directamente beneficiados de la implementación de la propuesta, así como los públicos de interés relacionados en este proyecto.

Sin embargo con las mejoras visible que implicaría la aplicación de estrategias de marketing y entendiendo el hecho de que el área de ventas es transversal a los procesos de toda la organización, los actores que se beneficiarían del proyecto serían, todos los integrantes de la cadena, operaciones (misionales), administración y planificación de ventas, lo anterior es en relación con los actores internos, así como todos los colaboradores al servicio de la entidad; en relación con actores externos beneficiados en la mejora de los procesos de esta área, estarían: clientes, proveedores, secretaria de salud , entre otros

Para una mayor referenciación de los actores internos y externos, la matriz de interesados desagrega mayor información relevante a este apartado.

**¿Como?** El proyecto parte de una situación problemática que acarrea diversos inconvenientes en la operación, desarrollo y gestión de los procesos al interior del área de ventas, los cuales van relacionados a una causa de escases de estrategias comerciales.

Para llegar al cómo se resuelve la situación es indispensable contar con un diagnóstico claro y preciso de la situación que se desarrolla y definir unos puntos de partida, es a partir de este momento que se estructuran los objetivos y las metas a perseguir en la estructuración de la



propuesta de solución, la cual contempla componentes de acción conforme a lo requerido por la microempresa: componente financiero, que se desarrolla en la pregunta ¿Cuánto?; *componente tecnológico*, el cual contempla el desarrollo bien sea por un tercero (proveedores) o por los encargados de la parte de sistemas de la microempresa, de la herramienta más adecuada o la modificación de las actuales a los requerimientos de información y marketing digital; *componente técnico*, relacionado con la puesta en marcha de las herramientas diseñadas o ajustadas a las necesidades y del cual se requiere uno o más responsables por parte del área ventas y comercialización; *componente humano*, encaminado a sensibilizar las bondades de las nuevas estrategias entre todos los colaboradores de la cadena, su facilidad de implementación y respuestas del mercado.

### **¿Cuanto?**

El presupuesto de la microempresa se encuentra constituido por las ventas mensuales registradas de 3 millones de pesos aproximadamente, lo que se deriva de la venta de los productos pertenece al área de comercialización y ventas, y no superan los \$ 40.000.000 al año, actualmente cuentan con recursos de inversión que permitan contemplar desarrollos y novedades con recursos a cargo de esta área.

Aunque también han recurrido a formas de apalancamiento por parte de terceros por medio de préstamos bancarios para financiar sus proyectos aun cuando las ventas no han sido muy buenas.

La estructuración financiera y presupuestal que requiera el desarrollo e implementación del proyecto, corresponderá a un ejercicio de definición de andamiaje de negocio y será resultado

de la aplicación de técnicas de definición de presupuestos y puntos de equilibrio, resultado de labores investigativas y de campo a realizar en etapas próximas de este proyecto.

### **¿Donde?**

Una de las principales causas detectadas en el problema de estudio hace referencia a la falta de estrategias que maximicen las ventas y expandan el producto en el mercado, que en síntesis es una de las partes más importante de toda la cadena, es por esto que el proyecto será aplicado al área de comercialización, ventas y servicio al cliente de la Droguería “Los Balkanes”

## 2.5 Objetivos

### Objetivo General

✓ Diseñar un plan estratégico y prospectivo para impulsar el desarrollo organizacional y posicionamiento de la Droguería los Balkanes, maximizar los volúmenes de venta, número de clientes y rotación de los productos en el mercado con la aplicación de recursos tecnológicos, inmersión en el comercio digital y mejora de procesos internos, posicionando la marca para enfrentar la competencia local y regional

### Objetivos específicos

✓ Elaborar un diagnóstico organizacional de la empresa Droguería los Balkanes Identificando las generalidades y estado del arte de la organización así como las condiciones externas de su competencia en el mercado farmacéutico local y regional, identificando los factores de orden interno o externo que inciden en el desarrollo y crecimiento de la microempresa Droguería Los Balkanes

✓ Realizar un análisis prospectivo y estratégico que permita identificar los factores de cambio y variables estratégicas que influyen en la empresa “Droguería Los Balkanes”.

✓ Proponer un plan prospectivo y estratégico que permita lograr el escenario apuesta de la organización generando alternativas de innovación comercial y tecnológica como solución a los problemas de organización interna del área de ventas, captación y

fidelización de clientes, rotación del producto en el mercado y posicionamiento de la marca

## **2.6 Identificación de los interesados:**

Los interesados o “Stakeholders”, son aquellas personas u organizaciones involucradas en el proyecto, que pueden influir positiva o negativamente en el desarrollo e implementación del mismo.

Para su identificación desarrollaremos la matriz de interesados desde dos metodologías:

La primera a partir de preguntas a los interesados que permiten identificar inicialmente quienes son y cómo pueden interactuar en el desarrollo del proyecto, así como las acciones que realizan, los recursos que podría aportar, y las presuntas recomendaciones que ofrecería para la implementación del mismo.

La segunda se realiza a partir del nivel de influencia e interés de los stakeholders, identificando los resultados esperados y las posibles acciones de impacto negativo y positivo así como las estrategias que se desarrollarían a lo largo del proyecto.

Finalmente se muestra la gráfica de influencia vs. Interés acorde a su nivel y se puede evidenciar las acciones que se llevarían a cabo para su oportuna y efectiva vinculación. Para el caso de estudio, se identificaron 4 interesados externos, clientes (naturales), proveedores, sector farmacéutico, y la comunidad, quienes demandan productos con frecuencia, se nutren con la comercialización de productos y con los avances de esta y que por esa razón pueden verse vinculados en el proyecto, así mismo se definieron tres actores internos, director técnico, representante legal y administración y planificación de ventas, es decir, toda la cadena de actores de la microempresa, quienes

son los principales involucrados e interesados en el desarrollo e implementación del proyecto puesto que hace parte del cumplimiento efectivo de sus funciones.

Tabla 6, Stakeholders participantes

PREGUNTAS	ACTORES						
	EXTERNOS				INTERNOS		
	CLIENTES	PROVEEDORES	SECTOR FARMACEUTICO	COMUNIDAD	REP. LEGAL/ADMON	DIRECTOR TECNICO	VENTAS
Descripción general de las funciones	Personas naturales (amas de casa, empleados, estudiantes, comerciantes independientes) o jurídicas) que consumen los productos y pueden dar una definición objetiva de los mismos en cuanto a calidad, precio y diseño.	Empresas destinadas a suplir las necesidades de la microempresa en productos farmacéuticos (Zeyma, Unidrogas, Ecopharma) y productos de aseo e higiene (Comercializadora Familia y Farmahumana)	Sector en el que se desarrollan las actividades farmacéuticas y que aporta al PIB del país	Grupo de personas organizado del Barrio Las Gaviotas y barrios aledaños del municipio de Soledad/Atlantico, que son los principales beneficiarios de los servicios y productos ofrecidos por la Droguería además de ser el ente motivador del funcionamiento de un servicio de salud y confianza	Persona que ejerce la representación legal de la empresa, ante terceros y ante toda clase de autoridades del orden administrativo o jurisdiccional, además se encarga de dirigir y orientar la microempresa, con la formulación de prácticas, políticas, planes, programas y proyectos para el cumplimiento de los objetivos y funciones de Las planteadas y	Es una persona profesional en Química y Farmacia y tiene funciones así: Responsabilizarse del cumplimiento de la normativa y actuación ante las autoridades sanitarias y de toda la documentación de carácter técnico-sanitario, además de Asegurar el funcionamiento y cumplimiento del sistema de garantía de calidad. .	Funcionarios encargados de la comercialización y negociación de los productos de la microempresa (cobro, ofertas, proveedores)

				brindado por la microempresa	coordinar la gestión general de los procesos		
Caracterización (beneficiario, ejecutor, afectado)	Beneficiario	Beneficiario	Beneficiario	Beneficiario/Ejecutor	Beneficiario/Ejecutor	Beneficiario/Ejecutor	Beneficiario/Ejecutor
Qué interés tiene en participar	Mejorar el producto que demanda y la calidad y variedad de los servicios ofrecidos.	El fortalecimiento de la empresa puede significar el fortalecimiento de las relaciones comerciales	Apoyar el desarrollo e innovación del sector farmacéutico	Con la JAC promover campañas de RSE, bienestar y salud con la comunidad creando lazos de solidaridad y servicio con las personas que la conforman	La representación legal, el crecimiento de la microempresa y posicionamiento del producto en el mercado	Aumento de las ventas y garantía de la calidad de los productos y servicios ofrecido, además de una gestión y control de inventarios	Aumento de los volúmenes de ventas y alcance de metas establecidas
En qué acciones podría participar en este proyecto	Apreciaciones personales	Planos, diseños,	Informaron de interés, comunicados, aportes financieros	Difusión y estrategias comerciales y de marketing motivando el posicionamiento de la marca	Todas las que se necesite, permisos, contactos, órdenes de compra	Crecimiento y desarrollo de la Droguería	Cotizaciones, Innovación, Campañas, Servicio al cliente

¿Qué recursos podrá aportar? (humanos, técnicos, físicos o financieros)	Percepciones personales	Técnicos, propuestas de innovación y diseño	Información (tecnología y avances)	Asignación de recursos municipales e, información de interés	Humanos, técnicos y físicos	Financieros, humanos, técnicos, físicos	Humanos, técnicos y físicos
¿Qué recomendaciones haría?	Mejor diseño y más publicidad	Más publicidad, más variedad en la presentación de productos	Logar la fidelización de los clientes y crear lazos de hermandad por medio del incremento de campañas de difusión	Planes de acción efectivos para corregir las falencias administrativas y comerciales	Implementación estrategias de marketing y planeación estratégica	Implementación de un Software contable, administrativo y de gestión de inventarios	Estrategias que involucren a toda la cadena de actores y sensibilicen al cliente del consumo.



**Tabla 7,** Matriz de interesados, influencia y estrategias

<b>MATRIZ DE INTERESADOS</b>					
<b>Stakeholder</b>	<b>ÁREA DE ADMINISTRACION/REPRESENTANTE LEGAL</b>				
<b>TIPO</b>	<b>INTERNO</b>				
<b>Resultados esperados</b>	<b>Nivel de interés</b>	<b>Nivel de influencia</b>	<b>Acciones posibles</b>		<b>Estrategia</b>
			<b>De impacto positivo</b>	<b>De impacto negativo</b>	
Implementar un software contable-administrativo que permita ejercer un control sobre la rotación de inventarios y el stock en bodega	Alto	Alto	Investigación de posibles software contables-administrativas que se adapten a la droguería	No implementar de manera correcta las sugerencias, retrasar los procesos por falta de actitud y dinamismo	Hacer un cronograma de labores y metodologías para aplicar las estrategias sugeridas.
<b>Stakeholder</b>	<b>ADMINISTRACIÓN DE LA MICROEMPRESA/DIRECTOR TECNICO</b>				
<b>TIPO</b>	<b>INTERNO</b>				
<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>	<b>Nivel de interés</b>	<b>Nivel de influencia</b>	<b>Acciones posibles</b>		<b>Estrategias</b>
			<b>De impacto positivo</b>	<b>De impacto negativo</b>	

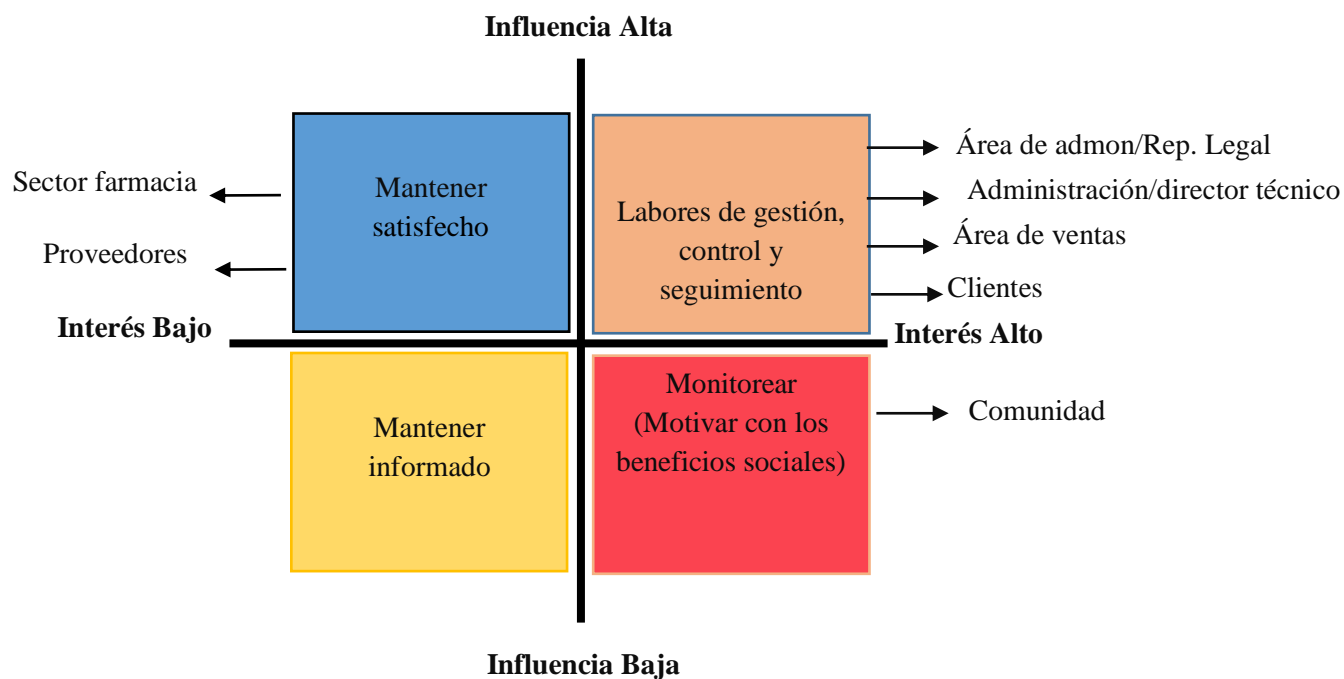
Desarrollar alianzas estratégicas o asociatividad entre organizaciones del mismo sector para hacer frente a grandes empresas generando lazos de cooperación e incrementando los índices de competitividad.	Alto	Alta	Crear estrategias y organizar reuniones a fin de crear espacios donde se generen lazos de cooperación alianzas estratégicas.	No trabajar en equipo a fin de hacerle frente la competencia	Articular la información y realizar reuniones de trabajo con todas las áreas internas, con el fin de estar al tanto de los cambios y hacer control y seguimiento de las estrategias sugeridas.
<b>Stakeholder</b>	<b>ÁREA DE VENTAS</b>				
<b>TIPO</b>	<b>INTERNO</b>				
<b>Resultados esperados</b>	<b>Nivel de interés</b>	<b>Nivel de influencia</b>	<b>Acciones posibles</b>		<b>Estrategias</b>
			<b>De impacto positivo</b>	<b>De impacto negativo</b>	
Maximización de las ventas y utilidades, fidelización de clientes y consecución de los potenciales, mejor percepción del producto, estrategias de innovación, disminución de quejas e inconformidades.	Alto	Alta	Ejecutar de manera organizada las actividades, percatándose de los detalles	No realizar campañas de fidelización como ofertas y cupones de descuento además de no atender las quejas de los clientes resolviendo sus dudas	Desarrollar de la manera más dinámica los cambios comerciales y sensibilizar a las demás áreas sobre su implementación
<b>Stakeholder</b>	<b>CLIENTES</b>				
<b>Tipo</b>	<b>EXTERNO</b>				
<b>Resultados esperados</b>	<b>Nivel de interés</b>	<b>Nivel de influencia</b>	<b>Acciones posibles</b>		<b>Estrategias</b>
			<b>De impacto positivo</b>	<b>De impacto negativo</b>	

Venta de productos más atractivos. Disponibilidad de los productos. Diversificación del portafolio (presentaciones) Campañas de promoción Ofertas y descuentos. Producto de calidad	Alto	Alta	Atracción por el producto, compra aumentada, voz a voz positivo, fidelización con la marca.	Ventas disminuidas porque no le satisfacen los cambios, quejas frecuentes	Comprar más y hacer el voz a voz efecto bola de nieve con el fin de incrementar el consumo
<b>Stakeholder</b>	<b>PROVEEDORES</b>				
<b>Tipo</b>	<b>EXTERNO</b>				
<b>Resultados esperados</b>	<b>Nivel de interés</b>	<b>Nivel de influencia</b>	<b>Acciones posibles</b>		<b>Estrategias</b>
			<b>De impacto positivo</b>	<b>De impacto negativo</b>	
Más pedidos de productos farmacéuticos y de higiene además de otro tipo de productos ( de belleza y naturales)	Alto	Bajo	Cambios en los productos ofrecidos que no se excedan en costos.  Inversion en otro tipo de productos a fin de lograr una mayor diversificación (de belleza , naturales)	No atender las solicitudes de la microempresa respecto a cambios estructurales	Sugerir diseños, implementos y herramientas que ayuden al marketing de la empresa y tener una ganancia significativa
<b>Stakeholder</b>	<b>SECTOR FARMACEUTICO</b>				
<b>Tipo</b>	<b>EXTERNO</b>				
<b>Resultados esperados</b>	<b>Nivel de interés</b>	<b>Nivel de influencia</b>	<b>Acciones posibles</b>		<b>Estrategias</b>
			<b>De impacto positivo</b>	<b>De impacto negativo</b>	

Mas producción y ventas para mejorar los índices de competitividad y aporte al PIB, lo que constituye una estrategia para obtener apoyos del gobierno	Alto	Bajo	Reportar cambios de la pymes; producción, crecimiento, participación	No reportar información de crecimiento de la microempresa	Facilitar los datos y movimientos del sector para la exactitud del proyecto.
<b>Stakeholder</b>	<b>COMUNIDAD</b>				
<b>Tipo</b>	<b>EXTERNO</b>				
<b>Resultados Esperados</b>	<b>Nivel de interés</b>	<b>Nivel de influencia</b>	<b>Acciones posibles</b>		<b>Estrategias</b>
			<b>De impacto positivo</b>	<b>De impacto negativo</b>	
Realizar un plan de capacitaciones y jornadas de bienestar y salud de forma gratuita en apoyo a la comunidad de forma periódica	Alto	Bajo	Entablar conversaciones con la JAC de los barrios del área de influencia y establecer acuerdos con relaciones redituables  Solicitar apoyo a las JAC y a la gobernación para apoyo económicos y de recursos para el desarrollo de estas campañas y jornadas de bienestar y salud	No dar apoyo a la comunidad ni aportar a su crecimiento	Poner en marcha el cronograma planteado y cumplir con las actividades planeadas

Fuente; Elaboración propia

**Figura 3** Matriz de influencia de los Stakeholder.



Fuente; Elaboración propia

De acuerdo a la gráfica de interés vs influencia, se puede ver que la mayor relevancia la tienen 4 actores, 3 de los cuales son internos, lo cual evidencia que la proactividad, el trabajo fuerte y la dedicación está en manos de estos 3 actores a fin de asegurar el éxito del proyecto y de las estrategias que se planteen a lo largo del tiempo. Así mismo estos 4 actores son los más involucrados, y de igual forma es necesario realizar labores de colaboración en el desarrollo y tareas a realizar e implementación del proyecto.

Por otro parte, están los actores que tienen un peso en el interés o influencia por debajo de los 4 actores anteriormente mencionados.

Estos 3 actores externos, están involucrados implícitamente en el proyecto, actúan de forma pasiva y por lo que pueden aportar y mantenerse en observación esperando nuevos cambios que favorezcan el proyecto.

Sin embargo es necesario motivarlos constantemente e incrementar su interés, ya que son entes que pueden apoyar de forma significativa al proyecto mediante recursos físicos, económicos y de talento humano.

## **2.7 Identificación de posibles modalidades de solución a través de la revisión de fuentes documentales**

El siguiente listado bibliográfico, es una guía de las metodologías y herramientas utilizadas para dar soluciones a problemáticas relacionadas con la comercialización y marketing en distintas empresas.

**Tabla 8,** Metodologías relacionadas para la solución del problema.

<b>Ítem</b>	<b>Fuente bibliográfica</b>	<b>Propuesta de solución</b>
<b>A</b>	<b>planificación estratégica para posicionamiento en el mercado de la farmacia “el chaco”, cantón el chaco provincia de napo año 2015 – 2016</b>	Diseño de un plan estratégico dado como herramienta de direccionamiento correcto y eficaz, que permita definir la filosofía empresarial en la formulación de su futuro para mejorar su competitividad.

	<p><a href="http://www.dspace.cordillera.edu.ec/xmlui/handle/123456789/1498">http://www.dspace.cordillera.edu.ec/xmlui/handle/123456789/1498</a></p> <p>(farinango rodríguez,2015-2016)</p>	
<b>B</b>	<p><b>“manual de planificación estratégica para la pequeña y mediana empresa (pyme) pertenencias a la cámara de comercio de chillán”</b></p> <p><a href="http://repopib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/958/1/venegas%20canales%2c%20luis%20arnaldo.pdf">http://repopib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/958/1/venegas%20canales%2c%20luis%20arnaldo.pdf</a></p> <p>(venegas canales, 2013)</p>	<p>Propuesta para la propuesta de un manual de planificación estratégica, en busca de conocer los beneficios que trae la utilización de esta herramienta. por otro lado, se describen tres Modelos de planificación estratégica, de los cuales se ajustó un modelo, el cual fue adaptado del original, para así representar de mejor manera la realidad de la pyme y por ultimo analizar la clasificación según el número de ventas anual y según el número de trabajadores de la pequeña y mediana empresa</p>
<b>C</b>	<p><b>“Diseño de plan estratégico de marketing para dependientes y clientes de farmacias SANA SANA los ríos A, en la localidad de Quevedo”</b></p> <p><a href="http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/11212/simple-search?query=&amp;sort_by=dc.title_sort&amp;order=desc&amp;rpp=10&amp;filter_field_1=subject&amp;filter_type_1&gt;equals&amp;filter_value_1=mer">http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/11212/simple-search?query=&amp;sort_by=dc.title_sort&amp;order=desc&amp;rpp=10&amp;filter_field_1=subject&amp;filter_type_1&gt;equals&amp;filter_value_1=mer</a></p>	<p>Diseño de un plan de marketing planteando objetivos medibles y cuantificables enfocando los esfuerzos en el aumento de las ventas y estrategias de publicidad y fidelización de clientes potenciales generando lazos de fraternidad con los proveedores y relaciones redituables y duraderas.</p>

	<p>cado&amp;etal=1&amp;filtername=author&amp;filterquery=carriel+robles%2c+betsy++betzaida&amp;filtertype&gt;equals</p> <p>(robles betsy, 2017)</p>	
<b>D</b>	<p><b>“Propuesta de planeación estratégica para la empresa kholer ltda.2</b></p> <p><a href="http://www.konradlorenz.edu.co/images/publicaciones/suma_negocios_working_papers/2013-v2-n2/05-kholer.pdf">http://www.konradlorenz.edu.co/images/publicaciones/suma_negocios_working_papers/2013-v2-n2/05-kholer.pdf</a></p> <p>(torres ballestas, 2000)</p>	<p>Propuesta de planeación estratégica para una pyme del sector metalmecánico a partir del diagnóstico de su entorno y capacidades internas, se utilizarán las herramientas PCI y POAM sugeridas por serna (2000). A partir de esta información, se realizará el DOFA y de manera consecuente se formularán estrategias mediante la matriz de estrategias cruzadas, posteriormente, se definirán los objetivos tanto estratégicos como anuales con los respectivos indicadores de gestión, por tanto el resultado esperado es la implementación de esta propuesta por parte de la empresa.</p>
<b>E</b>	<p><b>“propuesta de planeación estratégica para la empresa Alberto Rendón Castrillón/ lavasalud&amp;dist”</b></p> <p>(bedoya-velasquez, 2015)</p>	<p>Propuesta de planeación estratégica para la empresa Alberto Rendón Castrillón/ lavasalud&amp;dist con información detallada de la forma correcta de abarcar aspectos como;</p>



		<ul style="list-style-type: none"> <li>- diagnóstico de la situación actual de la organización por medio de herramientas como la encuesta y entrevista, y aplicando para su análisis la matriz DOFA,</li> <li>- analizar el direccionamiento estratégico actual de la empresa y se realiza una propuesta ajustada a la teoría recogida sobre esta parte de la planeación,</li> <li>- proponer una nueva misión, visión, objetivos estratégicos y definiendo los principios corporativos.</li> <li>- planteamiento de estrategias obtenidas como resultado de la matriz DOFA y recogidas dentro de la matriz de proyecciones estratégicas</li> </ul>
F	<p><b>“plan estratégico de marketing para el mejoramiento de las ventas de la empresa MIZPA s.a. distribuidora de tableros de madera para construcción y acabados en la ciudad de Guayaquil”</b></p> <p><a href="https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/6149/1/ups-gt000528.pdf">https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/6149/1/ups-gt000528.pdf</a></p>	<p>análisis y propuestas estratégicas de mix de marketing, basado en herramientas de control creativas y programas de capacitación, atendiendo también;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- análisis de la competencia y estudio de mercado, matriz BGC análisis de Porter, ciclo de vida del producto.</li> <li>- plan estratégico (marketing mix) y mejoramiento del área de ventas,</li> </ul>

	(colmont & landaburu, 2014)	<p>programa de capacitación e incentivos y herramientas de control y estrategias creativas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- variables, indicadores y guía de encuestas</li> </ul>
<b>G</b>	<p><b>“Desarrollo e implementación de un modelo de planeación estratégica dinámica enfocado a las pymes de la región Córdoba-Orizaba, para consolidar su permanencia y crecimiento”</b></p> <p><a href="http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xv/docs/36.pdf">http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xv/docs/36.pdf</a></p>	<p>El presente trabajo tiene como objetivo proponer un modelo de planeación estratégica dinámica, que sea una guía práctica para establecer “un plan de desarrollo empresarial”, enfocado a las PYMES.</p> <p>Inicialmente se realiza una investigación sobre las empresas en la zona, dirigida a las PYMES para la elaboración del modelo, la razón obedece, a que las microempresas no soportarían el plan estratégico debido a su pequeña estructura y en las grandes el enfoque sería al perfeccionamiento de los planes ya establecidos.</p>

<p><b>H</b></p>	<p><b>“Diseño e implementación de un plan estratégico para la empresa Disempack LTDA”</b></p> <p><a href="http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/2984/t11.11%20c165d.pdf?sequence=2">http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/2984/t11.11%20c165d.pdf?sequence=2</a></p>	<p>Propuesta de planeación estratégica Jr. para la empresa Disempack Ltda a fin de que pueda encontrar la solución a la falta de procesos para la toma de decisiones, a la falta de compromiso de los trabajadores con los clientes, la disminución de sus ingresos y de su rentabilidad, la falta de reconocimiento en el mercado, la falta de una venta competitiva sustentable y la pérdida de la participación en el mercado. Tanto los enfoques y conceptos como el modelo de planeación estratégica de Serna y Arthur A. Thompson Jr. permitirán al investigador contrastar la teoría de la planeación estratégica con la realidad de la empresa Disempack Ltda.</p>
<p><b>I</b></p>	<p><b>“Plan de Marketing Relacional para la Farmacia La Salud del cantón El Empalme”</b></p>	<p>Plan de Marketing Relacional para la Farmacia La Salud del Cantón El empalme, por medio de estrategias que conlleven a crear vínculos duraderos con el cliente generando emociones y logrando aumentar la fidelización.</p>

	<a href="http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/1885/1/T-UCSG-PRE-ESP-CIM-9.pdf">http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/1885/1/T-UCSG-PRE-ESP-CIM-9.pdf</a>	
<b>J</b>	<p><b>“Propuesta de planificación estratégica para taller hermanos Salazar”</b></p> <p><a href="http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/8467/1/T-UCSG-PRE-ECO-ADM-404.pdf">http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/8467/1/T-UCSG-PRE-ECO-ADM-404.pdf</a></p>	<p>El proyecto a continuación se enfoca en elaborar una propuesta de planificación estratégica para el “Taller Hermanos Salazar”, con el fin de que el mismo se transforme de un negocio con carácter de una persona natural no obligada a llevar contabilidad a una microempresa estructurada.</p>

## **2.8 Identificación de las soluciones a aplicar en términos de impacto y efectividad**

Partiendo de las anteriores metodologías y sabiendo además que cada una integra algo importante para el proyecto, se propone entonces desarrollar y extraer aspectos de importancia descritos en cada una de las mencionadas, que aplicadas de manera diversa e intercalada pueden servir para nuestro plan estratégico.

A continuación se presenta la solución propuesta con las etapas a realizar, los recursos necesarios, restricciones, meta, indicador y responsable para su desarrollo.

Para la mayor comprensión de la información se plasma una convención para las metodologías aplicables de la siguiente manera

**Tabla 9:** Plan de acción de la propuesta de solución.

PROPUESTA DE SOLUCIÓN; PLAN DE ACCIÓN													
Met.	Etapa	Descripción de actividades	Resultados esperados	Recursos necesarios				Restricciones	Acciones para su desarrollo	Meta	Ind.	Resp.	Tiempo ejecuc.
				T	H	F	O						
<b>D</b>		Revisión de los antecedentes y diagnóstico organizacional	Analizar los hechos históricos	C	A	N	N	Información desactualizada en el sistema de consulta de información del área de ventas	Revisar la información del área, de la empresa y del entorno (física, digital)	Determinar las causas y factores que antecedieron los hechos	De cumplimiento	Autor/ Directivos	1 y 2 sem.
<b>D</b>		Análisis de oferta y demanda	Identificar necesidades de consumo	C	A	N	N	Falta de información de ventas y consumo. Desconocimiento del sector en el que se desarrolla el producto	Determinar el volumen de consumo y la necesidad de oferta de los clientes por medio de encuestas	Estimar la demanda para organizar la producción y oferta	De cumplimiento	Autor	1 y 2 sem.
<b>D</b>		Análisis de la competencia	Identificar fortalezas de la competencia	C	A	N	N	Falta de identificación de la demanda e información comercial no disponible	Recolección de información vía web, DANE, revisión in situ en los centros comerciales, información en el sector, estadísticas de ventas y crecimiento	Identificar la competencia y verificar los volúmenes de producción y venta haciendo un comparativo con la microempresa	De cumplimiento	Autor	1 y 2 sem.
<b>E</b>		Analizar la posibilidad de realizar alianzas estratégicas o asociatividad entre organizaciones del mismo sector para	Relaciones de asociatividad y cooperación entre el mismo gremio	C	A	N	P	Existe ayuda y apoyo mutuo pero no en un grupo constituido	Establecer conversaciones a fin de crear la cooperativa de droguistas del Barrio Las Gaviotas y sus alrededores	Creación de cooperativa de droguistas del Barrio Las Gaviotas y sus alrededores	De cumplimiento	Autor/ Directivos	1 y 4 Sem.

		hacer frente a grandes empresas.											
<b>E</b>	Análisis de la situación actual	Revisión de indicadores calculados para el área	Relación de indicadores calculados en el área de ventas	C	A	N	M	No contar con la información documentada	Revisar dentro del mapa de procesos o ficha de procesos del área de ventas de la entidad los Indicadores calculados para el área de ventas y para toda la organización	100% de los indicadores del área de ventas revisados y relacionados	(Total de Indicadores del área de ventas revisados /Total de indicadores calculados en para el área) *100	Autor/Directivos	3 Sem.
<b>B</b>		Elaboración de un Diagnóstico de la situación organizacional y estratégica de la empresa	Diagnóstico de la situación actual del área de ventas y los flujos comerciales de la empresa	C	A	N	N	No contar con la información de los pasos anteriores	Consolidar los factores identificados durante el Análisis de la situación actual y describirlos de forma detallada.	Diagnóstico elaborado	De cumplimiento	Autor/Directivos	3 Sem.
<b>B</b>		Identificar los puntos críticos del proceso de comercialización	Verificar las posibles fallas que han originado el problema	C	A	N	N	No tener la información clara	Desarrolla de manera clara el análisis de la situación para establecer los puntos críticos	Identificación de puntos críticos de manera correcta	De cumplimiento	Autor/Directivos	3 Sem.
<b>E</b>		Determinación de objetivos organizacionales de la microempresa	Determinar los objetivos organizacionales de la microempresa	C	A	N	N	No tener claro los procedimientos	Determinar el fin de la microempresa y los factores que intervienen en el proceso de consecución de los planes	Objetivos organizacionales, medibles , alcanzables y cuantificables	De cumplimiento	Autor/Directivos	3 Sem.
<b>E</b>		Construcción de metas	Construir metas de crecimiento para el corto y largo plazo	C	A	N	N	No tener claro los objetivos	Por medio de las objetivos se construyen las metas teniendo en cuenta los recursos y el tiempo para su generación	metas organizacionales, medibles y alcanzables en los plazos estipulados	De cumplimiento	Autor/Directivos	4 Sem.
<b>E</b>		Creación de diagrama de procesos (área de ventas)	Diagrama de procesos del área de ventas, claro y concreto	C	A	N	N	No tener claro el orden de los procesos.	Verificación in situ de las labores y ajustarlas en un plano partiendo de la relación con los clientes y la producción	Diagrama claro, con procesos y políticas estandarizados para el público de interés	De cumplimiento	Autor/Directivos	4 Sem.

C	Reestructuración empresarial estratégica.	Implementación de un software contable y administrativo para la microempresa	Organizar la política para compras, ventas, inventarios, rotación y todo lo referente a manejo de recursos financieros	C	A D	N A	N A	NA	Realizar varias cotizaciones en empresas reconocidas de desarrollo de software e instalación de puntos de venta para microempresas	Implementación de software contable y administrativo fin de ejercer control sobre la contabilidad y liquidez de la microempresa	De cumplimiento	Autor/ Directivos	4 Sem.
		Creación de base de datos (clientes proveedores)	Organización de los contactos de los públicos de interés	C	A D	N A	N A	No contar con la información suficiente	Elaborar formatos y llenar con la información necesaria para el control de los públicos de interés	Base de datos actualizada y completa	De cumplimiento	Autor/ Directivos	4 Sem.
F		Identificación del mercado meta	Saber a quién se les puede vender, mercado actual y potencial	C	A D	N A	N A	NA	Realizar estudio y segmentación del mercado	Mercado meta identificado	De cumplimiento	Autor/ Directivos	4 Sem.
		Diseñar estrategias FODA (Cruce de variables)	Determinar la manera en la que se puede solucionar la situación creando estrategias FODA	C	A D	N A	N A	NA	Con el cruce de variables de la información existente en la matriz y la identificación de estrategias aplicadas a las mismas	Encontrar estrategias que minimicen el impacto de la poca gestión y recuperen el área de ventas	De cumplimiento	Autor/ Directivos	5 Sem.
F,G		Diseñar una propuesta de mejora a los procedimientos acorde al diagnóstico (4P, Mix de marketing), estrategias que viabilice la maximización de las ventas y el crecimiento y organización comercial	Encontrar las estrategias que puedan ser utilizadas para mejorar el área de ventas y marketing de la microempresa	C	A D	R B	N A	NA	Identificar, consolidar, describir y relacionar los elementos necesarios para establecer y proponer las estrategias que viabilicen el crecimiento del área de ventas de la microempresa	Desarrollar la metodología propuesta	Por cumplimiento  Satisfecho – No satisfecho	Autor/ Directivos	5 Sem



<b>E</b>	Creación de estrategias	Identificar y proponer los Indicadores necesarios para el control y seguimiento de los procesos del área de comercialización	Realizar indicadores medibles y alcanzables para el área	C	A D	R B I V	N A	Acceso a la información	Identificar los indicadores que se calculan actualmente con base en la información del Área, y proponer los indicadores a calcular con su respectiva formula y estimado de cumplimiento	Identificar la Totalidad de indicadores necesarios para el control y seguimiento de las proyectos, programas y demás actividades	Total de indicadores identificados vs Total de indicadores propuestos	Autor/ Directivos	5 Sem
<b>D</b>		Identificación y propuesta de las formas de obtención de recursos.	Descripción de posibles fuentes de financiamiento o inversionista para el desarrollo de la propuesta	C	A D	R B	N A	Pocas posibilidades de inversionistas o escepticismo de la entidad para su destinar recursos para su implementación	Indagar, identificar y describir las posibles formas de obtención de los recursos para la implementación de la propuesta	Identificación de la totalidad de las posibles formas de obtención de recursos	Inversionistas identificados y totalidad de recursos destinados	Autores / Directivos	6 Sem
<b>E</b>		Describir las ventajas y Desventajas por herramientas para la microempresa e identificar la mejor solución	Identificación detallada de los pro y contra de Cada herramienta a fin de proponer nuevas o potencializar las ya existentes	C	A D	N A	N A	Dificultad en el acceso a las herramientas a utilizar	Indagar sobre la Funcionalidad de las Herramientas utilizadas Como estrategias de marketing y definir la mejor solución en términos de tecnología y costo para solución del problema	Definición de la herramienta tecnológica a utilizar para la solución del problema	Por cumplimiento o Satisfecho – No satisfecho	Autor/ Directivos	6 Sem
<b>F,G</b>		Evaluar las herramientas Comerciales utilizados para el mix de marketing de la microempresa	Relación y descripción de las herramientas posibles para implementar mejoras en el área de comercialización	C	A D	R B	N A	Costos para la adquisición de publicidad y materiales de oficina	Indagar y describir las posibles herramientas que se pueden utilizar como estrategias de crecimiento y marketing	Relación de las mejores propuestas de herramientas para la implementación.	Total propuestas de herramientas	Autor/ Directivos	6 Sem
<b>E</b>		Revisión general de las estrategias propuestas	Metodología revisada en su generalidad	C	A D	N A	N A	NA	Revisar el contenido de La metodología propuesta	Metodología revisada	Por cumplimiento o (Satisfecho – No satisfecho	Autor	6 Sem

<b>E</b>	Socialización de las estrategias a los interesados.	Charla con los públicos de interés sobre la nueva manera de abarcar las gestiones en la comercialización y marketing de la microempresa	C	A D	N A	N A	NA	Preparar una presentación de las estrategias propuestas para la mejora del área de comercialización y marketing, que incluya los recursos necesarios, alcance, tiempo de ejecución, ventajas y demás aspectos de importancia.	Metodología  Revisada por los interesados y con propuesta de mejora o ajustes	Por cumplimiento  (Satisfecho – No satisfecho)	Autor	7  Sem
<b>F</b>	Ajustes o propuestas de mejora a las estrategias	Revisión y mejora de detalles de acuerdo a los intereses de la microempresa	C	A D	N A	N A	NA	Realizar los ajustes y Mejoras propuestas por los interesados	Metodología ajustada acorde a requerimientos	Por cumplimiento  (Satisfecho– No satisfecho)	Autor/ Directivos	7  Sem
<b>B</b>	Versión final de las estrategias	Última versión, lista para ejecutar, que corresponde a la entrega de la tesis grado con la propuesta desarrollada	C	A	N A	N A	NA	Preparar la documentación necesaria para entrega del trabajo final con los soportes correspondientes	Tesis de grado terminado y aprobado	Por cumplimiento  (Satisfecho – No satisfecho)	Autor	8  Sem
<b>Recursos</b>	T: tecnológicos, H: Humanos, F: Financieros, O: Otros											
<b>Tipos de recursos</b>	C: computadores, A: Autores, D: Directivos, PP: Procesos y Procedimientos, NA: No Aplica, I: Intranet, M: Mapa de procesos, RB: Revisión Bibliográfica, IV: Inversores											

Fuente; Investigación del Autor

## **2.9 Recursos utilizados por la microempresa para la implementación de estrategias**

Los recursos utilizados, tal como se detallan en el cuadro anterior (ver cuadro de propuesta de acciones) son de 4 tipos

- ✓ Tecnológicos: computadores, tablets, televisión, videobeam
- ✓ Humanos: los actores involucrados en el proyectos (autor del proyecto, directivos empresariales, empleados, otros actores)
- ✓ Financieros: Recursos económicos y de capital necesarios para la ejecución
- ✓ Otros: los que se necesiten

## **2.10 Posibles métodos para la Obtención de recursos en el diseño de la estrategia.**

De acuerdo a la información suministrada por la microempresa, se constata que existe dinero disponible para inversiones, producto de las ventas de los productos farmacéuticos y de otras líneas de productos que maneja la droguería y que reposa en la cuenta de ahorros de la microempresa y caja.

En caso de ser necesaria una inversión más fuerte, atendiendo los cambios que la misma requiera, se podría atender al eventualidad como ya se ha hecho en algunos momentos; por medio de créditos en Bancolombia y la Fundación Mundo Mujer, entidades que apoyan el desarrollo organizacional de las PYMES en Colombia con recursos y otorgando créditos, y de las cuales la Droguería “Los Balkanes” es cliente desde hace varios años.

## 2.11 Resultados esperados y formas de verificar el cumplimiento de los mismos a través de la formulación de indicadores clave de desempeño (KPI's)

De manera concertada con la microempresa, se espera que el éxito después de la implementación de las estrategias formuladas en el proyecto sea del 30% en aumento del volumen de venta, 45% de nuevos clientes y máximo un 15% de aumento en los recursos financieros utilizados y destinados para la realización del mismo.

Se considera también un aumento en la rentabilidad del 35% y aumento de la implementación de recursos tecnológicos como un software contable, entre otros.

Así mismo y como parte fundamental de medición se proponen 6 indicadores de Medición general:

**Tabla 10:** Formulación de indicadores generales de medición

Componente a calcular	Indicador
Volumen de ventas (incremento de la facturación mensual)	$\frac{\text{Ventas finales} - \text{Ventas iniciales}}{\text{Ventas finales}} \times 100$
Gestión comercial por ventas	$\frac{\text{Ventas mes}}{\text{Metas de ventas mes}} \times 100$
Efectividad de las ventas	$\frac{\text{Ventas mes}}{\text{Cotizaciones mes}} \times 100$
Ratio de rentabilidad de las ventas	$\frac{\text{Valor ventas mes} - \text{costo produccion}}{\text{Valor ventas mes}} \times 100$
Rotación de stock	$\frac{\text{Ventas (Consumo)}}{\text{Existencias}} \times 100$
Índice de fidelización	$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ Clientes} * \text{N}^{\circ} \text{ de compras totales}}{100}$
Calidad en el servicio (ratio de reclamaciones)	$\frac{\text{Reclamaciones}}{\text{Compras}} \times 100$

.Fuente; Elaboración del autor, con información extraída de (El Proceso de ventas, 2018)

### **2.12 Procesos de negocio que se deberán considerar. – unidades de negocio que se deben integrar.**

Por ser una empresa pequeña la ejecución de las actividades no corresponde a personas en específico, sino que los miembros de la misma comparten actividades con el fin de ayudar en los procesos internos y de comercialización.

En este sentido, las unidades de negocio que se deben integrar más a la cadena de proceso corresponden al área de publicidad y marketing con el establecimiento de una línea de domicilio promoviendo el e-commerce a través de la creación de una página Web y creando una fuerte estrategia comercial , además también es de vital importancia integrar el área de ventas con la instalación de un software administrativo y contable que además permita la organización , control y rotación del inventario .

### **2.13 Hipótesis de trabajo para el desarrollo de la solución del problema con la solución propuesta**

Como se pudo identificar en el planteamiento del problema, la mayor falencia de la microempresa se encuentra en la falta de planeación estratégica en el área de comercialización y ventas y marketing y publicidad quienes se encargan de dar seguimiento a las situaciones relacionadas con clientes, proveedores, demanda del producto, inventarios, rotación y las que se presenten relacionadas a la puesta del producto en el mercado, además del impulso y gestión tecnológica , difusión y reconocimiento de la marca.

Es entonces con estos elementos y con los descritos en la parte diagnóstica del problema se plantea la siguiente hipótesis:

*“El planeamiento estratégico de una empresa tiene como punto de partida la situación actual y contempla un futuro mejor: crecimiento, expectativas financieras, de los clientes, crear ventajas competitivas, con la ventaja poder anticipar o adaptarse a los cambios de forma exitosa”*

## **2.14 Solución al problema técnico**

Se consideran entonces luego de los análisis previos y las estrategias metodológicas utilizadas por diversos autores, la aplicación de metodologías que den solución al caso de estudio.

### **2.14.1 Análisis de escenarios**

De acuerdo a la metodología de análisis de escenarios, como herramienta que permite elaborar un posible desarrollo futuro de estrategias de índole organizacional y de procedimientos, se procede a utilizar la matriz de importancia y gobernabilidad IGO , y el Abaco de Francois Regnir, que son herramientas de prospectiva que nos permitirá concluir acerca de los escenarios más y menos favorables a los que se puede enfrentar la Droguería Los Balkanes, Es importante resaltar que este estudio se realizó con el apoyo de expertos en el sector farmacéutico quienes han sido plenamente identificados en la descripción de la organización de estudio

**Tabla 11:** Identificación de variables clave, análisis de escenarios

<b>Variable Clave</b>	<b>Estrategia</b>
Comunicación digital	Realizar una página web donde se muestre la información de la empresa y los productos ofertados.
Entrenamiento	Desarrollar alianzas estratégicas entre las grandes empresas del sector farmacéutico para realizar capacitaciones.
Capital humano	Realizar clínicas de ventas para mejorar la atención al usuario y promover los productos farmacéuticos Nacionales.

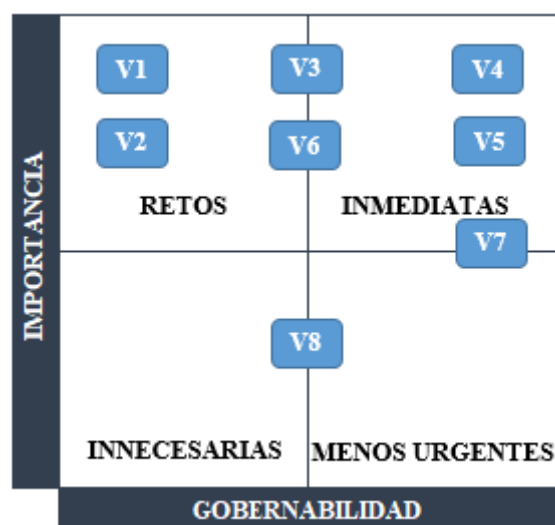
Apalancamiento Financiero	Solicitar líneas crédito a las grandes distribuidoras farmacéuticas en Colombia.
Competitividad	Promover mediante demostraciones científicas la efectividad de los productos farmacéuticos comparándolos con productos naturales, aumentando así el consumo de los mismos
Mercadeo	Desarrollar un plan de marketing que contemple la entrega personalizada a domicilio.
Distribución	Estudiar la posibilidad de incrementar la fuerza de ventas con la promoción de productos naturales y productos farmacéuticos.
Asociatividad	Analizar la posibilidad de realizar alianzas estratégicas o asociatividad entre organizaciones del mismo sector para hacer frente a grandes empresas.

*Fuente; Elaboración del autor*

**Tabla 12:** Calificación de variables por Importancia y Gobernabilidad, Herramienta IGO.

No	Variable Clave	IMPORTANCIA	GOBERNABILIDAD
V1	Comunicación digital	5	1
V2	Entrenamiento	4	1
V3	Capital humano	5	3
V4	Apalancamiento Financiero	5	5
V5	Competitividad	4	5
V6	Mercadeo	4	3
V7	Distribución	3	5
V8	Asociatividad	2	3

*Fuente; Elaboración del autor*

**Grafico 4.** Priorización de variables, Herramienta IGO.

Fuente; resultados de la herramienta IGO

**Tabla 13:** Tabla importancia y gobernabilidad

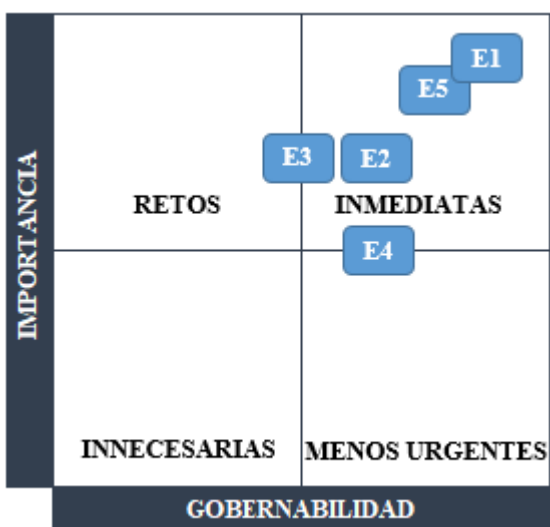
ESTRATEGIA		HIPOTESIS	OBJETIVO	IMPOR TANCIA	GOBERNA BILIDAD
E1	Consolidación	¿Qué tan probable es que la Droguería Balkanes se consolide en el año 2025 como una suministradora de productos farmacéuticos de calidad en el sector local, regional y nacional?	En el año 2025 la Droguería Los Balkanes estará consolidada como una suministradora de productos farmacéuticos de calidad reconocida en el sector local, regional y nacional.	5	5
E2	Información	¿Qué tan probable es que la Droguería Balkanes implemente un sistema de inventarios y adopte las normas internacionales de información financiera NIIF antes de 2021?	En el año 2021 la Droguería Los Balkanes tendrá implementando un sistema contable y de manejo de inventarios que permita tener la información organizada y pueda ser fuente de consulta para conocer el estado del negocio.	4	4



E3	Mercado	¿Qué tan probable es que la Droguería Balkanes genere publicidad y participación en redes sociales, páginas web, telemarketing y una App para mejorar su cobertura antes de finalizar 2020?	En el año 2020 se podrá visibilizar a la Droguería Los Balkanes por medio de publicidad y la diversificación de productos y de servicios.	4	3
E4	Portafolio	¿Qué tan probable es que la Droguería Balkanes desarrolle alianzas y unidades estratégicas de negocio como productos de cuidado persona, belleza y víveres en el año 2025?	En el año 2025 la Droguería Los Balkanes tendrá alianzas y unidades estratégicas de negocio que abarcaran productos de belleza y cuidado personal.	3	4
E5	Crecimiento	¿Qué tan probable es que la Droguería Balkanes incremente en un 10% en el año 2020?	En el año 2020 la Droguería Los Balkanes habrá incrementado sus ingresos por ventas en un 10%.	5	5

*Fuente; elaboración del Autor*

**Figura 4.** Elección de estrategias, Herramienta IGO



*Fuente; elaboración del Autor*

**Figura 5.** Aplicación de herramienta ábaco de Regnier a expertos Droguería los Balcanes

**Coloque el color que corresponda a cada escenario según su criterio acorde la siguiente guía:**

<b>Gaia puntuacion</b>
1. Poco probable que ocurra
2. Medianamente probable que ocurra
3. Muy probable que ocurra
0. Vota en blanco

<b>Item a evaluar</b>	<b>Experto 1</b>	<b>Experto 2</b>	<b>Experto 3</b>	<b>Experto 4</b>	<b>Experto 5</b>	<b>Promedio</b>
En la Droguería los Balkanes la gran mayoría de las ventas corresponde a medicamentos de marca genérica reconocida, y el resto a productos diversificados de aseo, mecatro y víveres.	3	3	2	3	2	3
La Droguería los Balkanes compra medicamentos como insumos a precio inferior del mercado logrando una utilidad de venta razonable.	2	1	2	1	1	1
La Droguería los Balkanes ha reconocido sus oportunidades y amenazas, aprovechando así sus oportunidades.	3	3	2	3	3	3
La droguería los Balkanes se diferencia de la competencia por su valor agregado	3	3	2	2	3	3
La Droguería los Balkanes maneja su contabilidad diaria mediante un software contable.	3	3	2	2	3	3
Ventas de medicamentos de marca genérica reconocida, dejando por fuera a medicamentos de marca.	1	2	1	1	1	1
Lograr alianzas estratégicas con el fin de obtener mejores precios y formas de pago.	2	3	2	3	3	3
Inversión en publicidad para mejorar el posicionamiento de la droguería	3	2	1	1	2	2

Capacitaciones al personal en temas de gestión y ventas.	3	2	3	3	0		2
En la Droguería los Balkanes más del 70% de las ventas corresponde a medicamentos de marca genérica reconocida, y el resto a productos diversificados de aseo, mecatro y víveres.	3	3	2	1	3		2
La droguería los Balkanes logra comprar medicamentos como insumos a un precio 20% inferior al mercado minorista y logra una utilidad de venta razonable.	1	2	1	1	2		1
La Droguería los Balkanes ha logrado conocer el mercado droguista, generando un negocio posicionado y rentable mediante el aprovechamiento de oportunidades.	3	3	3	3	3		3
La droguería los Balkanes compite por su valor agregado con las droguerías de cadena logrando preferencia de los clientes del sector.	3	3	2	3	3		3
La Droguería los Balkanes lleva actualizada la contabilidad mensual, en el libro fiscal a través de un software contable implementado.	2	3	3	3	3		3

*Fuente; elaboración del Autor*

En la figura 4 se muestran los resultados de la consulta a los expertos mediante el ábaco de Régnier, en el cual se muestran con colores la probabilidad de ocurrencia de diferentes escenarios según el criterio de estos:

-Las situaciones más probables en verde:

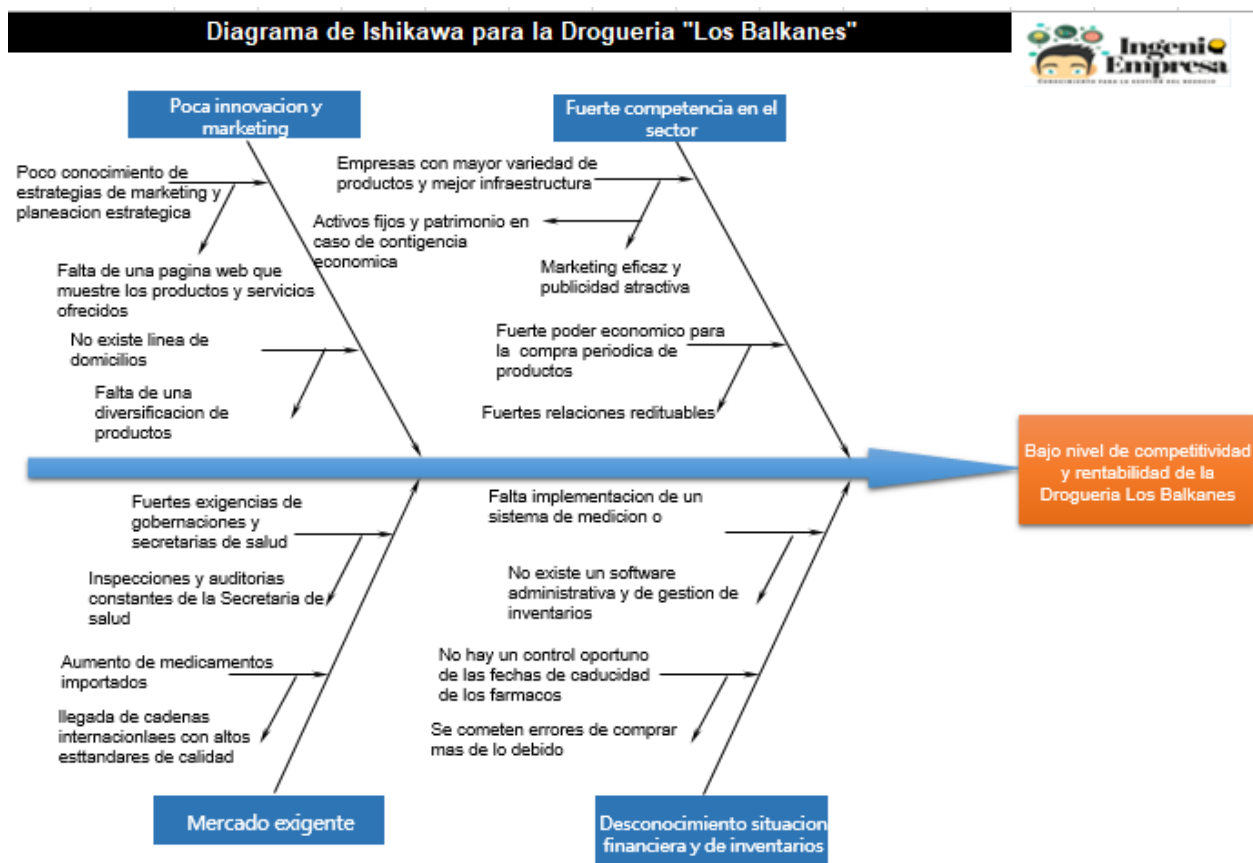
- En la Droguería los Balkanes la gran mayoría de las ventas corresponde a medicamentos de marca genérica reconocida, y el resto a productos diversificados de aseo, mecatro y víveres.
- La Droguería los Balkanes ha reconocido sus oportunidades y amenazas, aprovechando así sus oportunidades.
- La droguería los Balkanes se diferencia de la competencia por su valor agregado
- La Droguería los Balkanes maneja su contabilidad diaria mediante un software contable.

- Lograr alianzas estratégicas con el fin de obtener mejores precios y formas de pago.
- La Droguería los Balkanes ha logrado conocer el mercado droguista, generando un negocio posicionado y rentable mediante el aprovechamiento de oportunidades.
- La droguería los Balkanes compite por su valor agregado con las droguerías de cadena logrando preferencia de los clientes del sector.
- La Droguería los Balkanes lleva actualizada la contabilidad mensual, en el libro fiscal a través de un software contable implementado.
- Las situaciones medianamente probables en amarillo:
  - Inversión en publicidad para mejorar el posicionamiento de la droguería
  - Capacitaciones al personal en temas de gestión y ventas.
  - En la Droguería los Balkanes más del 70% de las ventas corresponde a medicamentos de marca genérica reconocida, y el resto a productos diversificados de aseo, mecatro y víveres.

Y las situaciones poco probables en rojo:

- La Droguería los Balkanes compra medicamentos como insumos a precio inferior del mercado logrando una utilidad de venta razonable.
- Ventas de medicamentos de marca genérica reconocida, dejando por fuera a medicamentos de marca.
- La droguería los Balkanes logra comprar medicamentos como insumos a un precio 20% inferior al mercado minorista y logra una utilidad de venta razonable.

**Figura 6:** Diagrama de causa y efecto para medir la solución al problema técnico.




*Fuente; elaboración del Autor*

### 2.14.2 Forma en que se puede gestionar el compromiso y los planes de seguimiento de las acciones propuestas.

La gestión de la propuesta y el resultado de la misma, se puede identificar por medio de la medición y evaluación de los indicadores.


Ahora bien, no todas las respuestas se pueden obtener por medio de herramientas numéricas, el análisis de la percepción del personal que las ejecuta o esta de alguna manera relacionada con ellas es muy importante, para ello se evalúa de la siguiente manera.

**Tabla 14:** Plan de seguimiento de acciones Área de publicidad y marketing

MICROEMPRESA DROGUERIA “LOS BALKANES”								
Ficha de evaluación de procesos por estrategias								
Mediciones cualitativas								
Nombre		Área	Fecha					
Capacitación		Estado:	Evaluación					
Parámetros a evaluar			1	2	3	4	5	Observaciones
Organiza campañas mensuales de promoción y ofertas								
Logra la fidelización de los clientes mediante compensaciones								
Realiza actividades por inicia propia								
Cumple con las funciones asignadas								
Apoya al indicador de cumplimiento del área								
<b>Parámetros de evaluación:</b>								
1: No Cumple, 2: Cumple Pocas veces, 3: Cumple algunas veces, 4: Cumple la mayoría de las veces, 5: Cumple								

Fuente; Autor

**Tabla 15:** Plan de seguimiento general de procesos.

<b>MICROEMPRESA DROGUERIA “LOS BALKANES”</b>							
<b>Ficha de evaluación de procesos</b>							
<b>Mediciones Cuantitativas</b>							
<b>Área:</b>	<b>Fecha</b>						
<b>Indicadores a evaluar</b>	<b>Evaluación</b>						
	1	2	3	4	5	<b>Tiempo programa</b>	<b>observaciones</b>
Volumen de ventas (incremento de la facturación mensual)							
Gestión comercial por ventas.							
Efectividad de las ventas							
Ratio de rentabilidad de las ventas							
Rotación de stock.							
Índice de fidelización							
Uso medios tecnológicos (Visitas sitio Web )							
<b>Parámetros de evaluación:</b>							
1: Cumple <20%, 2: Cumple <50%, 3: Cumple <70%, 4: Cumple <90%, 5: Cumple 100% o más,							

Fuente; Autor

### 2.14.3 Solución propuesta Vs Metas estratégicas de la compañía.

De acuerdo con la misión de la microempresa así:

“Para el año 2024 consolidarnos como una farmacia reconocida a nivel regional y nacional con un Servicio Farmacéutico innovador, satisfaciendo las necesidades de los usuarios de nuestra área de influencia de manera eficiente, promoviendo estilos de vida saludables, siendo consecuentes con los Postulados Básicos de la Política Farmacéutica Nacional (Calidad, Accesibilidad y Uso Racional de Medicamentos)”

Por todo lo anterior , siendo consecuentes con los requerimientos la necesidad de incrementar comercialización , con calidad, responsabilidad e innovación, para ser en

2024 una empresa farmacéutica líder regionalmente y evaluando los indicadores meta establecidos en anteriores apartados como: incremento y gestión de ventas, rotaciones de producto, análisis de estados financieros, índice de fidelización y calidad del servicio, con metas medibles para estos como; 20% Aumento del volumen de venta, 40% de nuevos clientes, 15% de aumento en los recursos financieros utilizados, 30% de aumento en la rentabilidad y 50% aumento en la implementación de herramientas tecnológicas y contables

Se puede entonces entender que las estrategias elegidas tienen como fin el mejoramiento de los indicadores del área de ventas, para lograr una estabilidad comercial y posicionamiento de la marca que le permita alcanzar en el tiempo establecido los objetivos de la visión y seguir cumpliendo los misionales.

#### **2.14.4 Plan de comunicaciones para los distintos stakeholder del proyecto**

Con el plan de comunicaciones para los distintos stakeholder, se busca dar a conocer las estrategias que viabilizan el crecimiento comercial de la microempresa Droguería “Los Balkanes” cada interesado y relacionado con el proyecto, partiendo de la definición de las herramientas de comunicación que se utilizarán para la difusión del proyecto, las acciones necesarias que se deben llevar a cabo para desarrollar el plan de comunicaciones y el seguimiento de las mismas con el fin de verificar su efectivo cumplimiento.

Definiendo además el cronograma de actividades acorde al plan de comunicaciones propuesto y establecer el presupuesto para la implementación de las herramientas de comunicación.



### **Alcance del plan de comunicaciones**

Difundir a los stakeholders del proyecto el desarrollo del plan estratégico y la metodología que viabiliza el crecimiento comercial de la Droguería “Los Balkanes”, mediante herramientas de comunicación como presentaciones presenciales, reuniones, talleres entre otros.

### **Público(s) objetivo**

Stackeholders externos e internos definidos en el proyecto, estos son; clientes, proveedores, comunidad, sector farmacéutico y como interesados internos; director técnico, representante legal y administración y planificación de ventas,

### **Herramientas de comunicación**

Teniendo en cuenta que la solución propuesta es el desarrollo de un plan estratégico comercial que viabilicen el crecimiento comercial de la microempresa Droguería “Los Balkanes”, se considera que una de las mejores formas de comunicación y/o difusión de la propuesta a los Stakeholder, es por medio de estrategias de comunicación para los stakeholder internos como : Presentaciones presenciales y exposiciones, talleres, medios físicos visibles que le recuerden las acciones pertinentes y donde se relacione la importancia, el alcance, los beneficios, recursos y demás elementos clave de la metodología y el impacto que tendría en la organización a fin de entregar entonces a los principales interesados las ventajas de su efectiva implementación dentro de la microempresa.

Sin embargo y teniendo en cuenta la posición de cada uno de los stakeholders acorde a la matriz de poder e influencia identificada anteriormente es necesario diferenciar las herramientas

de comunicación y más aún la participación necesaria de cada uno de ellos dentro de la implementación del plan de comunicaciones.

De acuerdo a lo anterior las herramientas de comunicación a utilizar se describen de forma de detallada a continuación,

**Tabla 16:** Plan de comunicaciones a los Stakeholder.

<b>Plan de comunicaciones del proyecto</b>				
<b>Acción</b>	<b>Herramientas de comunicación a utilizar</b>	<b>Responsable</b>	<b>Stakeholders participante</b>	<b>Indicador de eficacia de la acción</b>
Socialización de las herramientas a utilizar	Reuniones, Talleres	Autores	Área de ventas, Administración, Director técnico	Por cumplimiento
Seguimiento y control de las herramientas	Reuniones, Talleres	Autores	Área de ventas, Administración, Director técnico	Por cumplimiento
Solicitudes y propuestas de diseño de sitios Web	Comunicados, reuniones	Autores	Proveedores Área de marketing	Por cumplimiento
Información sobre campañas de ofertas y promociones	Flyers, Promoción en punto de venta	Autores	Clientes Comunidad	Por cumplimiento

Informe a la comunidad y re-lanzamiento de la marca	Con el proyecto culminado como base para consulta	Autores	Comunidad	Por cumplimiento
Pautar en emisoras de la ciudad	avisos publicitarios cortos	Administración	Clientes	Por cumplimiento
Generación de la nueva publicidad	Flyers, vallas, Medio electrónico	Administración	Clientes	Por cumplimiento

Fuente; Autor



<b>E</b>	Creación de diagrama de procesos (área de ventas)									
<b>C</b>	Implementación de un software contable y administrativo para la microempresa									
<b>C</b>	Creación de base de datos (clientes proveedores)									
<b>F</b>	Identificación del mercado meta									
<b>F</b>	Diseñar estrategias FODA (Cruce de variables)									
<b>F,G</b>	Diseñar una propuesta de mejora a los procedimientos acorde al diagnóstico (4P, Mix de marketing), estrategias que viabilice la maximización de las ventas y el crecimiento y organización comercial									
<b>E</b>	Identificar y proponer los Indicadores necesarios para el control y seguimiento de los procesos del área de comercialización									
<b>D</b>	Identificación y propuesta de las formas de obtención de recursos.									
<b>E</b>	Describir las ventajas y Desventajas por herramientas para en la microempresa e identificar la mejor solución									
<b>F,G</b>	Evaluar las herramientas Comerciales utilizados para el mix de marketing de la microempresa									
<b>E</b>	Revisión general de las estrategias propuestas									
<b>E</b>	Socialización de las estrategias a los interesados.									
<b>F</b>	Ajustes o propuestas de mejora a las estrategias									
<b>B</b>	Versión final de las estrategias									
<b>Total de etapas: 3</b>	<b>Total de actividades: 23</b>	<b>Total tiempo de Ejecución en semanas: 8 semanas - 2 meses.</b>								

Fuente; Elaboración propia

## **2.16. Estimación de los costos del proyecto de desarrollo tecnológico**

Conforme al cronograma elaborado se puede evidenciar el plazo de ejecución para el desarrollo del plan a proponer, que para el caso sería de 8 semanas, se requiere la realización de 23 de actividades.

Para lo anterior, es indispensable precisar los recursos necesarios y los costos asociados para la ejecución correcta de cada etapa

**Tabla 18:** Presupuesto del proyecto y recursos necesarios.

<b>PRESUPUESTO DEL PLAN Y EJECUCIÓN DEL PROYECTO</b>							
Etapa propuesta por la metodología	Descripción de actividades por etapas	Meta	Indicador	Recursos requeridos (técnicos, humanos, no financieros)	Estimación de costos para el desarrollo del plan de estrategias		
					Unidades	Valor unitario	Valor total
<b>D</b>	Revisión de antecedentes	Determinar las causas y factores que antecedieron los hechos	Cumplimiento	Computadores, Autores	Por trabajo finalizado	\$ 100.000	\$ 100.000
<b>D</b>	Análisis de oferta y demanda	Estimar la demanda para organizar la producción y oferta	Cumplimiento	Computadores, Autores	Por trabajo finalizado	\$ 100.000	\$ 100.000
<b>D</b>	Análisis de la competencia	Identificar la competencia y verificar los volúmenes de producción y venta haciendo un comparativo con la microempresa	Cumplimiento	Computadores, Autores	Por trabajo finalizado	\$ 100.000	\$ 100.000
<b>E</b>	Analizar la posibilidad de realizar alianzas estratégicas o asociatividad entre organizaciones del mismo sector	Relaciones de asociatividad y cooperación entre el mismo gremio	Cumplimiento	Computadores, Autores, Directivos	Por trabajo finalizado	\$ 100.000	\$ 100.000
<b>E</b>	Revisión de indicadores calculados para el área	100% de los indicadores del área de ventas revisados y relacionados	(T. de Ind. área de ventas Rev. /Total de Ind. Calculados para el área)*100	Computadores, Autores, Directivos	Por trabajo finalizado	\$ 100.000	\$ 100.000
<b>B</b>	Elaboración de un Diagnóstico de la situación	Determinación de factores, causas, hechos	Cumplimiento	Computadores, Autores	Por trabajo finalizado	\$ 150.000	\$ 150.000
<b>B</b>	Identificar los puntos críticos del proceso de comercialización	Identificación de puntos críticos de manera correcta	Cumplimiento	Computadores, Autores	Por trabajo finalizado	\$ 100.000	\$ 100.000
<b>E</b>	Determinación de objetivos organizacionales de la microempresa	Creación de objetivos organizacionales, medibles y alcanzables	Cumplimiento	Computadores, Autores, Directivos	Por trabajo finalizado	\$ 150.000	\$ 150.000
<b>E</b>	Construcción de metas	Metas organizacionales, medibles y alcanzables en los plazos estipulados	Cumplimiento	Computadores, Autores, Directivos	Por trabajo finalizado	\$ 150.000	\$ 150.000
<b>E</b>	Creación de diagrama de procesos (área de ventas)	Diagrama claro, con procesos y políticas estandarizados para lo públicos de interés	Cumplimiento	Computadores, Autores, Directivos	Por trabajo finalizado	\$ 150.000	\$ 150.000
<b>C</b>	Implementación de un software contable y administrativo para la microempresa	Organizar la política para compras, ventas, inventarios, rotación y todo lo referente a manejo de recursos financieros	Cumplimiento	Computadores, Autores, Directivos	Por trabajo finalizado	\$ 150.000	\$ 150.000
<b>C</b>	Creación de base de datos (clientes y proveedores)	Base de datos actualizada y completa	Cumplimiento	Computadores, Autores, Directivos	Por trabajo finalizado	\$ 150.000	\$ 150.000
<b>F</b>	Identificación del mercado meta	Mercado meta identificado	Cumplimiento	Computadores, Autores, Directivos	Por trabajo finalizado	\$ 150.000	\$ 150.000

<b>F</b>	Diseñar estrategias FODA (Cruce de variables)	Encontrar estrategias que minimicen el impacto de la poca gestión y recuperen el área de ventas	Cumplimiento	Computadores, Autores	Por trabajo finalizado	\$ 150.000	\$ 150.000
<b>F,G</b>	Diseñar una propuesta de mejora a los procedimientos acorde al diagnóstico (4P, Mix de marketing, CRM), estrategias que viabilice la maximización de las ventas y el crecimiento y organización comercial	Desarrollar la metodología propuesta	Por cumplimiento (Satisfecho – No satisfecho)	Computadores, Autores, Directivos, financieros, proveedores	Por trabajo finalizado	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000
<b>E</b>	Identificar y proponer los Indicadores necesarios para el control y seguimiento de los procesos del área de ventas	Identificar la totalidad de Indicadores necesarios para el control y seguimiento de los proyectos, programas y demás actividades	Total de Indicadores identificados vs Total de indicadores propuestos	Computadores, Autores,	Por trabajo finalizado	\$ 150.000	\$ 150.000
<b>D</b>	Identificación y propuesta de las formas de obtención de recursos.	Identificación de la totalidad de las posibles formas de obtención de recursos	Inversores identificados y total de recursos destinados	Computadores, Autores	Por trabajo finalizado	\$ 100.000	\$ 100.000
<b>E</b>	Describir las ventajas y Desventajas por herramientas para en la microempresa e identificar la mejor solución	Definición de la herramienta tecnológica a utilizar para la solución del problema	Por cumplimiento (Satisfecho – No satisfecho)	Computadores, videobeam Autores,	Por trabajo finalizado	\$ 150.000	\$ 150.000
<b>F,G</b>	Evaluar las herramientas Comerciales utilizados para el mix de marketing de la microempresa	Relación de las mejores propuestas de herramientas para la implementación.	Total. propuestas de herramientas	Computadores, Autores, Directivos	Por trabajo finalizado	\$ 150.000	\$ 150.000
<b>E</b>	Revisión general de las estrategias propuestas	Verificación de funcionalidad y necesidad	Por cumplimiento (Satisfecho – No satisfecho)	Computadores, Autores, Directivos	Por trabajo finalizado	\$ 150.000	\$ 150.000
<b>E</b>	Socialización de las estrategias a los interesados.	Metodología revisada por los interesados y con propuesta de mejora o ajustes	Por cumplimiento (Satisfecho – No satisfecho)	Computadores, videobeam Autores,	Por trabajo finalizado	\$ 150.000	\$ 150.000
<b>F</b>	Ajustes o propuestas de mejora a las estrategias	Metodología ajustada acorde a requerimientos	Por cumplimiento (Satisfecho – No satisfecho)	Computadores, Autores, Directivos, Proveedores	Por trabajo finalizado	\$ 150.000	\$ 150.000
<b>B</b>	Versión final de las estrategias	Trabajo de grado, terminado y aprobado.	Por cumplimiento (Satisfecho – No satisfecho)	Computadores, Autores.	Por trabajo finalizado	\$ 100.000	\$ 100.000
<b>Actividades complementarias</b>						<b>Valor Actividad</b>	<b>Total Actividades</b>
12						\$ 150.000	\$ 1.800.000
8						\$ 100.000	\$ 800.000
<b>Creación y ejecución de estrategias</b>							
1						\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
<b>Honorarios autor por la creación de estrategias</b>							
1						\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
<b>Entrega final del proyecto</b>							
1						\$ 100.000	\$ 100.000
<b>Valor total para el desarrollo de la metodología</b>							<b>\$ 7.200.000</b>

Fuente; Elaboración propia



### 3. Recomendaciones

De acuerdo a las investigaciones previas y antecedentes de la microempresa Droguería “Los Balkanes” pudimos constatar una de sus principales falencias es la falta de implementación de un punto de venta o sistema contable y administrativo que le permita llevar un control de sus estados financieros así como facilitar la rotación del inventario evitando el vencimiento de los fármacos y productos comercializados, Así mismo es necesario realizar una reestructuración de los procesos previos, tales como documentación, controles, bases de datos y registros.

#### Software contable-administrativo

**Imagen 3.** Pantalla principal software SICAR



*Fuente : Recuperado de [www.sicar.mx](http://www.sicar.mx)*

#### Imagen 4: Elementos y Kit punto de venta SICAR



Fuente : Recuperado de [www.sicar.mx](http://www.sicar.mx)

#### Imagen 5. Cotización Software Contable-Administrativo SICAR

	<b>SICAR SOLUTIONS S.A. DE C.V.</b> <b>ARE1011187N2</b> Magisterio 23 A Col: Jardines de Autlán C.P.: 48902 AUTLAN, AUTLAN DE NAVARRO, JALISCO, MÉXICO Tel: (317)38 26696 eMail: info@sicar.mx		<b>Cotización</b> <b>327162</b>		
			<b>Fecha</b> <b>31/07/2019</b>		
			<b>Moneda: USD</b>		
RECEPTOR	Nombre: <b>Yalile Castellar Barros</b>	R.F.C.:			
	eMail: <b>yalileandrea15@gmail.com</b>	Tel:			
	Domicilio:	Cel:			
	Colonia:				
	Ciudad: <b>MÉXICO</b>				
-Gracias Por Su Tiempo- Cotización Vigente 5 Días Hábiles Después De La Fecha De La Cotización - Al Realizar el Pago Favor De Enviar el Comprobante Con Datos de Envío & Facturación A Este Mismo Correo. Compra En Línea <a href="http://www.sicar.mx/Tienda">www.sicar.mx/Tienda</a>					
IMG/CLAVE	CANT	UNIDAD	DESCRIPCIÓN	P. UNIT.	IMPORTE
 sicar	1	LIC	LICENCIA SICAR 3.0 PUNTO DE VENTA [ PRINCIPAL ]	\$ 300.00	\$ 300.00
- Características: Facturación Electrónica, Control de Inventarios, Documentos, Reportes, Créditos, Usuarios. - Compatible con Windows, Mac y Linux					
Incluye: - Licencia de por vida. - Actualizaciones en version 3.0 - Cursos y Talleres en Línea de Forma Gratuita De Lunes a Viernes 11 AM - 100 Timbres para Facturación Electrónica CFDI No Caducan - Soporte Técnico Exclusivo para software y Perifericos Adquiridos con Nosotros Un año.					
No Incluye. - Migraciones de Licencia a otra computadora. - Reposiciones de Licencia. - Actualizacion de nuevas versiones.					

## **Marketing y publicidad**

*Whatsapp Marketing Business*: Es un canal muy utilizado para hacer realizar estrategias de marketing online y totalmente gratis, y proporcionar contenidos e información de calidad en un desde un dispositivo móvil o pc y funciona desde la aplicación tradicional de Whatsapp con el servicio de Wifi utilizado en la red doméstica.

En la versión empresarial de Whatsapp se podría añadir información importante de la empresa como

- Nombre del negocio
- Número de teléfono
- Dirección
- Descripción
- Página Web
- Horario de atención al cliente
- categoría a la que pertenece el negocio

Facilitando la comunicación de una forma rápida, y sencilla con los clientes, creado mensajes de bienvenida, respuesta rápidas, mensajes de ausencia y estadísticas de lectura.

## Marketing medios físicos y cambio de imagen

### Imagen 6. Cotización empresa Ink nova



Inknova Soluciones Gráficas S.A.S.  
NIT: 901.201.520-1  
IVA REGIMEN COMÚN

www.inknovasolucionesgraficas.com

Cartagena, 25 de Septiembre de 2019

Señor(es)  
**DROGUERIA LOS BALKANES**  
ATN:  
La ciudad

Ref. : COTIZACIÓN No. 430

COD.	DESCRIPCION	CANT.	VR. UNIDAD	VR. TOTAL
001	camisetas	5	\$ 35.000	\$ 175.000
002	mugs	10	\$ 12.000	\$ 120.000
003	boligrafos marcados	20	\$ 2.500	\$ 50.000
004	agendas personalizadas	20	\$ 30.000	\$ 600.000
005	gorras estampadas	5	\$ 20.000	\$ 100.000

**SUBTOTAL: \$ 1.045.000    IVA: \$ 198.550    TOTAL: \$ 1.243.550**

**Validez de la oferta:** 15 días calendario

**Forma de pago:** 50% a la orden del pedido y 50% contra entrega

**Consignación:** A nombre de Inknova Soluciones Gráficas S.A.S. Davivienda - Cuenta Corriente 055969999196

**Tiempo de entrega:**


Atentamente,

**PEDRO LLANOS MORALES**  
AUXILIAR DE OPERACIONES  
Email: bordados@inknovasolucionesgraficas.com  
Celular: 3024255894



## Cambio de formatos y registros de control

**Imagen 7.** Registro de Proveedores

DROGUERÍA LOS BALKANES FORMATO DE REGISTRO PROVEEDORES		
<b>DATOS BÁSICOS</b>		
Razón social o nombre completo del proveedor:		Fecha:
NIT o CC:		
Nombre del Representante Legal:	Director Técnico:	
Dirección:	Ciudad:	
Teléfono:	Fax:	
Celular:	Correo electrónico:	
<b>INFORMACIÓN PARA PAGO A PROVEEDORES</b>		
Entidad a la cual pertenece la cuenta:	Ciudad:	
Nombre de la cuenta:		
Tipo Cuenta:	Ahorros <input type="checkbox"/> Corriente <input type="checkbox"/>	Número: _____
<b>ANEXOS REQUERIDOS</b>		
Todos los proveedores deben presentar: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Copia de la Autorización de funcionamiento.</li> <li>• Registro en Cámara de Comercio.</li> </ul>		

**Imagen 8.** Listado Básico de Medicamentos y Dispositivos Médicos

DROGUERÍA LOS BALKANES			
LISTADO BASICO DE MEDICAMENTOS Y DISPOSITIVOS MÉDICOS			
MEDICAMENTOS			
ANTIBACTERIANOS			
ITEM	MEDICAMENTO	FORMA FARMACÉUTICA	CONCENTRACION
1	Amoxicilina	Tableta o Cápsula	250 mg, 500mg
3	Amoxicilina	Suspensión Oral	125 mg/5 mL de base (2,5%)
4	Ciprofloxacina (clorhidrato)	Tableta	250 mg, 500mg
ANTIVIRALES			
6	Aciclovir	Tabletas	200mg
7	Aciclovir	Polvo Para Inyección	250mg
ANTIINFLAMATORIO ESTEROIDEOS			
8	Ibuprofeno	Tableta	400mg
9	Naproxeno	Tableta O Cápsula	250mg
10	Naproxeno	Suspensión Oral	150mg/ 5mL (3%)
ANTIHIPERTENSIVOS			
11	Captopril	Tableta	25mg, 50mg



DROGUERIA LOS  
BALKANES

13	Enalapril Maleato	Tableta	5 mg, 20mg
14	Enalapril Maleato	Tableta	20mg
15	Metoprolol Tartrato	Tableta O Gragea	50mg
16	Propranolol Clorhidrato	Tableta	40 mg
17	Propranolol Clorhidrato	Tableta	80mg
CORTICOSTEROIDES			
18	Betametasona (Fosfato Disódico)	Solución Inyectable	4mg/MI
19	Dexametasona (Acetato)	Suspensión Inyectable	8mg/MI
20	Prednisona O Prednisolona	Tableta	5mg
21	Prednisona O Prednisolona	Tableta	50mg
ANTIMICOTICOS			
22	Clotrimazol	Solución Tópica	10mg/mL (1%)
23	Clotrimazol	Crema	1%
24	Nistatina	Crema	100.000 UI/G
ANALGESICOS NO NARCOTICOS			
25	Acetaminofén	Tableta	500mg
26	Acetaminofén	Solución Oral	100mg/mL(10%)
27	Acetaminofén	Jarabe	150mg/5 mL (3%)
28	Acetil Salicílico Ácido	Tableta	100mg
29	Acetil Salicílico Ácido	Tableta, Cápsula, Gragea	500mg

ANTIDEPRESIVOS			
30	Amitriptilina Clorhidrato	Tableta	25mg
31	Fluoxetina	Tableta O Cápsula.	20mg
32	Imipramina Clorhidrato	Gragea	10mg
33	Imipramina Clorhidrato	Gragea	25mg

DISPOSITIVOS MÉDICOS	
1	Jeringa con aguja hipodérmica
2	Algodón torundas
3	Guantes quirúrgicos
4	Gasa
5	Micropore











#### **4. Lecciones aprendidas**

La planificación estratégica es importante para las empresas porque une las fortalezas comerciales con las oportunidades de mercado y brinda una dirección para cumplir con los objetivos. Un plan estratégico es un mapa de ruta para una empresa ya que incluye las metas y los objetivos para cada área crítica del negocio, entre los que se encuentran la organización, la administración, la mercadotecnia, las ventas, los clientes, los productos, los servicios y las finanzas y estas áreas comerciales se distribuyen en un sistema integrado que permite que la organización pueda trazar una ruta de manera exitosa y encaminarse a cumplir sus metas.

El desarrollo de un proyecto aplicado va ligado a una serie de procesos previos de investigación con el fin de comprender el problema de estudio. Son estos procesos los determinantes de un buen resultado.

Por la anterior razón del anterior proyecto se pueden resaltar aspectos muy importantes que arrojan además una lección:

##### **Antecedentes y situación actual de las Pyme en Colombia**

En un entorno altamente competitivo y globalizado el cambio y la incertidumbre se han convertido en constantes que apremian a los mercados y los gobiernos de todas las naciones, para mitigar la incertidumbre surge la necesidad de una planeación prospectiva

estratégica que dirija a las organizaciones con mayor seguridad hacia al futuro que desearon y planearon.

Es necesario y urgente que las PYME en Colombia e implementen un plan estratégico que les permita fijarse objetivos con el fin de desarrollar una gestión gerencial a mediano y largo plazo, con el propósito de elevar su nivel competitivo. Generalmente las microempresas enfocan todos sus esfuerzos a la gestión del día a día, sin tener en cuenta el establecimiento de un plan a futuro que le permita mantener y mejorar continuamente sus estándares operacionales en el tiempo. Adicional a esto, se denota un desconocimiento de las metodologías adecuadas de costeo por producto o servicios, estrategias de marketing y motivación de los clientes. El sistema de contabilidad e inventario se lleva de forma rudimentaria o en algunos casos no se utiliza para tomar decisiones, sino tan sólo representa un instrumento útil para cumplir con una obligación fiscal, o de los organismos de salud, presentan retrasos y no reflejan la situación real económica y financiera de la empresa.

## 5. Conclusiones

- La Planeación Prospectiva y Estratégica es un proceso integral, complejo, intuitivo y de fácil desarrollo, en cual promueve los procesos iterativos y el trabajo en equipo, en donde deben existir rendiciones de cuentas a partir de tableros de control que permitan verificar por medio de tiempos establecidos los avances para alcanzar los objetivos propuestos y convertir los sueños en realidades, para ello posee cinco dimensiones: La visión del futuro, el diagnóstico, los indicadores y mapas estratégicos, la gestión del cambio y la gestión de conocimiento.
- La Droguería los Balkanes es una pequeña empresa familiar que se ve enfrentada a grandes retos de mercado presentados en el sector droguista, como la fuerte competencia de cadenas farmacéuticas y la presencia de muchas droguerías pequeñas, aunque es un negocio planeado, con unas bases sólidas que le permitirán analizar diferentes elementos estratégicos y mejorar sus rendimientos y posicionamiento en mercado.
- La Droguería los Balkanes como una microempresa familiar de barrio requiere la implementación de una planeación estratégica basado en uno modelo prospectivo que le permitan alcanzar el éxito empresarial, ya que después de analizar el diagnóstico

organizacional podemos concluir que presenta importantes fallas en la promoción y publicidad de los medicamentos que tiene para la venta además de un sistema contable y financiero poco efectivo , además la dificultad para el acceso a tecnologías es otra barrera que les impide un mejoramiento continuo en un mundo cada vez más globalizado y competitivo.

- La planeación estratégica es una herramienta organizacional que permite a la empresa “Droguería los Balkanes” tener en cuenta muchos factores que pueden alterar la toma de decisiones y la obtención del resultado esperado.
- Una época de constantes cambios e incertidumbre afecta directamente los mercados y las organizaciones puesto que estos están influenciados por variaciones en sus entornos, tanto internos como externos, algunos de estos siendo posibles de controlar y prever si se realiza una buena gestión.
- Utilizar la prospectiva organizacional en las empresas, permite a estas estar preparadas para un futuro cambiante negocio contemplando todas las variables que lo puedan afectar y convertirlas en oportunidades como dinámicas mundiales, cambios sociales, tecnológicos, del mercado e incluso poblacionales.
- Para mejorar la competitividad y productividad de las organizaciones, sin importar el sector o el tamaño al cual pertenezcan, es necesario la implementación de la prospectiva estratégica, con la cual se podría planificar el futuro deseable de la



organización anticipándose a las cosas que podrían surgir en el desarrollo de su misión, esto sin restarle importancia al presente de la empresa.

- El método MACTOR mediante el software Mic\_Mac permitió seleccionar factores de cambio y precisar variables mediante el relacionamiento de los actores con los intereses de la organización, además de determinar cuáles actores ayudan al logro de los objetivos y cuales pueden ir en contra de estos, para la droguería los Balkanes se resaltaron las relaciones más significativas de la administración, los empleados, las droguerías de cadena, los distribuidores y trasportadores de medicamentos, los vendedores mayoristas, la superintendencia de industria y comercio las droguerías de barrio y los laboratorios, como actores dinamizadores del negocio droguista.
- El diseño de escenarios posibles para la droguería los Balkanes se realizó mediante los métodos de análisis morfológico, SMIC y Cruz de escenarios de Peter Schwatz, en los cuales se plantearon condiciones futuras optimistas, pesimistas, y con diferentes enfoques.
- La droguería los Balkanes debe establecer estrategias como vender medicamentos de marca genérica reconocida, diversificar los productos con productos de belleza y cuidado personal, implementara un software contable, realizar estrategias publicitarias en redes, analizar constantemente el medio para reconocer amenazas y oportunidades, y diferenciarse de la competencia por su valor agregado como la

atención personalizada y amabilidad permitiéndole ser una droguería reconocida en el sector local y regional.

# ANEXOS

## **1. Resultado encuestas realizadas expertos en el sector farmacéutico por Método Delphi**

Respuestas cuestionario Método Delphi No 1 (Opciones seleccionadas en subrayado).

**¿Cuáles estrategias de marketing implementaría usted en la Droguería Los Balkanes encaminadas a aumentar el impacto publicitario en el mercado farmacéutico?**

- a. Redes sociales
- b. Flyer y Volantes
- c. Vallas publicitarias en la ciudad
- d. Recomendación de los clientes

**¿Que productos adicionales diferentes al objeto social de una farmacia, incluiría usted a fin de generar más ganancias?**

- a. Productos de belleza y cosmetología
- b. tienda naturista
- c. stand de snack y comida saludable
- d. otro \_\_\_\_\_ fotocopiadora \_\_\_\_\_

**Previa solicitud del permiso de rigor ante el organismo de salud competente y adecuación de las instalaciones, ¿Qué servicios de enfermería o del sector salud, estaría usted dispuestos incluiría usted en su droguería a fin de generar más ganancias?**

- a. Toma de presión
- b. Inyectología
- e. Recolección de muestras de sangre
- d. Terapias respiratorias
- e. otro \_\_\_\_\_

**¿Que forma de venta cree usted genera mayores utilidades en la comercialización de medicamentos en su droguería?**

- a. Ventas al menudeo X
- b. Ventas cantidad de producto (por caja o blíster)

**¿Cuáles estrategias comerciales cree usted es más rentable para su negocio de droguería?**

- a. Ventas a crédito
- b. Promoción del mes
- c. Regalos y obsequios (muestras gratis)
- d. Ventas de contado

**Ordene en orden de importancia cuales medios promocionales implementaría usted en su negocio como droguería a fin de generar un impacto y ser reconocido a nivel local y regional**

**Valore cada ítem en la escala del 1 al 4, siendo 1 el de menor valor**

- a. Exhibiciones de sus productos
- b. Concursos de distinta índole
- c. Cupones de descuento
- d. Jornadas de salud 3

**Su droguería cuenta con un manual de funciones y procedimientos acorde a las actividades realizadas por la droguería en el marco de la normatividad sanitaria.**

Sí  No

**Su droguería cuenta con el personal necesario para el correcto funcionamiento de la misma.**

Sí  No

**9) Conoce usted el Decreto 780 de 2016 y la resolución 1403 de 2007.**

Sí  No

**¿Que actividades o proyectos considera debería liderar como apoyo a la responsabilidad social empresarial en su comunidad?**

- a. Brigadas de salud sin ánimo de lucro (población más vulnerable) X
- b. Jornadas de vacunación y terapias respiratorias X
- c. Charlas a la comunidad temas de interés uso de medicamentos X
- d. otro \_\_\_\_\_

**¿Qué sistema contable implementa usted para el registro de sus movimientos, transacciones diarias en su microempresa?**

- a. Contabilidad Software (Excel)
- b. Contabilidad Libro Fiscal
- c. No llevo
- d. Otro: LIBRETA DE ANOTACIONES

Encuestado: Isaac A. Castellar Cohen

C.I. No. 9.152.937

Propietario: Droguería los Balkanes

Dirección: Calle 57B No. 29-21 Barrio las Gaviotas, Soledad.

## **2. Respuestas cuestionario Método Delphi No 2**

**¿Cuáles estrategias de marketing implementaría usted en la Droguería Los Balkanes encaminadas a aumentar el impacto publicitario en el mercado farmacéutico?**

- a. Redes sociales
- b. Flyer y Volantes
- c. Vallas publicitarias en la ciudad
- d. Recomendación de los clientes

**¿Que productos adicionales diferentes al objeto social de una farmacia, incluiría usted a fin de generar más ganancias?**

- a. Productos de belleza y cosmetología
- b. tienda naturista
- c. stand de snack y comida saludable
- d. otro: \_\_\_\_\_ Efecty

**Previa solicitud del permiso de rigor ante el organismo de salud competente y adecuación de las instalaciones, ¿Qué servicios de enfermería o del sector salud, estaría usted dispuestos incluiría usted en su droguería a fin de generar más ganancias?**

- a. Toma de presión
- b. Inyectología

- e. Recolección de muestras de sangre
- d. Terapias respiratorias
- e. otro \_\_\_\_\_

**¿Que forma de venta cree usted genera mayores utilidades en la comercialización de medicamentos en su droguería?**

- a. Ventas al menudeo
- b. Ventas cantidad de producto (por caja o blíster)

**¿Cuáles estrategias comerciales cree usted es más rentable para su negocio de droguería?**

- a. Ventas a crédito
- b. Promoción del mes
- c. Regalos y obsequios (muestras gratis)
- d. Ventas de contado

**Ordene en orden de importancia cuales medios promocionales implementaría usted en su negocio como droguería a fin de generar un impacto y ser reconocido a nivel local y regional**

**Valore cada ítem en la escala del 1 al 4, siendo 1 el de menor valor**

- e. Exhibiciones de sus productos
- f. Concursos de distinta índole
- g. Cupones de descuento
- h. Jornadas de salud

**Su droguería cuenta con un manual de funciones y procedimientos acorde a las actividades realizadas por la droguería en el marco de la normatividad sanitaria.**

Sí  No \_\_\_\_\_

**Su droguería cuenta con el personal necesario para el correcto funcionamiento de la misma.**

Sí  No \_\_\_\_\_

**Conoce usted el Decreto 780 de 2016 y la resolución 1403 de 2007.**

Sí  No \_\_\_\_\_

**¿Que actividades o proyectos considera debería liderar como apoyo a la responsabilidad social empresarial en su comunidad?**

- a. Brigadas de salud sin ánimo de lucro (población más vulnerable)
- b. Jornadas de vacunación y terapias respiratorias
- c. Charlas a la comunidad temas de interés uso de medicamentos
- d. otro \_\_\_\_\_

**¿Qué sistema contable implementa usted para el registro de sus movimientos, transacciones diarias en su microempresa?**

- a. Contabilidad Software (Excel)
- b. Contabilidad Libro Fiscal
- c. No llevo
- d. Otro: LIBRETA DE ANOTACIONES

Encuestado: Islena Barros Garcia

C.C. No. 32823124

Director Técnico : Droguería los Balkanes

Dirección: Calle 57B No. 29-21 Barrio las Gaviotas, Soledad.

### **3. Respuestas cuestionario Método Delphi No 3**

**¿Cuáles estrategias de marketing implementaría usted en la Droguería Los Balkanes encaminadas a aumentar el impacto publicitario en el mercado farmacéutico?**

- a. Redes sociales
- b. Flyer y Volantes
- c. Vallas publicitarias en la ciudad
- d. Recomendación de los clientes

**¿Que productos adicionales diferentes al objeto social de una farmacia, incluiría usted a fin de generar más ganancias?**

- a. Productos de belleza y cosmetología
- b. tienda naturista
- c. stand de snack y comida saludable
- d. otro



**Previa solicitud del permiso de rigor ante el organismo de salud competente y adecuación de las instalaciones, ¿Qué servicios de enfermería o del sector salud, estaría usted dispuestos incluiría usted en su droguería a fin de generar más ganancias?**

- a. Toma de presión
- b. Inyectología
- e. Recolección de muestras de sangre
- d. Terapias respiratorias
- e. otro \_\_\_\_\_

**¿Que forma de venta cree usted genera mayores utilidades en la comercialización de medicamentos en su droguería?**

- a. Ventas al menudeo X
- b. Ventas cantidad de producto (por caja o blíster)

**¿Cuáles estrategias comerciales cree usted es más rentable para su negocio de droguería?**

- a. Ventas a crédito
- b. Promoción del mes
- c. Regalos y obsequios (muestras gratis)
- d. Ventas de contado

**Ordene en orden de importancia cuales medios promocionales implementaría usted en su negocio como droguería a fin de generar un impacto y ser reconocido a nivel local y regional**

**Valore cada ítem en la escala del 1 al 4, siendo 1 el de menor valor**

- a. Exhibiciones de sus productos
- b. Concursos de distinta índole
- c. Cupones de descuento
- d. Jornadas de salud

**Su droguería cuenta con un manual de funciones y procedimientos acorde a las actividades realizadas por la droguería en el marco de la normatividad sanitaria.**

Sí X No \_\_\_\_\_

**Su droguería cuenta con el personal necesario para el correcto funcionamiento de la misma.**

Sí  No

**Conoce usted el Decreto 780 de 2016 y la resolución 1403 de 2007.**

Sí  No

**¿Que actividades o proyectos considera debería liderar como apoyo a la responsabilidad social empresarial en su comunidad?**

- a. Brigadas de salud sin ánimo de lucro (población más vulnerable)
- b. Jornadas de vacunación y terapias respiratorias
- c. Charlas a la comunidad temas de interés uso de medicamentos
- d. otro \_\_\_\_\_

**¿Qué sistema contable implementa usted para el registro de sus movimientos, transacciones diarias en su microempresa?**

- a. Contabilidad Software (Excel)
- b. Contabilidad Libro Fiscal
- c. No llevo
- d. Otro: LIBRETA DE ANOTACIONES

Encuestado: Eder Castellanos

Propietario: Droguería SANAR

Dirección: Calle 58B No. 30-23 Barrio las Gaviotas, Soledad.

## **7. Bibliografia**

- Acuña, L., Fernández, A. (2014). *Mercadeo verde e imagen corporativa de las farmacias con autoservicio en el municipio Maracaibo*. Recuperado de <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/market/article/viewFile/2690/4874>
- Castellano, S., González, P. (2010). *Calidad de servicio en farmacias tradicionales y de autoservicio: Estudio de caso*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/290/29016182004.pdf>
- Sánchez, C (2009). Control de precios de medicamentos. Participación de autoridades reguladoras de medicamentos nacionales. Recuperado de <http://www.cecmecmed.cu/sites/default/files/adjuntos/anuario/Anuario%202009.pdf#page=59>
- Vélez, A., Monroy, D. (2014). Tendencias de la publicidad moderna y su aplicación en la cadena de farmacias pharmacy's de la ciudad de Guayaquil. Recuperado de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/987/1/T-ULVR-0669.pdf>
- Baena, G. (2015). Planeación Prospectiva Estratégica. Consultado en: [https://www2.politicas.unam.mx/publicaciones/wp-content/uploads/2015/08/Libro-PPE\\_interactivo1.pdf](https://www2.politicas.unam.mx/publicaciones/wp-content/uploads/2015/08/Libro-PPE_interactivo1.pdf)
- Brenes Bonilla, L. (s.f.). *Dirección Estratégica Para Organizaciones Inteligentes*. EUNED.
- Buenaño, A. (3 de Febrero de 2015). *TIPOS DE INVESTIGACION*. Obtenido de TIPOS DE INVESTIGACION: <https://prezi.com/yywzps38gar/tipos-de-investigacion/>
- Cevallos, A. (2003). *Formulación de Proyectos* . Obtenido de Formulación de

Proyectos :

[http://www.academia.edu/5209855/Formulaci%C3%B3n\\_de\\_Proyectos\\_con\\_Marco\\_L%C3%B3gico](http://www.academia.edu/5209855/Formulaci%C3%B3n_de_Proyectos_con_Marco_L%C3%B3gico)

- Castellano, S y Gonzalez, P (2010). Consultado en:  
<http://www.redalyc.org/html/290/29016182004/>
- Dinero (10-20-2015). Farmacias se reinventan para competir con nuevos jugadores. Revista Virtual. Consultado de: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/competencia-regulacion-farmacias/215331>
- Establecer los Factores críticos de vigilancia, consultado en:  
<http://papelesdeinteligencia.com/como-establecer-los-factores-criticos-de-vigilancia-de-tu-negocio/>
- Vio, F., Lera, L., Salinas, J., & Fuentes-Garcia, A. (2016). Método DELPHI para buscar consenso sobre metodologías educativas en alimentación saludable para alumnos de tercero a quinto año básico, sus familias y profesores. *Nutrición Hospitalaria*, 33(4). Recuperado de  
<http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=122680454&lang=es&site=ehost-live>
- Marín, A. (2018) Herramientas de la prospectiva Organizacional. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10596/22370>
- Bas, E. Guillo, M. (2017) *Prospectiva e innovación (Vol. 1: visiones)*. Madrid, ES: Plaza y Valdés, S.L., 2012. ProQuest ebrary. Web. 9 July 2017. Recuperado de <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2077/lib/unadsp/reader.action?docID=10820867&ppg=155>

- Jaramillo, Y. (s.f.). *servicio farmaceutico*. Obtenido de servicio farmaceutico:  
<http://servifarmayg.blogspot.com/p/almacenamiento-de-medicamentos-en-un.html>
- Martínez, N. (8 de Julio de 2010). *gestiopolis*. Recuperado el 26 de Noviembre de 2015, de gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/planificacion-estrategica-presupuestos-ciclo-directivo-funcion-cuba/>
- Metodología de la Investigación . (24 de Marzo de 2011). *La Investigación de Campo*. Obtenido de La Investigación de Campo:  
<https://jofilop.files.wordpress.com/2011/03/metodos-de-investigacion.pdf>
- Muñiz, R. (s.f.). *Marketing en el Siglo XXI*. Obtenido de Marketing en el Siglo XXI:  
<http://www.marketing-xxi.com/marketing-mix-9.htm>
- Ortegón, E., Pacheco, J. F., & Prieto, A. (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Santiago de Chile.
- Mejía, C. Agudelo, I. & Soto, O. (2016). Planeación por escenarios: un caso de estudio en una empresa de consultoría logística en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 32(138), 96-107. Recuperado de <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2069/science/article/pii/S012359231600005>





























