



**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE FARMACIA**

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN
EMPLEANDO LA METODOLOGÍA DEL BALANCED
SCORECARD PARA FARMACIAS VENEZOLANAS
INDEPENDIENTES.
CASO: FARMACIA LA PAZ.**

**AUTORES:
ANGEL L. ALMENDARIZ A.
VANGELIS A. ROJAS S.**

CARACAS, 16 DE MARZO DE 2015



**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTA DE FARMACIA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS,
PARA LA INDUSTRIA FARMACO-QUÍMICA, ALIMENTARIA Y COSMÉTICA**

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN
EMPLEANDO LA METODOLOGÍA DEL BALANCED
SCORECARD PARA FARMACIAS VENEZOLANAS
INDEPENDIENTES.
CASO: FARMACIA LA PAZ.**

AUTORES:

FTCO. ANGEL L. ALMENDARIZ A.

FTCA. VANGELIS A. ROJAS S.

Trabajo presentado ante la Ilustre Universidad Central de Venezuela para optar
al título de Especialista en Gerencia Estratégica de Negocios para la Industria
Fármaco-Química, Alimentaria, y Cosmética.

TUTOR: MSc JEAN-YVES SIMON

DEDICATORIA ANGEL ALMENDARIZ

Dedico el presente trabajo primeramente a Dios, por permitirme haber llegado a esta meta en mi vida, brindarme salud, perseverancia y fe, en cada uno de los proyectos que emprendo.

A mi familia, mi madre Flerida Alonzo, por ser mi pilar y apoyarme en todo lo que realizo. Mi padre Luis Almendariz, por enseñarme a trabajar duro por lo que deseo conseguir. Mi hermana Lisbenia por ser fuente de motivación.

A mi abuela Julia Reyes y mi Tío Felipe Alonzo, que aunque ya no están en esta tierra, se sentirán felices allá en el cielo desde donde me acompañan.

DEDICATORIA VANGELIS ROJAS

Le dedico este trabajo especialmente a mi Padre José Rojas quien siempre me infundo el valor que posee la educación y formación para la vida y me dio la fortaleza para ser la persona que soy.

A mi Madre María Sánchez por el apoyo que me da cada día ante cualquier situación y circunstancia.

A mi hermano Adrián y cuñada Jamileth por colaborar y ayudarme cuando lo necesito.

Y a Dios por darme la fortaleza y madurez por emprender y lograr esta meta tan anhelada para mi formación profesional.

AGRADECIMIENTOS ANGEL AMENDARIZ

Agradezco principalmente a Dios por guiar mi camino. A mis padres por los valores inculcados y su dedicación.

A nuestro tutor el profesor Jean-Yves Simon por guiarnos en esta investigación.

A los profesores Pablo Lira, Marisol Benaím y Mara Ochoa por su valiosa colaboración para la culminación de este proyecto.

A la Dra. Zulay de Martín y a mi amigo Carlos Martín ya que sin la ayuda de ambos no hubiese sido posible este trabajo.

A Omarlex Ritter, Patricia Alvarado, Aracelis Martín y Gloria Domínguez, por su apoyo, consejos y motivación en los momentos más difíciles.

A mi compañera Vangelis Rojas por su perseverancia y dedicación.

A todos Muchas gracias.

AGRADECIMIENTOS VANGELIS ROJAS

Agradecida inmensamente con mi Padre y mi Madre por darme la vida y la oportunidad de lograr esta meta.

Al profesor Jean-Yves Simon por aceptarnos ser sus alumnos tesistas y darnos toda la orientación necesaria para el desarrollo del trabajo de investigación.

Al Profesor Pablo Lira, la Profesora Marisol Benaím y la Profesora Mara Ochoa por el interés y los aportes que proporcionaron a nuestra investigación.

A la Dra. Zulay de Martín y su hijo Carlos Martín por permitirnos utilizar su farmacia para emprender nuestro Trabajo Especial de Grado.

A mi compañero Angel Almendariz por su paciencia y disposición en lograr cada objetivo a la largo de la investigación

Y agradecida con Dios por guiar mis pasos ahora y siempre...

**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTA DE FARMACIA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS,
PARA LA INDUSTRIA FARMACO-QUÍMICA, ALIMENTARIA Y COSMÉTICA**

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN EMPLEANDO LA
METODOLOGÍA DEL BALANCED SCORECARD PARA FARMACIAS
VENEZOLANAS INDEPENDIENTES. CASO: FARMACIA LA PAZ.**

Autores: Angel Almendariz
Vangelis Rojas
Febrero, 2015

Resumen

El presente trabajo tiene como finalidad desarrollar un sistema de control de gestión para farmacias independientes venezolanas, a través de una herramienta gerencial como lo es el Balanced Scorecard. La necesidad del presente trabajo nace debido a que en la última década el sector farmacéutico, en específico el de las oficinas de farmacia, ha venido atravesando en Venezuela una transformación sin precedentes en cuanto a la morfología del mercado, por la aparición de modelos comerciales denominados cadenas, cooperativas y franquicias de farmacias, restándole espacio y valor en la cadena de comercialización a las pequeñas farmacias tradicionales independientes, debido a la posibilidad que tienen este tipo de organizaciones de explotar economías de escala y un alto poder de negociación, en otras palabras, pueden reducir sus costos y aumentar sus ingresos, gracias al gran poder económico y organizativo que poseen. El Balanced Scorecard es una herramienta o metodología de trabajo que proporciona a la alta dirección una visión comprensiva del negocio a través de un conjunto de indicadores que convierte la visión en acción ayudando a las organizaciones a canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de todos los colaboradores de la misma, hacia la consecución de los objetivos estratégicos a largo plazo. Para la realización del presente trabajo se utilizará como referencia a la farmacia “La Paz” ubicada en Bejuma, Estado Carabobo, la cual será objeto de estudio, para la obtención de datos que permitan desarrollar un modelo de control de gestión que pueda ser aplicado a las farmacias independientes venezolanas.

Palabras clave: Indicadores, Farmacias independientes, Balanced Scorecard, Control de gestión, Sector farmacéutico.

**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE FARMACIA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS, PARA
LA INDUSTRIA FARMO-QUÍMICA, ALIMENTARIA, Y COSMÉTICA.**

**DESIGN OF A MANAGEMENT CONTROL SYSTEM USING THE METHOD
OF BALANCED SCORECARD FOR INDEPENDENT PHARMACIES FROM
VENEZUELA
CASE: PHARMACY LA PAZ.**

Author(s): ANGEL L. ALMENDARIZ A.
VANGELIS A. ROJAS S.

ABSTRACT

The purpose of this work is to develop a management control system for Venezuelan independent pharmacies, through a management tool such as the Balanced Scorecard. The need of doing this work comes from the fact that, in the last decade, the pharmaceutical sector in Venezuela, specifically the one regarding the pharmacies, has experienced an unprecedented transformation in terms of the morphology of the market economy, by the emergence of business models such as brands, cooperatives and pharmacy franchises, that minimize space and detract value in the market chain to those small independent traditional pharmacies, due to the possibility those organizations have of operating the scale economies and a high negotiating power. In other words, they can reduce costs and increase incomes, thanks to the economic and organizational power they have. The Balanced Scorecard is a methodology or tool of work that provides to those in the senior positions an understanding view of the business through a series of indicators that transform vision into action helping, in this way, organizations to channel or deal with the energies, abilities and specific knowledge of all employees, in order to achieve the long-term strategic objectives. For the realization of this work we will use as reference the pharmacy "La Paz" located in Bejuma, in Carabobo State. This pharmacy will be studied to obtain data that allows us to develop a model of management control that can be applied in the Venezuelan independent pharmacies.

Keywords: Indicators, Independent Pharmacies, Balanced Scorecard, Management Control, Pharmaceutical sector.

INDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
 I.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1.1 Formulación del problema de investigación	3
1.2 Objetivos de la investigación	9
1.3 Justificación de la investigación	10
 II.- MARCO TEÓRICO	
2.1 Antecedentes de la investigación	13
2.2 Bases teóricas	
2.2.1 Evolución histórica de las farmacias	15
2.2.2 Farmacia en la actualidad	18
2.2.3 Antecedentes de la farmacia “La Paz”	22
2.2.4 Características de la farmacia “La Paz”	22
2.2.5 Organigrama de la farmacia “La Paz”	28
2.2.6 Misión de la farmacia “La Paz”	29
2.2.7 Visión de la farmacia “La Paz”	29
2.2.8 Reseña histórica del Balanced Scorecard	29
2.2.9 ¿Qué es el Balanced Scorecard?	31
2.2.10 Contenido del Balanced Scorecard	32
2.2.11 Objetivos del Balanced Scorecard	38
2.2.12 Perspectivas del Balanced Scorecard	39
2.2.13 ¿Las cuatro perspectivas son suficientes?	45

2.2.14 Perspectiva de Responsabilidad Social Empresarial	45
--	----

III.- MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo, diseño y enfoque de la investigación	47
3.2 Población y muestra	50
3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	53
3.4 Diseño del instrumento	59
3.5 Validación del instrumento	60
3.6 Técnica de procesamiento de datos	62

IV.- REPRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1 Resumen de los resultados	63
4.2 Discusión de resultados	106

V.- DESARROLLO DE LA PROPUESTA ESTRATEGICA Y RECOMENDACIONES METODOLÓGICAS.

5. 1 Propuesta de Sistema de Control de Gestión para Farmacias venezolanas Independientes	117
---	-----

VI.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones	121
6.2 Recomendaciones	123

REFERENCIAS	125
-------------	-----

ANEXOS

ANEXO I Cuestionario a Clientes	131
ANEXO II Cuestionario al Personal	135
ANEXO III Guía de preguntas estructuradas a Propietarios	138
ANEXO IV Guía de Observación para el establecimiento de Farmacia	142
ANEXO V Validez del uso de los Instrumentos de Recolección de datos	145

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla I Identificación y definición de variables	55
Tabla II Operacionalización de Variables	55
Tabla III Cualidades básicas del grupo de expertos participantes en la validación de las encuestas	62
Tabla IV Preguntas a personal sobre acciones benéficas o donaciones Y jornada comunitaria	68
Tabla V Preguntas a personal sobre procesos internos	71
Tabla VI Preguntas a personal sobre aprendizaje y crecimiento	73
Tabla VII Pregunta a personal sobre Aprendizaje y crecimiento (Grado de importancia)	76
Tabla VIII Pregunta a personal sobre Aprendizaje y crecimiento (Grado de importancia)	79
Tabla IX Preguntas a clientes sobre acciones benéficas o donaciones y Jornadas comunitarias	82
Tabla X Preguntas a clientes sobre Disponibilidad de productos y Grado de satisfacción	87
Tabla XI Pregunta a clientes sobre Calidad de servicios	89
Tabla XII Pregunta a clientes sobre Grado de satisfacción y Calidad de servicios	91
Tabla XIII Pregunta a clientes sobre Grado de satisfacción y Calidad de servicios (Grado de importancia)	97

Tabla XIV Preguntas a clientes sobre el Aprendizaje, Crecimiento y Calificación de personal	99
Tabla XV Guía de observación para el establecimiento de farmacia	105
Tabla XVI Análisis DOFA	107
Tabla XVII Planificación estratégica basada en las perspectivas del BSC	112

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1 Mapa de Municipio Bejuma, Edo. Carabobo	23
ILUSTRACIÓN 2 Plano de la Farmacia “La Paz”	24
ILUSTRACIÓN 3 Estructura organizacional de la Farmacia “La Paz”	28
ILUSTRACIÓN 4 Descripción de la estrategia: el mapa estratégico del Balanced Scorecard	36
ILUSTRACIÓN 5 Perspectivas del Balanced Scorecard	44
ILUSTRACIÓN 6 Gráfica 1 Pregunta 1 al personal sobre acciones benéficas o donaciones	68
ILUSTRACIÓN 7 Gráfica 2 Pregunta 2 al personal sobre acciones benéficas o donaciones	69
ILUSTRACIÓN 8 Gráfica 3 Pregunta 3 al personal sobre jornadas comunitarias	69
ILUSTRACIÓN 9 Gráfica 4 Pregunta 4 al personal sobre Jornadas comunitarias	70
ILUSTRACIÓN 10 Gráfica 5 Pregunta 5 al personal sobre los procesos internos	71
ILUSTRACIÓN 11 Gráfica 6 Pregunta 6 al personal sobre los procesos internos	72
ILUSTRACIÓN 12 Gráfica 7 Pregunta 7 al personal sobre el proceso de aprendizaje y crecimiento	73
ILUSTRACIÓN 13 Gráfica 8 Pregunta 8 al personal sobre el proceso de aprendizaje y crecimiento	74

ILUSTRACIÓN 14 Gráfica 9 Pregunta 9 al personal sobre el proceso de aprendizaje y crecimiento	74
ILUSTRACIÓN 15 Gráfica 10 Pregunta 10 al personal sobre el proceso de aprendizaje y crecimiento	75
ILUSTRACIÓN 16 Gráfica 11 Pregunta 11 al personal sobre el proceso de aprendizaje y crecimiento	76
ILUSTRACIÓN 17 Gráfica 12 Pregunta 12 al personal sobre el proceso de aprendizaje y crecimiento (Grado de importancia)	77
ILUSTRACIÓN 18 Gráfica 13 Pregunta 13 al personal sobre el proceso de aprendizaje y crecimiento	78
ILUSTRACIÓN 19 Gráfica 14 Pregunta 14 al personal sobre el proceso de aprendizaje y crecimiento (Grado de importancia)	80
ILUSTRACIÓN 20 Gráfica 15 Pregunta 1 a clientes sobre acciones benéficas o donaciones	83
ILUSTRACIÓN 21 Gráfica 16 Pregunta 2 a clientes sobre jornadas o actividades especiales	84
ILUSTRACIÓN 22 Gráfica 17 Pregunta 2 a clientes sobre jornadas o actividades especiales	84
ILUSTRACIÓN 23 Gráfica 18 Pregunta 6 a clientes sobre disponibilidad de productos y Grado de Satisfacción	87
ILUSTRACIÓN 24 Gráfica 19 Pregunta 7 a clientes sobre grado de satisfacción	88
ILUSTRACIÓN 25 Gráfica 20 Pregunta 8 a Clientes sobre calidad de servicios	89

ILUSTRACIÓN 26 Gráfica 21 Pregunta 8 Clientes sobre Calidad de servicios	90
ILUSTRACIÓN 27 Gráfica 22 Pregunta 9 a Clientes sobre Grado de satisfacción y Calidad de servicios	92
ILUSTRACIÓN 28 Gráfica 23 Pregunta 10 a Clientes sobre Grado de satisfacción y Calidad de servicios	92
ILUSTRACIÓN 29 Gráfica 24 Pregunta 12 a Clientes sobre Grado de satisfacción y Calidad de servicios	94
ILUSTRACIÓN 30 Gráfica 25 Pregunta 13 a Clientes sobre Grado de satisfacción y Calidad de servicios	95
ILUSTRACIÓN 31 Gráfica 26 Pregunta 14 a Clientes sobre Grado de satisfacción y Calidad de servicios	96
ILUSTRACIÓN 32 Gráfica 27 Pregunta 15 a clientes sobre Grado de satisfacción y Calidad de servicios	97
ILUSTRACIÓN 33 Gráfica 28 Pregunta 16 a clientes sobre el aprendizaje, Crecimiento y Calificación de personal	99
ILUSTRACIÓN 34 Gráfica 29 Pregunta 17 a clientes sobre el aprendizaje, Crecimiento y Calificación de personal	100
ILUSTRACION 35 Gráfica 30 Pregunta 18 a clientes sobre el aprendizaje, Crecimiento y Calificación de personal	101
ILUSTRACION 36 Gráfica 31 Pregunta 18 a clientes sobre el aprendizaje, Crecimiento y Calificación de personal	101

ILUSTRACION 37 Gráfica 32 Pregunta 19 a clientes sobre el aprendizaje, Crecimiento y Calificación de personal	102
ILUSTRACION 38 Gráfica 33 Productos vendidos en Unidades 2013 y 2014	103
ILUSTRACION 39 Gráfica 34 Ventas mensuales en Bolívares Corrientes 2013 y 2014	103
ILUSTRACION 40 Propuesta de Sistema de Control de Gestión para Farmacias Venezolanas Independientes	118

INTRODUCCIÓN

Durante el siglo XX fueron conocidas las primeras farmacias urbanas donde se comercializaban fármacos sintéticos de prescripción facultativa, siendo este un paso importante para la historia de la farmacia. A través de los años, estos establecimientos, poco a poco fueron adaptándose ante las nuevas tendencias del mercado, sin embargo actualmente se enfrentan a cambios importantes del entorno comercial, como lo son la aparición de nuevos modelos de farmacia como Franquicias y Cadenas, las cuales están adoptando principios de mercadeo más sofisticados y orientados a satisfacer las necesidades de la clientela, las cuales restan valor a las pequeñas farmacias tradicionales, ante tales cambios las farmacias independientes han ido adoptando nuevos enfoques gerenciales para mantenerse en el mercado y prestar servicios apropiados a las necesidades de la población.

El Balanced Scorecard es una herramienta o metodología de trabajo que proporciona a la alta gerencia una visión comprensiva del negocio a través de un conjunto de indicadores que convierten la visión en acción ayudando a las organizaciones a canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de todos los colaboradores de la

misma, hacia la consecución de los objetivos estratégicos a largo plazo. Esta herramienta es de gran utilidad ya que tiene un enfoque en cuatro perspectivas como lo son Finanzas, Clientes, Procesos internos y Aprendizaje y crecimiento, las cuales ayudan a equilibrar las acciones de la empresa no solo al enfoque financiero, lo que permite obtener resultados positivos a las organizaciones quienes las aplican.

En el presente estudio se aplicó la metodología del Balanced Scorecard a farmacias independientes siendo el objeto de estudio Farmacia “La Paz”. Esta es una farmacia independiente ubicada en Bejuma estado Carabobo, tiene sus inicios en 1980 y para entonces la misma solo orientaba sus servicios a la venta de productos farmacéuticos, actualmente ante los nuevos enfoques comerciales, se encuentra en un proceso de adaptación continuo en el que requiere su propia estrategia organizacional que ayude a mantenerla estable en el mercado y evitar su consecuente desaparición.

CAPÍTULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Formulación del problema de investigación

Desde que fueron establecidas las primeras farmacias, las mismas han formado parte de la vida cotidiana de las poblaciones, ofreciendo opciones curativas de primera necesidad que son indispensables para garantizar el bienestar y la vida de muchas personas. La misma se encuentra oficialmente definida como “los establecimientos que dispensen al público medicamentos y demás artículos del ramo; en ellos se efectuaran todo género de preparaciones medicamentosas, oficiales y magistrales por un farmacéutico” (Gaceta Oficial N°37006, Ley de Medicamentos. 03 de Agosto de 2000).

En la actualidad Porras (2007) nos menciona que en Venezuela el sector farmacéutico, en específico el de oficinas de farmacia, ha venido cambiando a lo largo de la última década. Las nuevas tendencias organizacionales y empresariales han promovido a cambiar la morfología del mercado, el nivel de concentración propietario y la forma de competir de estos establecimientos comerciales.

Igualmente este autor nos menciona que estos nuevos medios de comercialización de medicamentos que se presentan como franquicias, cadenas, entre otras, han transformado definitivamente el nivel de distribución y concentración del mercado de comercialización de medicamentos.

Esto permite tener una idea de cómo estos nuevos establecimientos se han convertido en comercios altamente competitivos, debido a la posibilidad que tienen de explotar economías de escala y un alto poder de negociación, en otras palabras, pueden reducir sus costos y aumentar sus ingresos, gracias al gran poder económico y organizativo que poseen.

Por otro lado Herrera (2008) nos indica que de acuerdo al expresidente de la Federación Farmacéutica de Venezuela (FFV), Edgar Salas, para el año 2007, habían cerrado entre 1800 y 2000 farmacias independientes, esto debido a la aparición de grandes cadenas farmacéuticas que promocionan bajos precios, y tras las cuales se da un trato discriminatorio a las más pequeñas.

La discriminación hacia las farmacias independientes se debe a que las grandes cadenas pueden realizar un mayor volumen de compras con lo cual obtienen un mejor descuento, en tanto que las pequeñas farmacias independientes se ven limitadas en este aspecto, esto ha repercutido y ha promovido una paulatina desaparición de estos establecimientos, por no poder adaptarse a la nueva competencia del mercado, sin embargo a pesar de que las cadenas de farmacias están ganando fuerza como canal de distribución de medicamentos, actualmente según lo publicado por IMS Health, principal proveedor de información a través de las tendencias del consumo de productos farmacéuticos, hábitos de prescripción médica y optimización de la fuerza de ventas de medicamentos para el desarrollo estratégico de establecimientos de salud, para el año 2014 las farmacias independientes aún conservan una mayor cantidad en ventas, aproximadamente con un 50% de participación en el mercado con respecto a las cadenas de farmacia. Asimismo se evidenció que para este último año (Junio 2013 y Mayo 2014) las farmacias independientes presentaron un crecimiento de un 5,3% mientras que las cadenas nacionales crecieron en un 12%, alcanzado estas últimas una participación en el mercado de un 38,2%. Por otro lado las cadenas regionales, es decir aquellas cadenas que solo se encuentran en un estado en específico, decrecieron al menos un 2% con una participación en el mercado del 10,6% (González, 2014).

En vista del progresivo crecimiento de las cadenas de farmacia a nivel nacional, se debe tomar en cuenta su potencial posicionamiento en ventas, lo que restaría en gran medida el valor a las farmacias independientes. Si bien estas farmacias independientes actualmente presentan productos y servicios que son indispensables para la comunidad, como lo son la venta de medicamentos, la elaboración de fórmulas magistrales entre otros, que igualmente generan valor y rentabilidad a las mismas, no se debe olvidar su función dentro de la sociedad como farmacia tradicional y dejar que las mismas desaparezcan, lo que permite plantear la posibilidad de proporcionar una mejor orientación a sus funciones, organizándolas y adaptándolas a los nuevos tiempos, lo cual representaría un gran reto para su mejora continua como medida preventiva ante su posible desplazamiento por las grandes cadenas de farmacia.

Partiendo de este planteamiento y con el propósito de evitar la continua desaparición de este tipo de establecimientos se tomará como caso de estudio la Farmacia “La Paz”; farmacia independiente ubicada en Bejuma Estado Carabobo en la que se promoverá la mejora de sus actividades por medio de la aplicación de un sistema de control de su gestión gerencial. Por motivos de confidencialidad de los propietarios de

este establecimiento farmacéutico se asignó con el pseudónimo de Farmacia “La Paz” a la farmacia seleccionada para el desarrollo de la investigación.

Actualmente Farmacia “La Paz” presenta grandes retos como lo son, mejorar la infraestructura, promover la calidad de servicios, adoptar nuevas tecnologías, mejorar la publicidad de productos y servicios, desarrollar estrategias en ventas, gestionar el manejo de personal, entre otros, igualmente amerita una evaluación de sus estrategias operacionales para replantear sus actividades individuales en actividades conectadas e integradas para crear propuestas de gran valor para clientes y segmentos de mercados elegidos, destacando las capacidades y activos que se encuentran disponibles en la misma y que solo falta administrar apropiadamente.

Un sistema de control gerencial permite mantener adecuadamente gestionadas todas estas y muchas más actividades que impactan directamente en la funcionalidad integral de la empresa, a su vez le permite conservar puntos claves y de diferenciación bien definidos manteniéndose a la vanguardia de los procesos y servicios innovadores que son la tendencia en la actualidad.

Una de las herramientas utilizadas para la administración interna de organizaciones o sistemas de negocios es la metodología del Balanced Scorecard, en la misma se plantea un sistema de medición integral que permite contemplar cuatro perspectivas estratégicas claves para evaluar y mejorar el desempeño del negocio (financiera, procesos internos, clientes y aprendizaje) para desarrollar un modelo de negocios más completo.

Luego de presentar los planteamientos anteriormente señalados, se formula la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo se pueden mejorar, a través de un sistema de control de gestión basado en la metodología del Balanced Scorecard, los procesos internos de la Farmacia “La Paz” ubicada en Bejuma, Estado Carabobo, para el año 2015?

1.2 Objetivos de la investigación

1.2.1 Objetivo general

Diseñar un sistema de control de gestión empleando la metodología del Balanced Scorecard para farmacias venezolanas independientes. Caso farmacia "La Paz".

1.2.2 Objetivos específicos

1. Elaborar un diagnóstico de la situación actual de la farmacia basado en las perspectivas del Balanced Scorecard.
2. Diseñar una matriz estratégica DOFA basado en el diagnóstico de la situación actual de farmacia La Paz, para estimar los cambios necesarios a ser alcanzada en un periodo de corto, mediano y largo plazo.
3. Definir los objetivos estratégicos adecuados para el diseño de control de gestión de la farmacia según las perspectivas estratégicas del Balanced Scorecard a corto mediano y largo plazo.

4. Establecer los indicadores y metas adecuados a los objetivos estratégicos, planteados a corto, mediano y largo plazo.
5. Elaborar una recomendación metodológica basada en el Balanced Scorecard, para evaluar la posibilidad de ser aplicada a otras farmacias independientes venezolanas.

1.3 Justificación de la investigación.

Actualmente gracias a los avances en tecnología, marketing y merchandising, las farmacias independientes se han visto obligadas a adaptarse y ampliar su gama de productos y servicios, la disposición de locales más amplios así como también la estructuración de departamentos asignados para cubrir todas las actividades del local.

A partir de ello se considera conveniente realizar la presente investigación tomando como referencia la aplicación de la metodología del Balanced Scorecard, en la Farmacia “La Paz”, ya que permitirá que la organización mantenga alineada sus estrategias para cumplir sus objetivos planteados, sirviendo luego como modelo de referencia para ser aplicado en otros establecimientos de farmacias independientes venezolanas.

Por otro lado, siendo los establecimientos de farmacias independientes los que suministran productos y servicios, en una proporción hasta del 50% del mercado, para la salud de la población, se necesita una estructura gerencial apropiada y organizada para la eficiente ejecución de todas las actividades que desarrolla, por lo que se plantea un sistema de gestión que permitirá ofrecer, en la medida de lo posible, mejores productos y servicios a la ciudadanía.

El diseño de un sistema de control de gestión a nivel de estos establecimientos farmacéuticos, permitirá la mejora y uso adecuado de los activos y capacidades que existen en dichas organizaciones, interconexión de las actividades, así como también una alta comunicación y motivación en todos los departamentos involucrados en la organización.

A través de la realización de esta investigación se permitirá conocer el potencial de la aplicabilidad del Balanced Scorecard, como sistema de control de gestión, en pequeñas organizaciones que trabajan para el área de la salud.

Desde el punto de vista metodológico, esta investigación proporcionara información de estudio de variables características en dichos establecimientos, a través de la herramienta del Balanced Scorecard, estableciendo aquellas más importantes, así como también la relación entre las mismas, que puedan promover al desarrollo de otros procesos.

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

Como marco de referencia de este Trabajo Especial de Grado, los trabajos de investigación consultados relacionados con la aplicación del Balanced Scorecard en Venezuela, se puede mencionar:

- Rosales D., Tovar J., (2011). *La construcción de un cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) para la gerencia de validaciones de laboratorios D.J. Pharma*. Trabajo de Postgrado para optar por el título de Especialista en Gerencia Estratégica de Negocios. UCV. Caracas. Este trabajo se basó en el desarrollo de una propuesta de gestión para la gerencia de validaciones de Laboratorios D.J. Pharma, a través de una herramienta gerencial como lo es el “Balanced Scorecard”. Finalmente, este estudio demostró la necesidad básica de alinear los equipos de trabajo con los objetivos de la organización, incluyendo planes y proyectos a través de la creación de un cuadro de mando integral, Balanced Scorecard (BSC) para la gerencia de Validaciones de Laboratorios D.J. Pharma.

- Zerpa C., (2010) *Control de gestión basado en Balanced Scorecard (Vicepresidencia de auditoría interna banco central de Venezuela)*. Trabajo de Postgrado para optar por el título de Magister Scientiarum en Gerencia Empresarial. UCV. Caracas. Este trabajo presenta como objetivo Proponer un conjunto de indicadores para el control de gestión basado en el enfoque del Balanced Scorecard para las Gerencias de Auditorías de la Administración Pública en Venezuela, (Caso Banco Central de Venezuela). Entre las conclusiones se menciona que las Gerencias de auditorías del sector público en Venezuela requieren de un modelo de control de gestión que les permita cumplir con la normativa y el modelo propuesto puede ser aplicado aprovechando las ventajas que este proporciona.
- Duran N., (2005). *Balanced Scorecard: Un Modelo para la Farmacia Social El Tocuyo*. Trabajo de Postgrado para optar por el título de Especialista en Gerencia Empresarial. UCLA. Barquisimeto. El autor plantea como objetivo general analizar el Balanced Scorecard como herramienta gerencial para la medición del comportamiento de la Farmacia Social El Tocuyo a través de las cuatro perspectivas: Financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje crecimiento organizacional, de este modelo de gestión. Para ello, se realizó una revisión de la farmacia a través de un estudio de campo, aplicando la técnica de la encuesta, de la cual se concluyó que el Balanced Scorecard

constituye una herramienta de gestión gerencial novedosa y que promueve la competitividad de la farmacia.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Evolución histórica de las farmacias

Los principios de la ciencia farmacéutica datan desde la era prehistórica donde se recolectaba plantas con propiedades curativas siendo los primeros medicamentos conocidos como las aplicaciones de yerbas dulcificantes o aromáticas, los cuerpos grasos y las decocciones vegetales (Chiarlone Q., Mallaina C., 1865).

Más adelante los egipcios exhibieron amplios conocimientos relacionados con la farmacia y la medicina, entre ellos se menciona el embalsamamiento de muertos. Asimismo se conoce que los médicos griegos primitivos diagnosticaban las causas naturales de las enfermedades, e igualmente la mayoría de los medicamentos griegos se preparaban a partir de plantas. En la época Romana predominaron la aplicación de los conocimientos adquiridos por el medico Galeno quien se enfoco en mantener el equilibrio de los cuatro humores (líquidos esenciales de un organismo: sangre, flema, bilis negra y bilis amarilla)

por medio de la aplicación de la medicina tradicional y la superstición (ob. cit. 1865).

En la edad Media (Siglo V hasta el siglo XV) resaltó en la historia los aportes del cirujano Paracelso quien luchó en contra de las ideas de Galeno, y apoyó la preparación de fármacos químicamente a partir de plantas y sustancias minerales crudas, siendo esto el principio de una separación más contundente del trabajo entre médicos y farmacéuticos, y el establecimiento de las bases legales para su ejercicio. Durante el siglo XVII y XIX los farmacéuticos dominaban las investigaciones de fármacos botánicos. Por otro lado en América del Norte para el siglo XVIII los límites entre la medicina y la farmacia fueron menos claros. Muchas boticas eran atendidas por un médico en ejercicio o su aprendiz, o por un boticario contratado por el médico propietario. Para comienzos del siglo XIX, los médicos norteamericanos definieron el servicio del boticario como diferente y esencial. A medida que los boticarios se convertían aún más en profesionales generales de la medicina, los “químicos” y los “drogueros”, es decir aquellos que elaboraban y vendían las drogas y los medicamentos a los boticarios, pasaron a ocupar el lugar dejado por los boticarios (Gennaro A. 2003).

En algunos estados de Europa los establecimientos de farmacia estaban controlados por leyes, así como también los requisitos para la capacitación y otorgamiento de licencias a los practicantes de farmacia. Muchos farmacéuticos trabajaban en su propia farmacia, “farmacia de la esquina”, donde los clientes eran atendidos en búsqueda de alivio para sus malestares menores así como también para la venta de dulces, refrescos, entre otros, sin embargo más adelante a principios del siglo XX estas farmacias sirvieron como grandes distribuidores de sueros, antitoxinas, vacunas, y medicamentos para aliviar los síntomas más que la enfermedad de raíz, los cuales eran elaborados o vendidos por los farmacéuticos (ob. cit. 2003).

Poco después se definió la elaboración de preparados básicos a nivel de la industria farmacéutica, a partir de drogas crudas, en mayor cantidad y de forma mas económica y confiable, a raíz de ello el farmacéutico abandono la elaboración propia de prescripciones médicas dando paso a la era industrial. Ya para mediados del siglo XX la farmacia había servido como medio para la disposición de nuevos fármacos sintéticos, como la aspirina, la antipirina, entre otros, para el alivio del sufrimiento y el tratamiento de enfermedades menores así como también para la prevención y curación de enfermedades graves (ob. cit. 2003).

Más adelante en las farmacias urbanas aumentaban cada día más la venta de medicamentos con prescripción facultativa, especialidades cosméticas y medicinas naturales (tradicionales). En vista de ello algunos otros comerciantes se vieron interesados por el negocio farmacéutico generando con ello un desplazamiento de lo que comúnmente se conocía como las “farmacias de la esquina”, para dar lugar a los nuevos establecimientos de servicios farmacéuticos. Como consecuencia del aumento en la venta de medicamentos con prescripción facultativa los farmacéuticos se dedicaron a practicar la farmacia más que a la venta de dulces, bebidas, entre otros (ob. cit. 2003).

2.2.2 Farmacia en la actualidad

Para Merinero (1997) La farmacia es conocida como un medio comercial para la venta de productos y servicios relacionados a la salud y bienestar de la población, y permanentemente debe modificar su enfoque comercial para ir adecuando su estructura al entorno competitivo.

Si bien las oficinas de farmacia han tenido su razón de ser desde la perspectiva científica, la concepción actual de los comercios y su

moderna distribución están cambiando constantemente, hecho del que no pueden pasar por alto las farmacias. En este continuo cambio, la gestión empresarial es importante también para las farmacias, ya que estas son consideradas como pequeñas empresas y como tal deben tener su misión, visión y objetivos, así como también estrategias para alcanzar el beneficio económico. Por ello es imprescindible que el propietario o farmacéutico de estos establecimientos maneje técnicas de control y gestión comercial para ser implementadas en la misma.

Existen hoy en día una cantidad importante de establecimientos farmacéuticos que se han percatado de la importancia que radica en establecer un sistema de gestión estratégica organizacional, herramienta necesaria que facilite a las empresas generar un diagnóstico de su situación actual así como también el diseño de estrategias satisfactorias que atañen al diagnóstico que presente dicha entidad.

Debido a los importantes cambios del entorno, actualmente las farmacias independientes se encuentran en desventaja en el sistema de valor general, debido al entorno competitivo de las cadenas de farmacias, las cuales en su mayoría tiene un sistema estratégico organizacional bien estructurado, y una novedosa actividad comercial, la cual se enfoca en gran medida al aporte de valor a clientes, ofrecer una

mayor cantidad de productos y servicios ajustado a las necesidades de los clientes así como también el desarrollo de herramientas que fortalezcan las capacidades del personal asignado y de los procesos internos de la compañía.

Las grandes cadenas de comercialización según Barrios G. (2007) han dedicado a profesionalizar y gestionar su interior y su exterior como establecimiento comercial de salud por medio de estrategias de marketing, lo que las hace más atractivas y concurridas por muchos clientes en comparación con las farmacias independientes. El marketing externo se enfoca a la venta de medicamentos con prescripción facultativa así como también a la venta de medicamento OTC y a la disposición de componentes para la medicina preventiva como basculas de peso, tensiómetros para medir la tensión arterial, tanto para la venta como para la disposición de un servicio al público gestionados por el personal de la farmacia, y otros elementos como equipos médicos y algunos alimentos que añaden valor al establecimiento. Por otro lado algunas de estas empresas se han enfocado al desarrollo de procesos de calidad internos enfocados al servicio, denominándose estas como marketing interno, implementando métodos que permiten motivar e implicar departamentos y empleados de la compañía como compromiso de la calidad orientada a la atención al cliente. Todo ello ha ido

generando una mayor aceptación y fidelización por parte de los clientes así como también una ventaja diferencial ante la competencia.

Adicionalmente es importante destacar que estas cadenas de farmacia se sustentan en la aplicación de técnicas de merchandising que permite el aprovechamiento al máximo del espacio disponible y la presentación de los productos en los puntos de venta en estos establecimientos, en otras palabras estas técnicas permiten colocar los productos y servicios en el lugar apropiado para que se potencie su compra a través de los consumidores. Entre estos se destaca principalmente, la iluminación, categorías de productos disponibles, la decoración y la presentación de los productos, entre otros, toda una gama de estrategias de gestión que propician la rotación de productos y con ello el aumento de la rentabilidad de la empresa.

Por otro lado es importante destacar que según Merinero A. (1997) también ha tomado relevancia el conocer cómo encajan las farmacias en el sistema de valor específico, es decir cómo son sus actividades en comparación a otros establecimientos farmacéuticos que particularmente los rodea, igualmente conocer como son las características de la población (Edad, poder adquisitivo). En general se puede apreciar que la actividad comercial de la farmacia se define en función de los deseos,

necesidades y motivaciones de los consumidores, por eso la tarea fundamental es analizar los cambios del entorno y responder a los mismos.

2.2.3 Antecedentes de la Farmacia “la Paz”

Es una de las farmacias más antiguas del municipio Bejuma, Estado Carabobo, inicialmente había sido un establecimiento farmacéutico manejado por dueños que vivían en la comunidad de Bejuma y luego fue adquirida por una cadena de farmacia “Súper Farmacias RP”, establecidas solo en el estado Carabobo (Cadena Regional), está era una de ellas. Farmacia “La Paz” nace el 01 de Agosto de 1980 y tiene 34 años en el mercado, administrada por los propios dueños.

2.2.4 Características de la Farmacia “La Paz”

Farmacia “La Paz” es un establecimiento farmacéutico ubicado en la región occidental de Carabobo, en el municipio autónomo Bejuma (Ver Ilustración 1), Bejuma cuenta con un total de 48.538 habitantes, lo que

corresponde a un 2.2% de un total de 2.245.774 habitantes para el estado Carabobo según el censo 2011 del Instituto Nacional de Estadísticas (INE). Entre las localidades más cercanas y que visitan a la farmacia se encuentran el municipio Montalbán, Miranda, Nirgua y libertador.

Mapa de Municipio Bejuma, Edo Carabobo

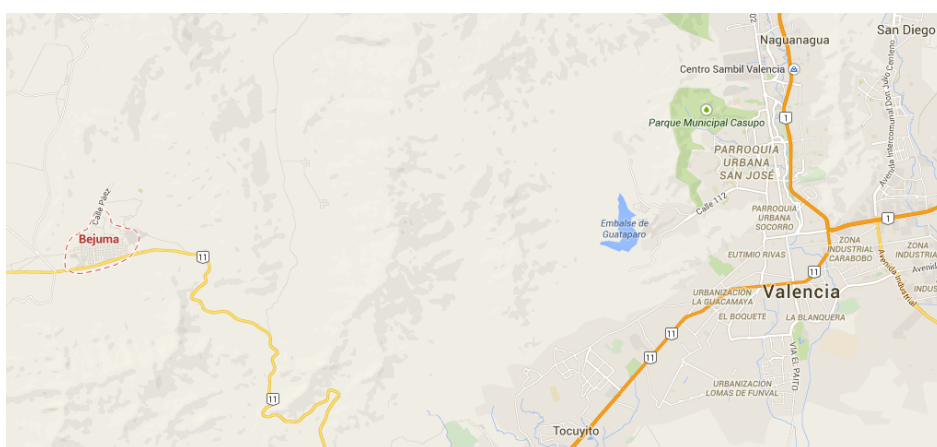


Ilustración 1 Mapa de Municipio Bejuma, Edo. Carabobo

Fuente: <https://www.google.co.ve/maps/place/Bejuma/@10.1764013,-68.2582926,15z/data=!3m1!1e4b1!4m2!3m1!1s0x8e808c6731b538e5:0x470b5443bc3a7016>

Es un establecimiento alquilado que cuenta con una superficie de 90m² (Ver imagen 2), distribuido en el área de atención al público, mostrador, depósito, área de recetura, baño, salón para la planta eléctrica, área para preparación de fórmulas, área de recepción e inventario de productos y una oficina.

Plano de la Farmacia “La Paz”

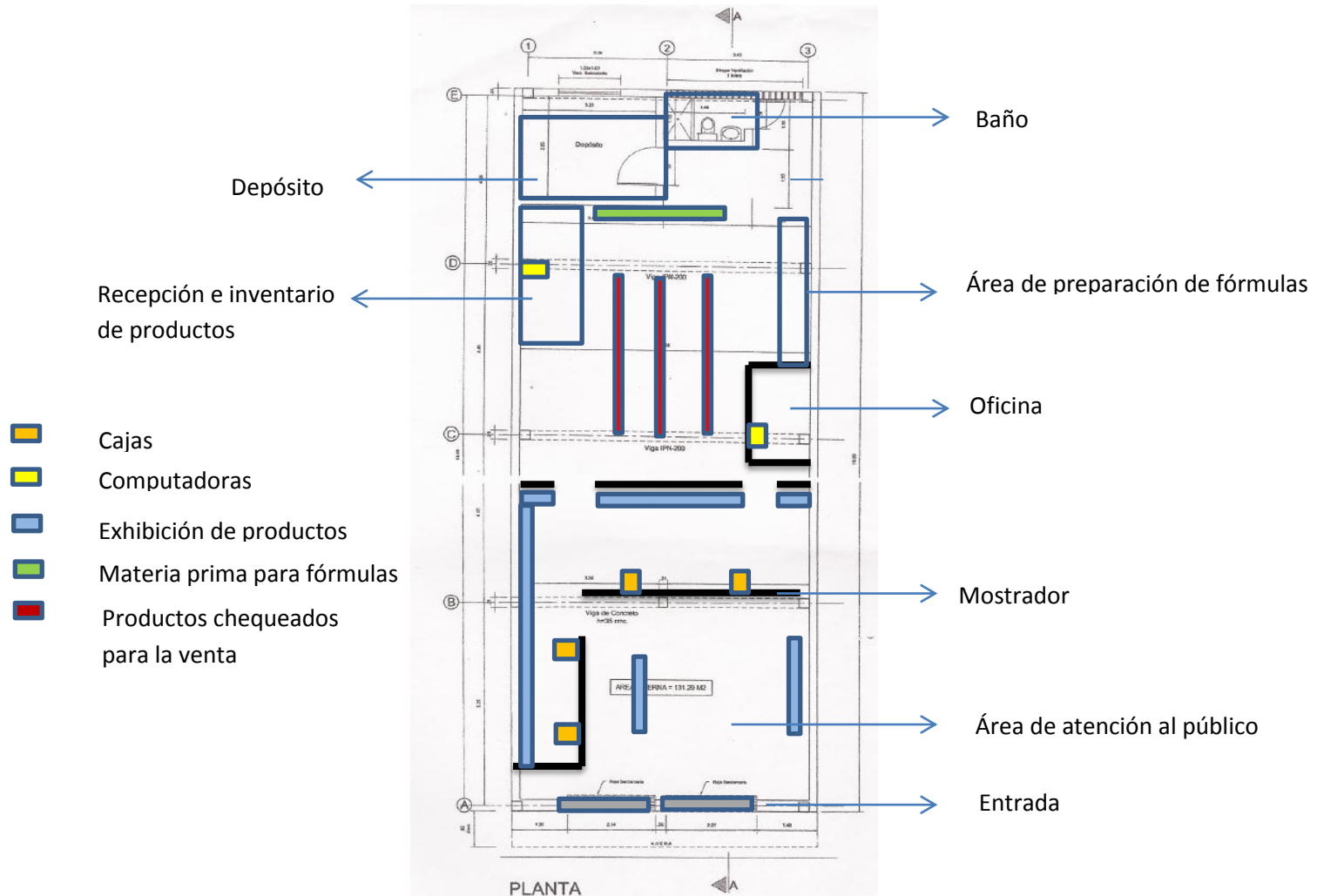


Ilustración 2 Plano de la Farmacia “La Paz”

Fuente: interna de la Farmacia

Farmacia “La Paz” se encuentra ubicada específicamente en la calle Bolívar, diagonal a la Plaza Bolívar, en el centro del municipio, no posee estacionamiento propio, sin embargo cuenta con un estacionamiento privado, el cual se encuentra ubicado a una cuadra del local, adicionalmente se encuentra en una calle con bastante flujo peatonal, muy cercana a otras farmacias y a un banco Provincial, único en la zona. Cuentan con una competencia de 10 farmacias tradicionales, no hay farmacias tipo Farmatodo o Locatel en esta zona, siendo la de mayor competencia la Farmacia Bolívar, la cual se localiza a 2 cuadras de la farmacia “la Paz”.

Cuenta con un amplio surtido de productos, personal altamente capacitado y calificado, cuenta con el apoyo y atención del Farmacéutico en el área de atención al público, puntos importantes que no poseen las otras farmacias y lo hacen ser una de las farmacias más buscadas y preferidas por los habitantes de esa comunidad.

Entre sus servicios más destacados se exhibe la venta de medicamentos con prescripción y sin prescripción facultativa; venta de productos misceláneos como equipos médicos (tensiómetros, glucómetros, etc.), cosméticos, línea de infantiles, ortopedia (Andaderas, bastones, muletas, muñequeras, tobilleras, etc.); atención farmacéutica;

toma de tensión arterial e inyecciones; venta de productos psicotrópicos; elaboración y venta de fórmulas magistrales; convenio de crédito para compra de productos para empleados de empresas privadas como Protinal Proagro Planta Embutidos; y servicio de consulta y reserva de productos por la página web, siendo estos cuatro últimos servicios únicamente ofrecidos por esta farmacia en la zona.

Las operaciones básicas de la farmacia, como la venta de productos, sistema de compra de productos e inventario se encuentran controladas por un sistema operativo denominado “Magnus”, este es un sistema operativo aplicado a farmacias, y el cual les permite consultar todo este tipo de actividades y mantener controlados sus procesos dentro en la misma. Adicionalmente mantiene registrada las actividades administrativas como cuentas por pagar, contabilidad, entre otros.

Sus ventas se orientan básicamente en medicamentos. Su política y enfoque principal es mantener un buen surtido de productos farmacéuticos en la farmacia para su clientela, siendo esta muy variada en cuanto a la edad de la misma y encontrándose que la mayoría son mujeres.

La farmacia adquiere medicamentos por medio de cuatro proveedores entre los cuales se mencionan: Droguería Venezolana del Centro (Valencia), Droguería Nena (Barquisimeto), Corporación Drolanca (El vigía) y Farvenca (Maracay). Por otro lado para la adquisición de productos misceláneos cuenta con una mayor cantidad de proveedores que son seleccionados en función a la necesidad y precios más económicos disponibles. Adicionalmente cuenta con la adquisición de materias primas para la elaboración de fórmulas magistrales los cuales disponen de proveedores en Caracas y Valencia.

La publicidad de la misma se establece fundamentalmente por vía radial y por la página web, ya que son los medios en los cuales se realiza la promoción de productos y a su vez la solicitud de empleados cuando fuese necesario.

El ambiente interno y externo se encuentra medianamente adaptado a las farmacias de la actualidad, con un gran espacio para atención de clientes, poseen Servi-Turno, buena iluminación, góndolas de exhibición de productos y mobiliario en gavetas dispensadores de medicamentos, lo cual permite la atención más rápida para los clientes. Poseen 4 cajas registradoras las cuales permiten la atención y facturación adecuada de productos a los clientes.

2.2.5 Organigrama de la Farmacia “La Paz”

Estructura organizacional de la Farmacia “La Paz”

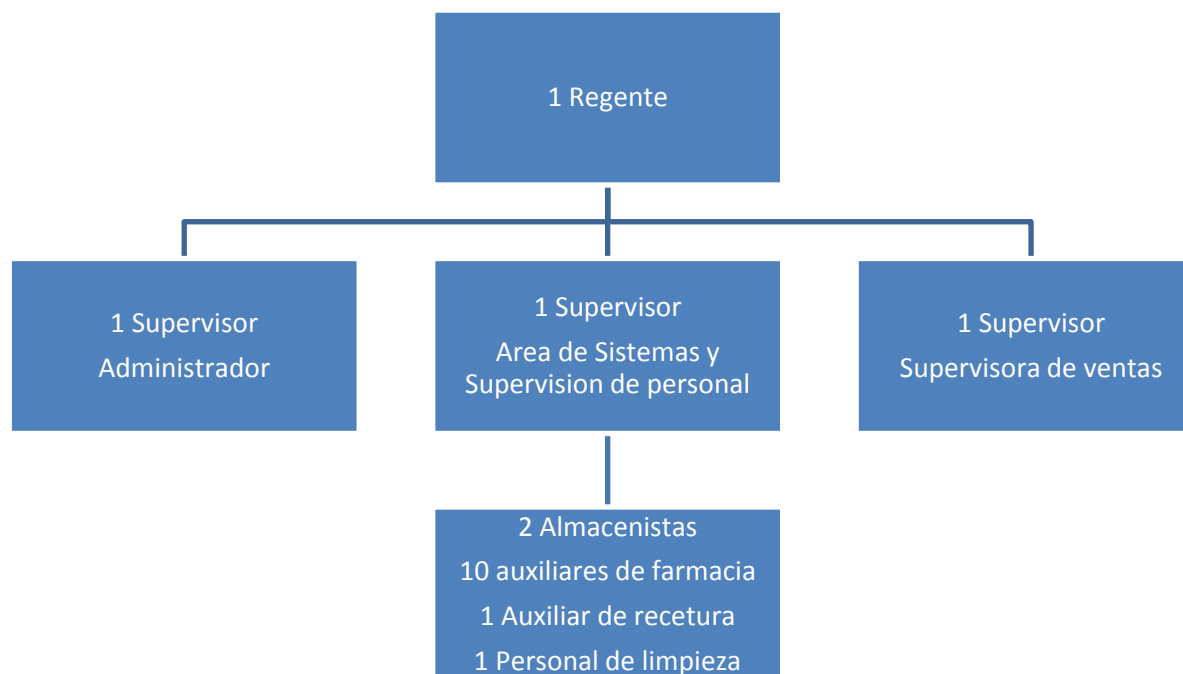


Ilustración 3 Estructura organizacional de la Farmacia “La Paz”

Fuente: interna de la farmacia

2.2.6 Misión de la Farmacia “La Paz”

Proveer una amplia gama en productos y servicios para la salud, con una alta eficiencia y calidad en la atención personalizada al cliente ofrecida tanto en la oficina de farmacia como por internet a través de nuestra página web, manteniendo sólidos principios éticos, espíritu innovador, y contando con un equipo de trabajo con la capacidad de satisfacer sus necesidades (Información interna de la compañía).

2.2.7 Visión de la Farmacia “La Paz”

Ser la farmacia de referencia en la región occidental de Carabobo, por nuestra diversidad de productos disponibles y por el alto grado de compromiso de nuestro personal en brindarles a nuestros clientes la mejor comodidad y atención en nuestros servicios, garantizando el crecimiento sostenido y rentable de la empresa (Información interna de la compañía).

2.2.8 Reseña histórica del Balanced Scorecard (BSC)

De acuerdo a Kaplan R y Norton, D (2004) el Balanced Scorecard surgió en la década de los años noventa, como resultado de un estudio por parte del Nolan Norton institute acerca de “la medición de los resultados en las empresas del futuro”. El estudio se enfocó en cambiar

el modo en que las empresas estaban orientadas únicamente hacia evaluaciones financieras.

Los resultados del estudio condujeron a lo que se conoce como “Cuadro de Mando integral” (Balanced Scorecard - BSC), el cual estaba enfocado en cuatro perspectivas básicas muy precisas: Finanzas, Clientes, Procesos internos y Formación o crecimiento. El nombre elegido hacía alusión al equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, tomando como referencia medidas financieras y no financieras, empleando indicadores previsionales e históricos, así como también las perspectivas de actuación externas e internas.

Luego de la publicación de los resultados del estudio, Varias empresas implementaron este nuevo sistema en sus organizaciones, encontrado que no solo se empleaba para clarificar y comunicar la estrategia de dichas organizaciones, sino que también se utilizaba para gestionar la misma. El BSC se había transformado de un sistema de indicadores mejorado a un sistema de Gestión Central dentro de las organizaciones.

2.2.9 ¿Qué es el *Balanced Scorecard*?

Las organizaciones de hoy en día se encuentran inmersas en entornos empresariales complejos, por lo cual es de vital importancia que comprendan exactamente sus objetivos y que conozcan las herramientas que emplearán para alcanzar dichos objetivos. Según Kaplan R y Norton (2004), el *Balanced Scorecard* se encarga de traducir la estrategia y la misión de la organización en un conjunto de medidas de actuación, que suministran la estructura requerida para un sistema de gestión y medición estratégica. Por otro lado Prieto J. (2011) indica que el BSC evalúa el desempeño de la empresa empleado el análisis de las cuatro perspectivas y con ello permite convertir las estrategias en resultados de negocios.

Para Kaplan R y Norton, D (2004) es importante el crecimiento sostenido en el tiempo de la organización, por ello es de vital importancia explotar los activos intangibles ya que estos permiten a la organización:

- Desarrollar relaciones con los clientes que promuevan la lealtad de los mismos y también permitan ofrecer servicios a clientes nuevos.
- Introducir productos y servicios innovadores.
- Ofrecer productos y servicios de alta calidad.
- Motivar a los empleados para la mejora continua en sus capacidades de proceso, calidad y tiempos de respuestas.
- Aplicar la tecnología, base de datos y sistemas de información.

2.2.10 Contenido del Balanced Scorecard

Muñoz y Monfort (2005) plantean que el Balanced Scorecard se compone de los siguientes aspectos:

1. Misión de la empresa: tipo de empresa y actividad que ejercen.
2. Valores que ayudan a consolidar la creación de una empresa.
3. Visión: a dónde quiere llegar en un tiempo definido.
4. Identificación de los factores clave de éxito de la empresa.
5. Objetivos generales a conseguir.
6. Mapa estratégico que vincula los objetivos.
7. Indicadores para medir los objetivos.

8. Metas para conseguir los objetivos.

Planes de acción para alcanzar objetivos: iniciativas.

Para la puesta en marcha del cuadro de mando integral es esencial conocer todos los elementos que lo componen y a su vez entender su relación y funcionamiento y finalmente para la consecución de los objetivos estratégicos.

Primeramente es fundamental conocer la misión y visión de la empresa a la cual será aplicada esta herramienta gerencial. La **misión** especifica el propósito principal de la organización, siendo los responsables de realizarla los directivos y trabajadores, los cuales aportan opiniones y comentarios para un mayor compromiso con la empresa y para que se encuentren motivadas e identificadas con la misma. La misión debe ser el punto inicial, porque da el principal principio de la empresa.

La **visión** se refiere a donde desea llegar la empresa en el futuro y debe contemplar todos los intereses de las diferentes partes (clientes, empleados y accionistas).

Por otro lado es imprescindible contemplar de ante mano las variables clave que afectan significativamente a la evolución futura y presente de una empresa, es decir, los **aspectos claves de gestión** y que son determinantes para obtener resultados. Los objetivos previstos a cumplir parten de estas variables y deben estar contempladas en la planificación estratégica, es por ello que los aspectos claves del éxito deben servir para identificar los objetivos estratégicos. Del mismo modo estos aspectos clave se encuentran relacionados con el análisis DOFA, identificación de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas a las que la empresa se ajusta, es por ello que es importante resaltar que este análisis representa un estudio previo a la planificación estratégica propiamente dicha y que contempla los factores internos y externos de la organización que presenta para el momento de su estudio (análisis de la situación actual de la empresa).

Los **objetivos estratégicos** se relacionan con las perspectivas del Balanced Scorecard (Financiera, Clientes, Procesos internos, formación y crecimiento), y a su vez estas se relacionan con los indicadores empleados para los diferentes objetivos.

Por ello de acuerdo a Muñoz y Monfort (2005) es recomendable seguir un orden:

- Primero: tener claros los objetivos estratégicos para cada perspectiva.
- Segundo: buscar los indicadores para la medición de los objetivos.
- Tercero: desarrollar la causa-efecto entre los objetivos mediante los mapas estratégicos.

De acuerdo con Kaplan Norton (2005) El mapa estratégico de un BSC sirve para especificar una estrategia. En la misma se refleja de manera explícita las hipótesis de la estrategia.

El diseño de un mapa estratégico se realiza por medio de una plantilla genérica, siendo considerada como el punto de partida para el proceso de diseño de la estrategia y que luego se ajusta a la organización. Estas plantillas permiten que los equipos directivos describan sus estrategias y que las mismas sean de gran compresión (ob. cit. 2005).

Descripción de la estrategia: el mapa estratégico del Balanced Scorecard.

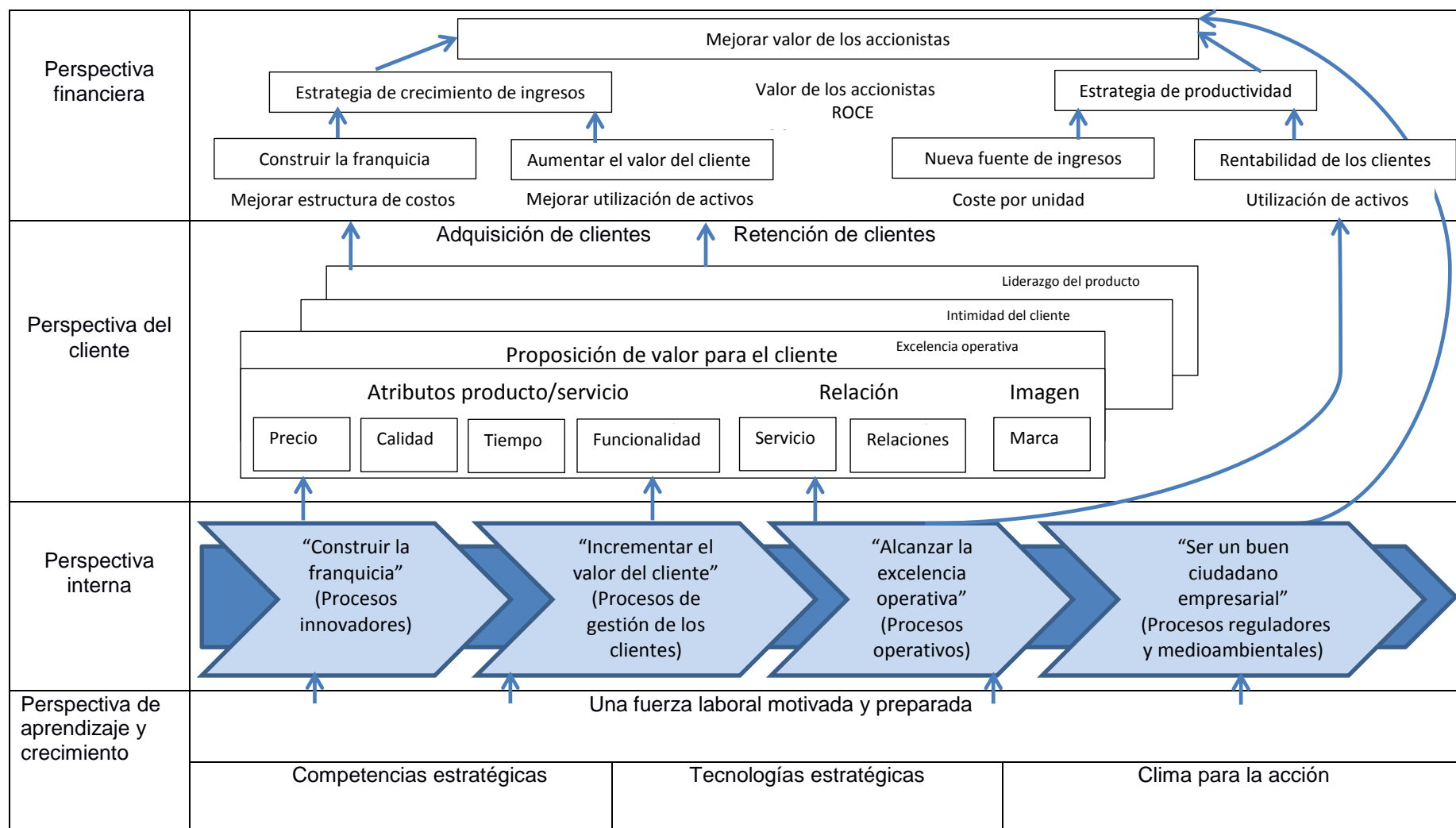


Ilustración 4 Descripción de la estrategia: el mapa estratégico del Balanced Scorecard

Fuente: Robert S. Kaplan, David P. Norton. (2005) *Cómo utilizar el Cuadro de mando integral para implementar y gestionar su estrategia* (TheStrategy-FocusedOrganization). Ediciones gestión 2000. España: Barcelona. (Pp. 108)

Por otro lado Kaplan y Norton (2004) indican que un BSC adecuadamente construido articula la teoría del negocio. La misma debe basarse en una serie de relaciones causa y efecto que derivan de la estrategia de la organización.

Finalmente Muñoz y Monfort (2005) plantean que los **indicadores** son los que miden los objetivos a cumplir por la estrategia, y deben ser expresados en forma cuantitativa.

Así mismo los indicadores deben incorporar **metas** como elementos de valoración para conseguir los objetivos. Las metas nos van indicando cómo los indicadores van cumpliendo el objetivo o bien se alejan de él (ob. cit. 2005).

Finalmente las **iniciativas** son todos aquellos procesos, trabajos y actos que posibilitan el cumplimiento y desarrollo de los objetivos y que van simultáneamente con el desarrollo de la planificación estratégica (ob. cit. 2005).

2.2.11 Objetivos del Balanced Scorecard

Prieto J. (2011:158) afirma que el Balance Scorecard “busca el equilibrio entre indicadores financieros y no financieros, a corto y largo plazo, indicadores de resultados y de proceso y la combinación de las fuerzas internas y externas de la organización”.

Para Kaplan R y Norton, D (2004) con el BSC, ahora los directivos de una organización pueden medir la forma en que su negocio crea valor para sus clientes presentes y futuros, y la forma en que deben fortalecer las capacidades internas en cuanto al personal, sistemas y procedimientos que serán necesarios para mejorar la actuación futura de la organización. También el BSC enfatiza los procesos que son decisivos e importantes que permitan cumplir los objetivos en cuanto a los clientes y accionistas.

En resumen el verdadero poder del BSC surge cuando se convierte de un sistema de indicadores en un sistema de gestión, porque puede utilizarse para:

- Refinar la estrategia y lograr aprobación sobre ella.
- Participar la estrategia a toda la organización
- Alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia
- Relacionar los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo.
- Identificar y alinear las iniciativas estratégicas
- Realizar revisiones estratégicas periódicas.
- Obtener *feedback* para aprender sobre la estrategia y optimizarla.

2.2.12 Perspectivas del Balance Scorecard

La aplicación del Balance Scorecard permite gestionar la estrategia de una empresa a través de las cuatro perspectivas las cuales se mencionan a continuación:

a) Perspectiva Financiera

La medición del desempeño financiero indica si la estrategia de una organización, está aportando el mínimo aceptable de ganancias. Los objetivos económicos se relacionan con la rentabilidad, medida, por ejemplo, por los ingresos, los rendimientos del capital, entre otros.

De acuerdo a Kaplan R y Norton, D (2004), las medidas y los objetivos financieros tienen una doble función; primero, definir la actuación financiera que se espera de la estrategia de la organización, y segundo, servir como los objetivos finales de todas las demás perspectivas del BSC.

b) Perspectiva de Clientes

La perspectiva del cliente, permite que se identifique los segmentos de clientes objetivos así como el mercado en el que se desea competir. Esta perspectiva incluye varios indicadores primordiales que incluyen la satisfacción del cliente, la retención del mismo, la adquisición de nuevos clientes, cuota de mercado, entre los más destacados. Pero también se debe recordar que esta perspectiva debe contener también indicadores del valor que la organización aporta a los clientes (ob. cit. 2004).

Esta perspectiva permite que los directores elaboren una estrategia fundamentada en el mercado, lo cual brindara utilidades financieras en el futuro de mayor valor.

c) Perspectiva de Procesos Internos

Para Kaplan R y Norton, D (2004) en esta perspectiva, los directivos de una organización, pueden encontrar aquellos procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente, ya que de estos, dependerá el impacto en la satisfacción del cliente y como consecuencia, el éxito en los objetivos financieros trazados por la organización.

El BSC generalmente ayuda a mostrar procesos totalmente nuevos, los cuales serán vitales para que la organización alcance sus objetivos delineados. Así mismo otro de los objetivos del BSC en cuanto a los procesos internos permitirá que sean exaltados algunos procesos, que quizás en el presente no se estén llevando a cabo, y que sean críticos para que la estrategia de una organización tenga éxito (ob. cit. 2004).

d) Perspectiva de Formación y Crecimiento

La perspectiva de formación y crecimiento, muestra cuales deben ser las bases que la organización debe edificar para instaurar una mejora

y crecimiento a largo plazo. Es por ello que esta perspectiva se fundamenta en tres fuentes principales que generan crecimiento; los sistemas, los procedimientos y las personas de la organización.

El BSC mostrará que existen deficiencias entre las capacidades que se poseen en el tiempo presente en cuanto a personal, procedimientos y sistemas que harán que existan vacíos a la hora de la consecución de los demás objetivos del cuadro de mando integral. Igualmente quedara en evidencia, que será necesario una inversión en estos tres aspectos de la perspectiva de formación y crecimiento, ya que así se podrán potenciar esos recursos intangibles que son necesarios para alcanzar los objetivos trazados en el tiempo.

Algunos de los indicadores de resultados que se pueden utilizar para evaluar esta perspectiva son: satisfacción del personal, entrenamiento del mismo, disponibilidad en tiempo real de la información, información de los procesos internos, disponibilidad de procedimientos entre otros.

En conclusión las cuatro perspectivas del BSC incluyen indicadores de los resultados deseados, así como los procesos que impulsarán dichos resultados deseados para el futuro.

Perspectivas del cuadro del Balanced Scorecard



Ilustración 5 Perspectivas del Balanced Scorecard

Fuente: Muñoz L., Monfort E. (2005) *Aplicación Practica del Cuadro de Mando Integral*. Ediciones gestión 2000. España: Barcelona (Pg. 34)

2.2.13 ¿Las cuatro perspectivas son suficientes?

De acuerdo a Kaplan R y Norton, D (2004), Las perspectivas básicas del BSC son válidas para una gran variedad de organizaciones en cualquier sector productivo en el cual se desempeñe. Pero estas cuatro perspectivas solo deben considerarse como una plantilla, y no como la única forma de elaborar el cuadro de mando. No existe nada que indique que las cuatro perspectivas son suficientes, pero, dependiendo de las condiciones en las cuales se encuentre inmersa la organización que desee aplicar el cuadro de mando, puede que sean necesarias una o más perspectivas adicionales, siempre y cuando la organización considere importante esta perspectiva adicional para la consecución de su estrategia.

2.2.14 Perspectiva de Responsabilidad Social Empresarial

Las empresas del sector privado además de perseguir la creación de un valor financiero altamente significativo se están enfocando actualmente en generar un impacto social positivo desde el punto de vista de responsabilidad social empresarial y ambiental. La responsabilidad social empresarial hoy en día se vuelve una alternativa de gran apoyo que ayuda a mantener a las empresas en el mercado, ya

que les permite presentar estrategias mucho más competitivas. Por otro lado la misma exige estrategias relevantes y que deben estar alineadas a la gerencia estratégica, la misión y visión de la organización para obtener resultados excepcionales, desde el punto de vista ético-social así como también desde el punto de vista económico.

Asimismo es importante resaltar, según Potter (2000), que esta actividad debe ser entendida e integrada como parte del negocio, estar relacionada con la compañía para así aportar a la integridad de la misma y finalmente es de suma importancia que se incluyan actividades internas de la empresa por ejemplo, inversión en el capital humano, su entorno y relaciones.

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo, diseño y enfoque de la investigación.

El tipo de investigación, según su finalidad, fue de tipo aplicada, la misma según Sánchez Cegarra (2004:42) “comprende el conjunto de actividades que tienen por finalidad el descubrir o aplicar conocimientos científicos nuevos, que pueden realizarse en productos y en procesos nuevos utilizables”. Esta investigación buscó proponer mejoras gerenciales para la Farmacia “La Paz” y así proporcionar un nuevo sistema de control de gestión que permita integrar de una manera más proporcional, las actividades de la misma, para ofrecer mejores productos y servicios a sus clientes.

Según su alcance, la investigación fue de tipo descriptiva y explicativa, siendo la investigación descriptiva según Sampieri (1991:80) la que “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice”, es decir aquella que busca el diagnóstico de la situación en estudio; y la investigación explicativa la que “pretende establecer las causas de los eventos que se

estudian” (ob. cit. 1991:83), es decir aquella que busca la relación causa y efecto entre variables. En la presente investigación se determinó la situación actual de la farmacia, para describir las características más importantes de la misma y cuáles fueron los fenómenos que incidieron directamente con el funcionamiento o no de esas variables, para medir cual fue el impacto actual en la farmacia en general y buscar estrategias de mejoras competitivas.

El diseño de la investigación de acuerdo al grado de manipulación de los datos, se clasificó como no experimental, siendo esta según Sampieri (1991:149) “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”. Según la fuente de los datos se clasificó como investigación de campo siendo está definida según Arias Fideas G. (2006:31) como “aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o en la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes”. Según el tiempo de recolección de los datos, fue una investigación transeccional, la cual es aquella en donde según Sampieri (1991:151) “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado”. La

recolección de datos se realizó directamente en la farmacia “La Paz” sin modificar los mismos en un tiempo determinado.

Siguiendo la orientación del diseño de la investigación, se convino en un enfoque de investigación mixta y proyecto factible. En una investigación mixta se aplican tanto el enfoque cuantitativo como el cualitativo. De acuerdo a Sampieri (1991:4) el estudio cuantitativo “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”; mientras que el estudio cualitativo “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (ob. cit. 1991:7). En la investigación de la farmacia “La Paz” se midieron las variables más resaltantes encontradas, se representaron y describieron las mismas, hecho que permitió mejorar y atender las necesidades que se encontraron actualmente en el establecimiento a través de las cinco perspectivas del Balanced Scorecard contempladas.

El Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. FEDUPEL (2006:13) plantea como proyecto factible aquel que “consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar necesidades de

una organización”. El presente trabajo planteó un nuevo sistema de control que permite mejorar la situación actual de la farmacia “La Paz” y así aumentar su ventaja competitiva, así como también se planteó la posibilidad de extrapolar estos resultados a otras farmacias independientes.

3.2 Población y muestra

Inicialmente es imprescindible definir la unidad de análisis que de acuerdo a Sampieri (1991) contempla a participantes, objetos, sucesos, o comunidades de estudio, lo cual permite delimitar la población y seguidamente seleccionar a la muestra. Asimismo se define de acuerdo a Sabino (1992) como origen de los datos que pueden ser personas, situaciones, hechos que se observan directamente o materiales bibliográficos de diferente naturaleza.

La población o universo de acuerdo a Sampieri (1991:173) es un “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”. Por otro lado Sabino (1992) nos indica que el universo es el conjunto de todas las unidades de datos o muestreo, es decir de todas las que proporcionan la información.

Siendo Farmacia “La Paz”, ubicada en Bejuma Edo. Carabobo, el único caso de estudio para la aplicación y ejecución de un sistema de control de su gestión gerencial, la misma representa la unidad de análisis, y a su vez la misma representa la población.

La muestra se define como “subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de ésta”. (ob. cit. 1991:174). Otro concepto nos refiere como muestra a “una parte del todo al que llamamos universo y que sirve para representarlo” (ob. cit. 1992:91).

Para esta investigación siendo la población la Farmacia “La Paz” la cual cuenta con un número de 17 empleados, se excluye el muestreo ya que se tomara como unidades de recolección de datos a todos los empleados. El tamaño de la muestra es el mismo tamaño de la población

Por otro lado es importante considerar que particularmente para obtener información de los clientes de la farmacia, si debe existir una delimitación de una muestra representativa.

No todas las muestras resultan útiles para llevar a cabo un trabajo de investigación. Lo que se busca al emplear una muestra es que, observando una porción relativamente reducida de unidades, se obtengan conclusiones semejantes a las que lograríamos si estudiáramos el universo total (Sabino 1992:91).

Cuando las conclusiones concebidas por las muestras tienen alto índice de ser generalizadas se dice que la muestra es representativa, sin embargo cuando se pretende solo conocer los indicios generales del problema o por razones de tiempo se dificulta realizar un trabajo más meticuloso se toman muestras no representativas (ob. cit. 1992).

En vista de este planteamiento se selecciona una muestra no representativa no oportunista y exploratoria de la población, sin ninguna validez estadística, debido a la escasez de recursos y a la disposición de tiempo para la ejecución de entrevistas.

3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Sampieri (1991:198) refiere que “la recolección de datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico”.

La recolección de datos para el caso en estudio se define en función de la operacionalización de variables, que no es más según Sierra (1997:110) “el procedimiento que tiende a pasar las variables generales a las intermedias, y éstas a los indicadores”. Por otro lado de acuerdo a Sabino (1992) se define como “el proceso que sufre una variable (o un concepto en general) de modo tal que a ella se le encuentran los correlativos empíricos que permiten evaluar su comportamiento efectivo”.

Para ello es imprescindible definir las variables, descritas según Sampieri (1991:198) como: “conceptos o atributos a medir”. Adicionalmente Sierra (1997:98) menciona que las variables son “características observables de algo”.

Por otro lado es importante destacar que para la operacionalización de variables es imprescindible partir de una definición teórica. A partir de los conceptos se puede encontrar el conjunto de indicadores que exhiben los comportamientos de las variables (ob. cit. 1992).

En general para construir un instrumento de recolección de datos se debe partir de las variables, determinar a partir de estas sus dimensiones, luego los indicadores y finalmente los ítems.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, para el presente trabajo se consideró como variable única la herramienta gerencial Balanced Scorecard. De este modo fueron consideradas cinco perspectivas como dimensiones tales como Aprendizaje, Procesos internos, Clientes, Finanzas y Responsabilidad Social Empresarial. A su vez de estas cinco perspectivas se determinaron los indicadores más oportunos, siendo finalmente establecido los ítems que permitirán medir la variable estudio.

A continuación se presenta los cuadros de operacionalización de variables:

Tabla I Identificación y definición de variables

Objetivo específico	Variable	Definición operacional
Elaborar un diagnóstico de la situación actual de la farmacia basado en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral	Cuadro de mando integral (CMI)	Sistema de evaluación del desempeño empresarial que utiliza 4 perspectivas para analizar la empresa de manera integral. A su vez es un enfoque para la implementación estratégica que permite convertir estrategias en resultados de negocios

Fuente: Elaboración Propia

Tabla II Operacionalización de variables

Cuadro de Operacionalización de Variables					
Variable	Dimensiones	Indicadores	Técnica de recolección	Instrumento	Ítems
Balanced Scorecard	Responsabilidad social empresarial	Acciones benéficas/ donaciones	Entrevista	Cuestionario a personal	Preguntas de la 1 a la 4 (Anexo II)
		Jornadas comunitarias			
		Acciones benéficas/ donaciones		Cuestionario a clientes	Preguntas de la 1 a la 3 (Anexo I)
		Jornadas comunitarias			
		Donaciones / Jornadas			
	Finanzas	Ventas	Revisión de datos primarios	Consulta de documentos financieros	Reportes de ventas
		Ingresos			Reportes de Ingresos
	Clientes	Grado de satisfacción Disponibilidad de productos y servicios Calidad de servicios	Entrevista	Cuestionario a clientes	Preguntas de la 4 a la 15 (Anexo I)
	Procesos internos	Sistemas de información Herramientas de servicio	Entrevista	Cuestionario a personal	Preguntas de la 5 a la 6 (Anexo II)
		Calidad de servicios	Observación	Guía de observación para el establecimiento de farmacia	Preguntas de la 1 a la 12 (Anexo IV)
	Aprendizaje y crecimiento	Políticas manuales y procedimientos Calificación de Personal Remuneración/Beneficios Motivación/Nivel de satisfacción	Entrevista	Cuestionario a personal	Preguntas de la 7 a la 15 (Anexo II)
		Calificación de personal		Cuestionario a clientes	Preguntas de la 16 a la 20

Fuente: Elaboración Propia

El instrumento de recolección de datos según Sabino (1992) es “cualquier recurso del que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información”.

Para la recolección de datos se toma el cuestionario, según Sampieri (1991:217) este “consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir”. Básicamente para la recolección de datos se contaron con preguntas abiertas y cerradas, quedando las preguntas cerradas con niveles de codificación previamente establecidos.

Por un lado se aplicó el cuestionario Autoadministrado a los clientes y personal de la Farmacia “La Paz”, que de acuerdo a Sampieri (1991:235) se define como aquel que “se proporciona directamente a los participantes, quienes lo contestan”.

Por otro lado se aplicó la entrevista personal a un grupo de empleados de la Farmacia “la Paz”, específicamente a gerentes y afines, siendo la misma para Sampieri (1992:239) las que “implican que una persona calificada (entrevistador) aplica el cuestionario a los

participantes”. Con la misma se obtuvo una amplia información sobre el manejo y estatus de la farmacia.

Adicionalmente se contó con la técnica de observación aplicada a las instalaciones físicas de la Farmacia “La Paz”. Este método se define de acuerdo a Sampieri (1992:260) como aquel que “consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables”.

Finalmente se realizó la revisión de registros financieros (datos primarios) con los que cuenta la farmacia para el periodo 2013 y 2014 para evaluar la actuación financiera a lo largo de este periodo así como también su estabilidad como empresa.

Para las preguntas cerradas se estructuró la siguiente codificación, que de acuerdo a Sampieri (1991:213) “Significa asignar a los datos un valor numérico o símbolo que los represente, ya que es necesario para analizarlos cuantitativamente”.

A continuación la codificación de preguntas cerradas:

Si	No
----	----

Siempre	Casi Siempre	A veces	Pocas veces	Nunca
---------	--------------	---------	-------------	-------

Mayores	Iguales	Menores
---------	---------	---------

Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
-----------	-------	---------	------------

Para las preguntas abiertas no tiene codificación con lo que se permite de esta manera profundizar en el tema estudio.

3.4 Diseño del instrumento

Para la obtención de información referente a la Farmacia “La Paz” se contó con las siguientes herramientas de información:

- a. Cuestionario a clientes: permite obtener información acerca del grado de satisfacción general de los clientes que acuden a la Farmacia “La Paz”, además de entender un poco desde su panorama, que percepción poseen acerca de la calidad y disponibilidad de productos y servicios así como también los procesos, y nivel de atención que reciben del personal que orienta su compra. Por otro lado su interés y conocimiento acerca de actividades benéficas para la comunidad patrocinadas por la farmacia (Ver anexo I).
- b. Cuestionario al personal: Permite obtener información acerca del nivel de conocimiento y manejo de herramientas bibliográficas y tecnológicas por parte de personal de la farmacia, así como también el grado de satisfacción en su lugar de trabajo. Por otro lado su interés y conocimiento acerca de actividades benéficas para la comunidad en las que ha participado dentro de la organización (Ver anexo II).

- c. Guía de preguntas estructuradas a propietarios: Conocer desde el punto de vista de los gerentes su disposición al trabajo en actividades benéficas, la rentabilidad del negocio, que productos y servicios ofrecen a la clientela, la calidad de los servicios tanto para los cliente internos como para los clientes externos, y el beneficio que provee al personal (Ver anexo III).
- d. Guía de observación para el establecimiento de Farmacia: Permite conocer el diseño y estructura del establecimiento, así como también las herramientas de servicio de las que dispone para ofrecer una mayor atención y compra de productos y servicios por la clientela (Ver anexo IV).

3.5 Validación del instrumento

La validez del uso de los instrumentos de recolección de datos (Ver Anexo V) es garantizada por la evaluación de un grupo de expertos, los cuales verifican si los ítems contemplados están debidamente relacionados con las variables a medir. Se evalúa:

- Claridad: si las preguntas de la encuesta son claras y sencillas.
- Pertinencia: si las preguntas están debidamente formuladas a lo que se quiere medir.
- Precisión: Si las preguntas del cuestionario están redactados de manera clara, precisa y pertinente con los objetivos de la investigación.

Inicialmente se realizaron correcciones de fondo en cuanto al lenguaje utilizado en función al público al cual va dirigida la encuesta, así como también orientación a preguntas puntuales (Profesora Marisol Benaím).

Por otro lado se realizaron correcciones de segundo nivel en el cual se verifico la relación de las preguntas con los indicadores asignados y seguidamente la estructuración del cuadro para la validación por expertos (Profesor Pablo Lira y Profesora Mara Ochoa).

Tabla III Cualidades básicas del grupo de expertos participantes en la validación de las encuestas

Nombre	Cargo actual
Marisol Benaím	Coordinador de Post-grado en Mercadeo de la Facultad de Farmacia de la Universidad Central de Venezuela
Pablo Lira	Coordinador de Post-Grado en Gerencia Estratégica en Negocios de la Facultad de Farmacia de la Universidad Central de Venezuela
Mara Ochoa	Miembro del comité de Post grado de Mercadeo de la Facultad de Farmacia de la Universidad Central de Venezuela

Fuente: Elaboración Propia

3.6 Técnica de procesamiento de datos

La técnica de procesamiento de datos utilizada para la investigación fue por medio del procesamiento manual a una base de datos, hojas de cálculo Excel®, seguidamente estos fueron analizados por el diseño de gráficas.

CAPÍTULO IV

4. REPRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1 Resumen de resultados

La investigación inicio con la aplicación de la Guía de preguntas estructurada a propietarios (Ver anexo III) siendo el mismo el Regente propietario en suministrar toda la información solicitada. En la misma se encontraron los siguientes resultados:

En cuanto a la Perspectiva de Responsabilidad Social Empresarial

1. La farmacia si participa en actividades benéficas que ayuden a la comunidad. Ejemplo: Colaboración mensual a un ancianato de la zona.
2. La farmacia ha promovido el desarrollo de jornadas o actividades adicionales de salud, belleza o alimentación que benefician a la comunidad, sin embargo estas se realizaron solo hasta el 2013 y con el apoyo de los laboratorios farmacéuticos.

En cuanto a la Perspectiva de Finanzas

3. El control diario de venta se lleva a cabo por medio el reporte diario de ventas generado por el sistema Magnus comparado con el monto en efectivo entregado a diario por parte de los vendedores.
4. Si se lleva el control de costos y gastos ya que del ingreso bruto mensual, entre el 60 y el 70% va destinado a la reposición de inventario, un 10% para gastos y el resto aproximadamente un 20% va para utilidades de la empresa.
5. No hay un control interno para el manejo de información contable (La contabilidad es externa). Solo se lleva un libro de compra y venta mensual que se le entrega al contador externo.
6. Hay menor cantidad de productos que disponen los proveedores de la farmacia en comparación con el año pasado.
7. Existe mayor cantidad de productos que se piden a los proveedores de la farmacia en comparación con el año pasado.
8. La farmacia si realiza pagos oportunos a los proveedores.
9. El crecimiento de la empresa se obtiene por medio de las ventas en unidades y en Bolívares y no existen indicadores para justificarlo.
10. La farmacia es un negocio rentable, debido a que por ser una farmacia que tiene más de 30 años en el mercado, posee descuentos especiales, además de que siempre mantienen sus gastos limitados al 10% de sus ventas.

En cuanto a la Perspectiva de Clientes

11. Si existe un amplio surtido de productos ya que se disponen de una alta variedad de proveedores para ofrecer una amplia gama de opciones para los clientes.
12. No hay actividades promocionales que realice la farmacia actualmente para atraer a los clientes, las mismas eran promovidas por los laboratorios. Esta farmacia es conocida por sus bajos precios en productos y servicios y eso ha sido suficiente. Solo existe actividad promocional por radio.
13. No tiene orientación en las tendencias actuales de mercadeo (Marketing y Merchandising), solo ha recibido ayuda por parte del personal de mercadeo de los laboratorios farmacéuticos que actualmente no posee.

En cuanto a la Perspectiva de Procesos Internos

14. La facturación (venta), compra, control de inventario y consulta de precios está integrada al Sistema Magnus (Sistema operativo aplicado a farmacias y que tiene funciones administrativas y de farmacia), el mismo es considerado un sistema bastante completo y que ha dado muy buenos resultados a nivel de farmacia ya que permite mantener actualizado el inventario de los proveedores mas importantes por lo cual puede reponer el inventario de la farmacia de acuerdo de la

disponibilidad de la droguería lo más pronto posible, permite la facturación directa entre el proveedor y farmacia, ahorrando con esto un tiempo valioso en los procesos administrativos de la farmacia, permite llevar el registro de la compra de los clientes para estimar sus futuras necesidades, permite obtener un registro de ventas mensuales en unidades y bolívares, entre otros.

15. La plataforma de la farmacia por la página web www.grupofarma.com funciona básicamente para la consulta y apartado de productos, y consulta de los horarios de turno de la farmacia. El usuario podrá visualizar por medio de un sistema de alarma si dispone del medicamento para así poder apartarlo y retirarlo en la farmacia o directamente solo consulta y los retira en la farmacia. Por otro lado existe promoción de las preparaciones magistrales que se realizan en la misma.

En cuanto a la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

16. No existe manuales de políticas de la empresa.
17. Si existen descripción de cargo por escrito para cada personal.
18. No existen procedimientos descritos en manuales.
19. La misión y visión de la empresa se transmite en reuniones generales con el personal 4 o 5 veces al año.

20. Si existen etapas de entrenamiento para el personal nuevo. Para el personal que conoce de farmacia (pasantes o estudiantes de farmacia) se realiza un entrenamiento sobre las herramientas del sistema operativo de 8 a 15 días máximo, y para el personal que no tienen conocimientos en farmacia se realiza una rotación por todas las áreas para familiarizarlo con el manejo de los medicamentos.
21. El personal se encuentra capacitado por los años de experiencia que recibe en la empresa a pesar de que la mayoría de ellos tiene estudios de bachillerato. (El único con grado Técnico Universitario es el Supervisor de Sistemas y Personal). Existían cursos dictados al personal en Valencia, con el apoyo de laboratorios farmacéuticos, además de charlas informativas en la farmacia por los visitantes médicos para la promoción y venta de nuevos productos, sin embargo ya no se realizan ninguna de las dos actividades, ya que no existe el apoyo de los laboratorios farmacéuticos en este momento y la farmacia no dispone del presupuesto para enviar el personal a Valencia.
22. Las herramientas con las cuales dispone el personal para atender al público: El sistema Magnus básicamente y apoyo en documentos bibliográficos (Guía de especialidades farmacéuticas).
23. Los beneficios a los empleados básicamente son: Pago de sueldo mínimo más beneficios de la ley, 2 meses de utilidades, bonificaciones por venta y/o desempeño.

En segundo lugar fue ejecutado el Cuestionario al personal (Ver anexo II), siendo respondido por un total de 15 empleados, encontrándose los siguientes resultados:

Perspectiva Responsabilidad Social Empresarial

Tabla IV Preguntas a personal sobre acciones benéficas o donaciones y Jornadas comunitarias

Nº de pregunta (ver anexo II)	Codificación		Observaciones
	Si	No	
1	15	0	
2	14	1	
3	10	5	
4	15	0	

Fuente: Elaboración Propia

Pregunta 1. ¿Es de su conocimiento si la farmacia participa en actividades benéficas que ayudan a la comunidad? (Donaciones Caritativas)

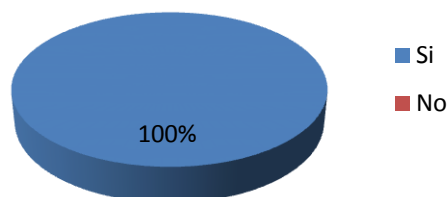


Ilustración 6 Gráfica 1 Pregunta 1 al personal sobre acciones benéficas o donaciones

Fuente: Elaboración Propia

El 100 %, (15 personas) de la población encuestada refirió que es de su conocimiento la participación de la farmacia en actividades benéficas, como donaciones a un ancianato de la zona.

Pregunta 2. ¿Le gustaría participar en estas actividades?

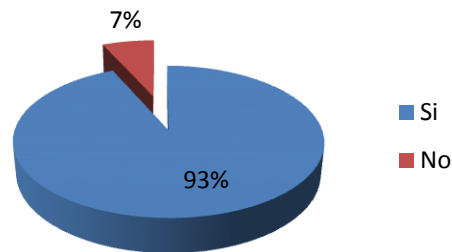


Ilustración 7 Gráfica 2 Pregunta 2 al personal sobre acciones benéficas o donaciones

Fuente: Elaboración Propia

Al 93% de los encuestados le gustaría ser participe en estas actividades y así colaborar con la farmacia en este tipo de acciones.

Pregunta 3. ¿Ha sido participe de actividades de despistaje o jornadas de salud promovidas dentro de la farmacia? (Hipertensión arterial, glicemia, etc)

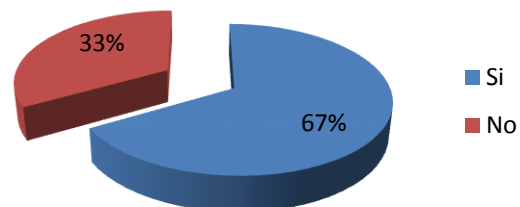


Ilustración 8 Gráfica 3 Pregunta 3 al personal sobre jornadas comunitarias

Fuente: Elaboración Propia

El 67% de los empleados indica que si ha sido participe en actividades de despistaje o jornadas de salud, sin embargo se evidencio que su participación era de forma indirecta (ayuda de ubicación de los promotores de salud, orientación de venta de medicamentos a los clientes durante la jornada) ya que las mismas eran llevadas a cabo directamente por el personal de los laboratorios.

Pregunta 4. ¿Le gustaria participar en estas actividades?

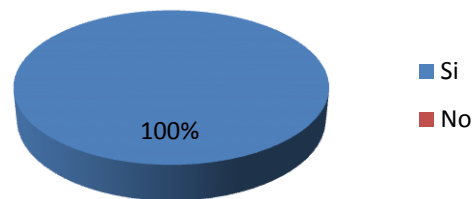


Ilustración 9 Gráfica 4 Pregunta 4 al personal sobre jornadas comunitarias

Fuente: Elaboración Propia

El 100 % de los empleados se encuentran en disposición de ser partícipe de manera activa en este tipo de actividades.

Perspectiva Procesos internos

Tabla V Preguntas a personal sobre procesos internos

Nº de pregunta (ver anexo II)	Codificación						Observaciones
	Si	No	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	
5	13	2					
6			4	8	1	0	

Fuente: Elaboración Propia

Pregunta 5. ¿Utiliza Internet o libros para brindar atención y asesoría a las necesidades de los clientes?

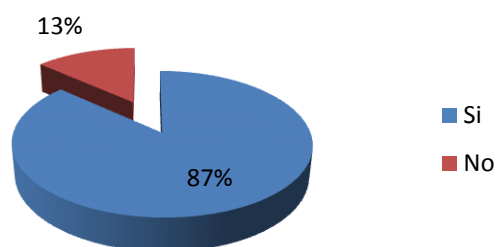


Ilustración 10 Gráfica 5 Pregunta 5 al personal sobre los procesos internos

Fuente: Elaboración Propia

El 87% de los empleados (en su mayoría vendedores) utilizan internet y libros para atender los requerimientos de los clientes.

Pregunta 6. ¿Cómo calificaría usted el sistema de consulta de precios, existencia, reposición de inventario y facturación de productos de la farmacia?

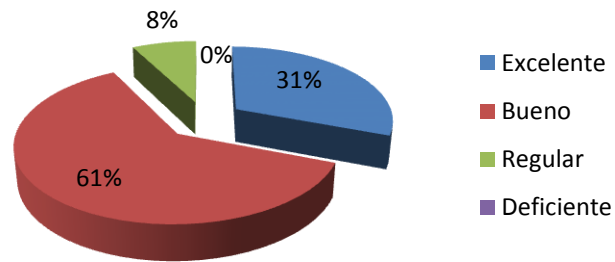


Ilustración 11 Gráfica 6 Pregunta 6 al personal sobre los procesos internos

Fuente: Elaboración Propia

El 61% de los empleados considera que el sistema Magnus es bueno, y un 31% lo considera excelente. De acuerdo a estos resultados puede inferirse que la mayoría del personal considera bueno este sistema y que puede haber oportunidades de mejora para que este pudiera considerarse excelente por parte del personal.

Perspectiva Aprendizaje y crecimiento

Tabla VI Preguntas a personal sobre aprendizaje y crecimiento

Nº de pregunta (ver anexo II)	Codificación						Observaciones
	Si	No	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	
7	0	15					
8	0	15					
9	12	3					
10	4	11					
11	14	1					
13			6	5	3	1	

Fuente: Elaboración Propia

Pregunta 7. ¿Conoce la Misión de la empresa?

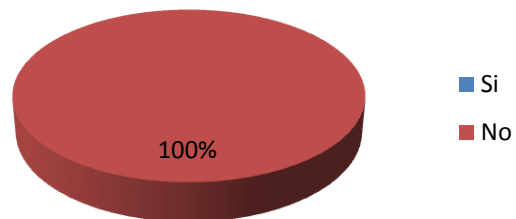


Ilustración 12 Gráfica 7 Pregunta 7 al personal sobre el proceso de aprendizaje y crecimiento

Fuente: Elaboración Propia

Pregunta 8. ¿Conoce la Visión de la empresa?

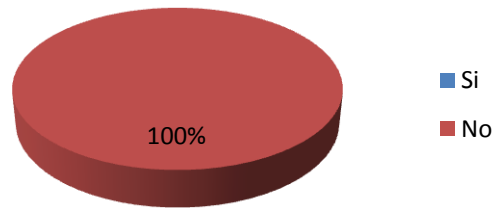


Ilustración 13 Gráfica 8 Pregunta 8 al personal sobre el proceso de aprendizaje y crecimiento

Fuente: Elaboración Propia

Los empleados no conocen la misión y visión de la empresa, lo que permite inferir, que aunque existe la información, no se encuentran alineados a las actividades de la misma.

Pregunta 9. ¿Conoce el organigrama de la empresa?

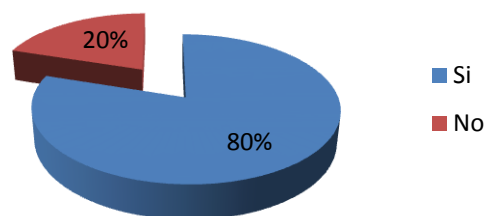


Ilustración 14 Gráfica 9 Pregunta 9 al personal sobre el proceso de aprendizaje y crecimiento

Fuente: Elaboración Propia

El 80% de los empleados afirma conocer el organigrama de la farmacia. Por lo tanto se considera que es de su conocimiento el lugar que ocupan dentro de la organización.

Pregunta 10. ¿ha recibido cursos de formación y/o capacitación durante el último año?

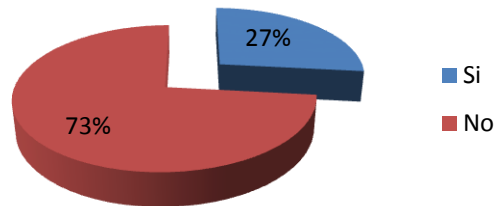


Ilustración 15 Gráfica 10 Pregunta 10 al personal sobre el proceso de aprendizaje y crecimiento

Fuente: Elaboración Propia

Solo el 27% de los empleados dice haber recibido cursos de formación en el último año, siendo esto algo que desmejora la capacidad y rendimiento del personal al momento de ofrecer calidad de servicios.

Pregunta 11. ¿Le gustaría recibir cursos de adiestramientos para reforzar o aprender nuevos conocimientos?

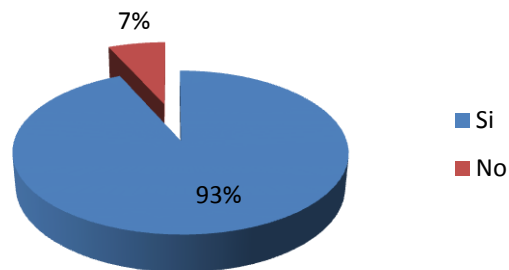


Ilustración 16 Gráfica 11 Pregunta 11 al personal sobre el proceso de aprendizaje y crecimiento

Fuente: Elaboración Propia

Al 93% de los empleados le gustaría recibir adiestramientos para adquirir nuevos conocimientos y destrezas que lo ayudaran a desempeñarse de una mejor manera en su labor diaria.

Tabla VII Pregunta a personal sobre Aprendizaje y crecimiento
(Grado de importancia)

Nº de pregunta (Ver anexo II)	Codificación					Observaciones
	Gerencial	Atención al Cliente	Administrativo	Promoción de servicios	Salud	
12						
Opción 1	1	1	1	2	9	
Opción 2	1	10	1	1	1	
Opción 3	1	0	2	8	3	
Opción 4	1	2	9	2	0	

Fuente: Elaboración Propia

12. Enumere del 1 al 5, sin repetir numero, el grado de importancia que le daría usted a los siguientes tópicos al momento de recibir adiestramientos o charlas informativas para mejorar su desempeño actual

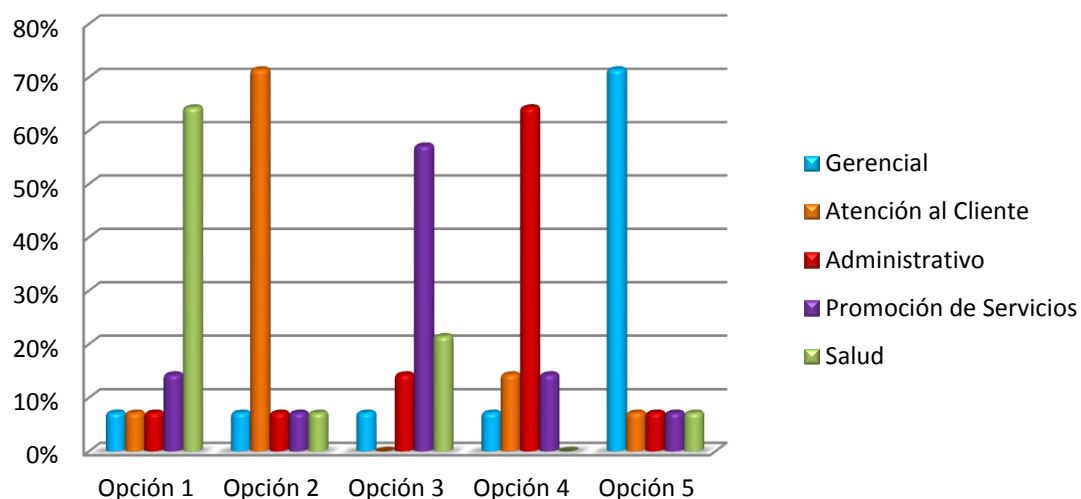


Ilustración 17 Gráfica 12 Pregunta 12 al personal sobre el proceso de aprendizaje y crecimiento (Grado de importancia)

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a la opinión de los empleados con un 64% para la primera opción desean recibir cursos de adiestramiento en el área de la Salud, ya que ellos consideran que así podrán asistir con más fortalezas a los clientes. Como segunda opción opinan que los cursos dirigidos a la atención al cliente son importantes, por ello la eligieron como segunda opción con un 71% para esta posición. Como tercera opción, cursos para la promoción de servicios con un 57%. Como cuarta opción fue elegida cursos en el área administrativo con un 64%. Y como última opción se

encuentran los cursos en el área gerencial, ya que consideran que este tópico solo le atañe a los dueños.

Pregunta 13. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con respecto a su paquete salarial y beneficios que recibe de la empresa?

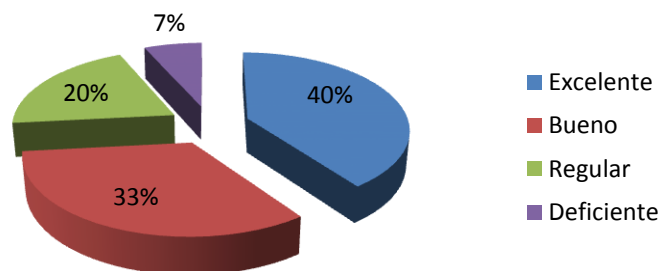


Ilustración 18 Gráfica 13 Pregunta 13 al personal sobre el proceso de aprendizaje y crecimiento

Fuente: Elaboración Propia

Se puede observar que para el 40% de los empleados perciben como excelente los beneficios que recibe de la empresa, seguidamente con un 33% los empleados indican que los beneficios son buenos. Sin embargo un 27% percibe de manera negativa los beneficios que da la empresa.

Tabla VIII Pregunta a personal sobre Aprendizaje y crecimiento
(Grado de satisfacción)

Nº de pregunta (Ver anexo II)	Codificación									
14	Reuniones sociales	Cumpleaños	Reconocimiento por desempeño	Días libres	Financiamiento	Becas estudio	Bonos	Fiesta de fin de año	Asensos de cargo	Otro: Cesta ticket
Opción 1	0	1	7	0	0	1	1	2	2	1
Opción 2	1	0	2	1	3	2	5	0	1	0
Opción 3	1	2	1	2	5	3	0	0	0	1
Opción 4	0	2	1	3	2	2	0	4	1	0
Opción 5	2	3	1	0	0	3	1	2	3	0
Opción 6	2	2	0	2	3	1	1	2	2	0
Opción 7	1	1	2	3	0	2	2	2	2	0
Opción 8	2	3	0	3	0	0	3	2	2	0
Opción 9	6	1	1	0	1	1	2	1	1	1
Opción 10	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0

Fuente: Elaboración Propia

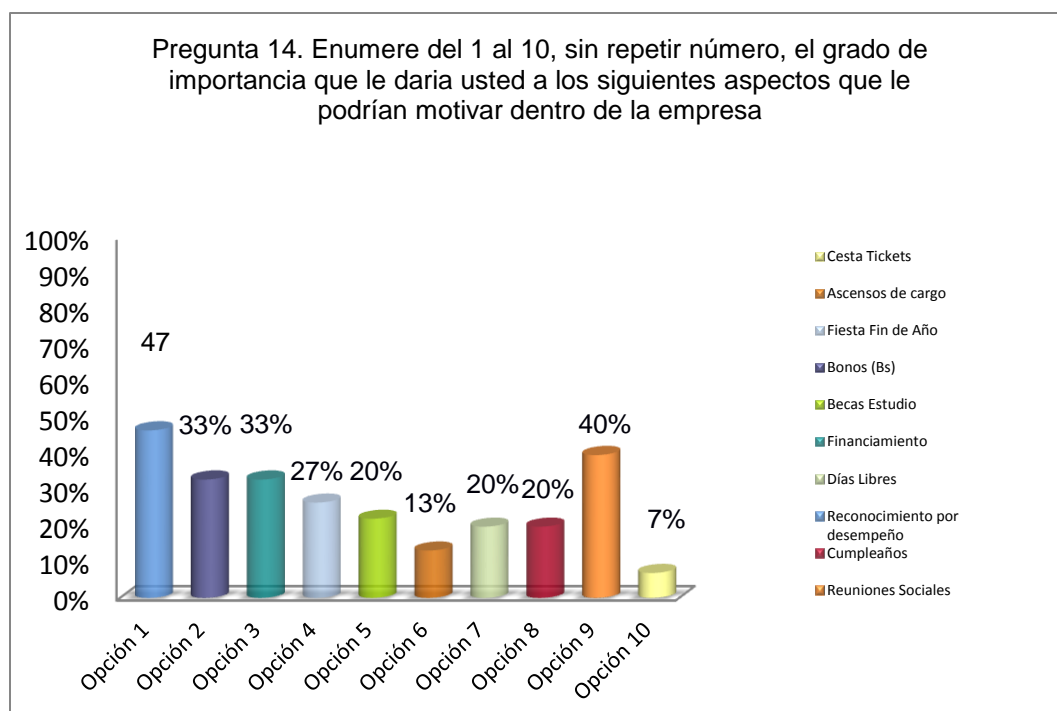


Ilustración 19 Gráfica 14 Pregunta 14 al personal sobre el proceso de aprendizaje y crecimiento

Fuente: Elaboración Propia

47% de los empleados opina que le motiva recibir reconocimiento por el desempeño dentro de la farmacia como primera opción. Como segunda opción prefieren Bonos en Bs como forma de motivación. Como tercera opción prefieren recibir financiamiento para la adquisición de bienes. Como Cuarta opción desearían tener una fiesta de fin de año. Como quinta opción les gustaría recibir becas estudios. Como sexta opción prefieren recibir ascensos de cargo. Como séptima opción les gustaría recibir días libres. Como octava opción prefieren recibir celebraciones por motivos de cumpleaños. Como novena opción prefieren reuniones sociales fuera de la empresa. Y como última opción

de acuerdo a sus necesidades les gustaría recibir una mayor cantidad de cesta tickets.

Finalmente para la pregunta N° 15 se deja a los empleados expresar de acuerdo a su opinión, acerca de que se podría mejorar en la farmacia, entre los aspectos más resaltantes se mencionan:

- Aumentar el autoservicio.
- Brindarle mayor comodidad a los clientes, de acuerdo a sus opiniones esto se lograría aumentando la fluidez de los clientes, es decir la rapidez con que son atendidos, mejorando las condiciones de la farmacia como colocando aire acondicionado y aumentando el espacio físico de la misma.
- Aumentar la cooperación entre los compañeros.
- Que la farmacia tuviese un estacionamiento propio (hay uno a una cuadra pero es privado).
- Mejorar un poco más los bonos por ventas.
- Implementar una correcta rotación del horario y turnos de la farmacia equitativa para todos.
- Crear un sistema dentro de la farmacia para que los clientes consulten ellos mismos los precios de los productos.
- Ampliación del baño de los empleados.

En tercer lugar fue ejecutado el Cuestionario de Clientes (Ver anexo I), siendo respondido por un total de 26 personas entre hombres y mujeres en edades comprendidas entre, mujeres (18-49 años) y hombres (24-72 años) quienes aportaron la siguiente información:

Perspectiva Responsabilidad Social Empresarial

Tabla IX Preguntas a clientes sobre acciones benéficas o donaciones y Jornadas comunitarias

	Codificación						
Nº de pregunta (ver anexo I)	Si	No	Jornadas o actividades especiales				Observaciones
			Despistaje de Hipertensión	Despistaje de glicemia	Nutrición	Control de peso	
1	9	17					
2	4	22	1	3	1	2	Resultados de jornadas o actividades especiales en función a los que dieron respuestas afirmativas
3							Pregunta abierta

Fuente: Elaboración Propia

Pregunta 1. ¿Es de su conocimiento si la farmacia participa en actividades benéficas que ayudan a la comunidad?

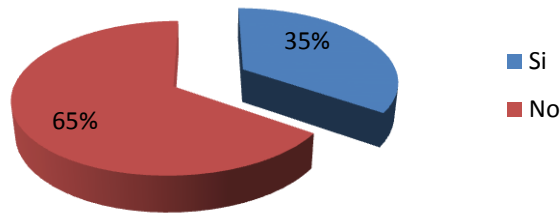


Ilustración 20 Gráfica 15 Pregunta 1 a clientes sobre acciones benéficas o donaciones

Fuente: Elaboración Propia

El 65 %, 17 personas, de la población encuestada refirió que desconoce la participación de la farmacia en actividades benéficas, hecho que permite evidenciar la poca publicidad que posee la farmacia como participantes en actividades de responsabilidad social empresarial.

Pregunta 2. ¿Ha participado en alguna de las siguientes jornadas o actividades especiales que la farmacia ha realizado para beneficiarlo a usted y a su comunidad?

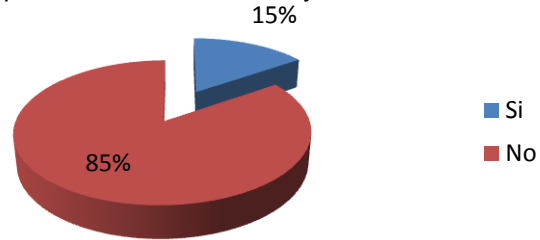


Ilustración 21 Gráfica 16 Pregunta 2 a clientes sobre jornadas o actividades especiales

Fuente: Elaboración Propia

Por otro lado el 85 % de la población encuestada, 22 personas, indica que no ha participado en jornadas de salud ejecutadas dentro de la farmacia, y solo un 15% indica que si ha participado en las mismas.

Pregunta 2 ¿En cuales jornadas o actividades especiales ha participado?

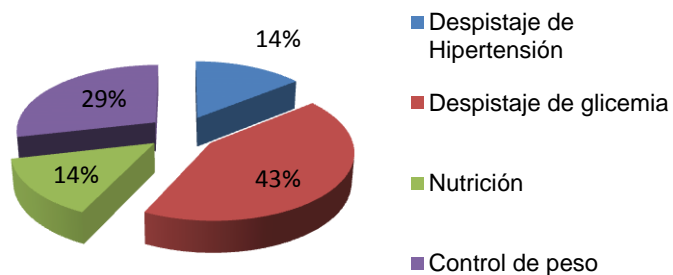


Ilustración 22 Gráfica 17 Pregunta 2 a clientes sobre jornadas o actividades especiales

Fuente: Elaboración Propia

Del 15% de la población encuestada el 43% indican haber participado en jornadas de Despistaje de Glicemia, el 29% en jornadas de Control de peso, el 14% en jornadas de despistajes de hipertensión y el 14% igualmente en jornadas de Nutrición.

Por un lado se puede evidenciar que no existe alta incidencia de ejecución de esas actividades por parte de la farmacia, sin embargo a pesar de que ha sido poca la ejecución de las mismas existe una pequeña parte de la población que si las conoce y ha asistido a las mismas.

Referente a la pregunta N° 3 sobre donaciones y jornadas en general, las personas encuestadas resaltaron entre otras actividades importantes que ayudarían a la comunidad las siguientes: **Vacunaciones, Donación de medicamentos, Muestras médicas, Atención a bebés, Colaboración a colegios.**

Siendo posible tomar como referencia estas actividades para ser ejecutadas por la farmacia en beneficio a la comunidad como contribuyentes en actividades de responsabilidad social empresarial.

En general estas actividades son de suma importancia ya que permiten ofrecer actividades que benefician a la comunidad y a su vez ser reconocida como farmacia contribuyente a actividades diferentes a la venta de productos, es decir a las actividades de responsabilidad social empresarial.

Perspectiva de Clientes

En la pregunta N°4 (Ver anexo I) se obtiene que las personas encuestadas llevan acudiendo a esta farmacia para un mínimo de dos meses hasta el tiempo máximo de 34 años, tiempo que lleva funcionando la farmacia. Por otro para la pregunta N°5 nos permite evidenciar que para la mayoría de la población encuestada al menos 1 vez a la semana acuden a esta farmacia. Se puede considerar que las personas presentan, entre la cantidad de alternativas, un alto grado de fidelidad en el tiempo por esta farmacia.

Tabla X Preguntas a clientes sobre Disponibilidad de productos y
Grado de satisfacción

Nº de pregunta (ver anexo I)	Codificación								Observaciones
	Siempre	Casi Siempre	A veces	Pocas veces	Nunca	Mayores	Iguales	Menores	
6	6	12	5	3	0				
7						1	4	21	

Fuente: Elaboración Propia

Pregunta 6. ¿Encuentra disponible todos los
productos y/o servicios que ha requerido cada vez
que visita la farmacia?

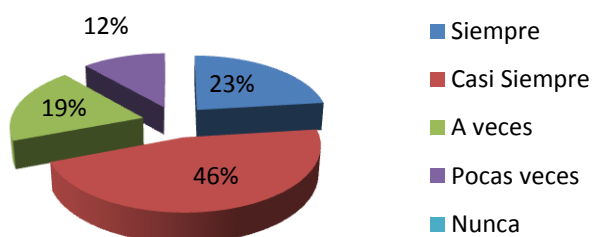


Ilustración 23 Gráfica 18 Pregunta 6 a clientes sobre Disponibilidad de productos y Grado
de Satisfacción

Fuente: Elaboración Propia

El 46% de la población encuestada indica que casi siempre encuentra disponible en esta farmacia los productos que necesita,

seguidamente con un 25% indican que Siempre consiguen los medicamentos, sin embargo por otro lado existe un 19 % y 12 % de la población que indica que encuentra disponible los medicamentos a veces o pocas veces respectivamente. En general se puede evidenciar que para un 71% de la población encuestada la farmacia presenta una buena disponibilidad de productos en su stock que permite mantener cubierta en lo posible las necesidades básicas de la población, siendo esto una ventaja importante para la misma.

Pregunta 7. Indique como son los precios de los productos en comparación con las otras farmacias de la zona

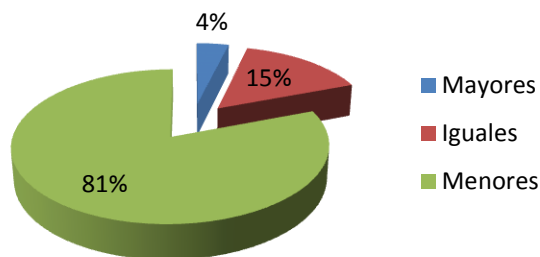


Ilustración 24 Gráfica 19 Pregunta 7 a clientes sobre Grado de satisfacción

Fuente: Elaboración Propia

En un 81% la población refirió que los precios de esta farmacia son muchos menores en comparación con otras farmacias. Esto

representa un perfil muy importante para la farmacia ya que por un lado se disponen de productos más accesibles para la población que en otras farmacias generando gran satisfacción a la clientela.

Tabla XI Pregunta a clientes sobre Calidad de servicios

Nº de pegunta (ver anexo I)	Codificación					
	Formulas Magistrales	Atención farmacéutica	Toma de tensión arterial	Aplicación de inyecciones	Sistema de apartado de productos vía internet	Convenio de crédito de compras
8	8	9	2	2	1	1

Fuente: Elaboración Propia



Ilustración 25 Gráfica 20 Pregunta 8 a Clientes sobre calidad de servicios

Fuente: Elaboración Propia

Pregunta 8. ¿Entre estos servicios cuales conoce o ha utilizado?

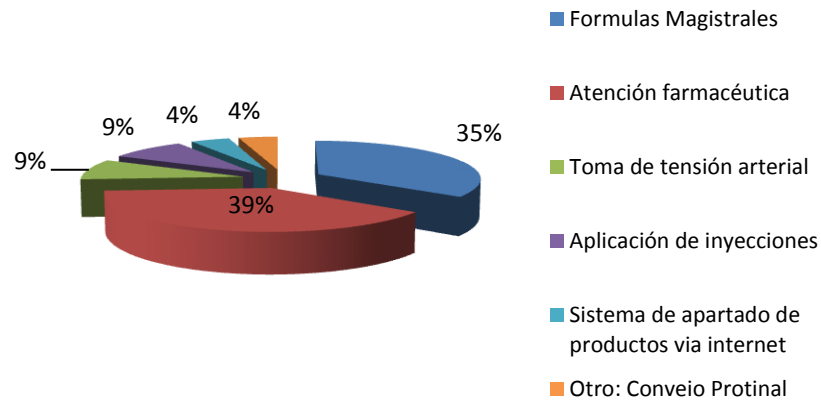


Ilustración 26 Gráfica 21 Pregunta 8 Clientes sobre Calidad de servicios

Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica 20 se evidencia que existe un porcentaje del 88%, 23 personas, de los clientes encuestados los cuales indican haber utilizado algunos de los servicios, adicionales a las ventas de productos ofrecidos en la farmacia, sin embargo existe un porcentaje importante de 12%, que no conoce o no ha utilizado los mismos. En la gráfica 21 se observa que para el 88 % de los encuestados indican que los servicios de mayor uso son atención farmacéutica y fórmulas magistrales con un 39% y 35% respectivamente, siendo de menor porcentaje la toma de tensión arterial y aplicación de inyecciones con un 9% cada uno, y sistema de apartado

de productos a internet y compra de productos por convenio con un 4% cada uno.

Los servicios adicionales a la venta de productos farmacéuticos brindan alternativas de salud desde el punto de vista preventivo y curativo que son igualmente importante para la población por lo que es importante reforzar la publicidad y existencia de este servicio al público que permite incrementar las visita de clientes y por ende la estabilidad de la farmacia en el mercado. Es importante reforzar el servicio de apartado y consulta de productos por la página web.

Tabla XII Pregunta a clientes sobre Grado de satisfacción y Calidad de servicios

Nº de pregunta (ver anexo I)	Codificación											Observaciones
	SI	NO	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	Siempre	Casi Siempre	A veces	Pocas veces	Nunca	
9	2	24										
10			1	1	0	0						
11												Pregunta abierta
12			7	13	6	0						
13			12	11	3	0						
14							17	3	4	1	1	

Fuente: Elaboración Propia

Pregunta 9. ¿Ha consultado y apartado productos en la página web de la farmacia?

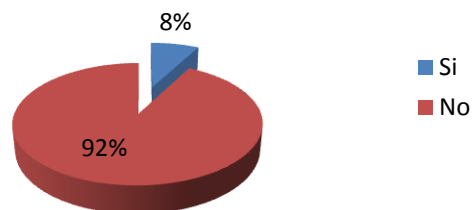


Ilustración 27 Gráfica 22 Pregunta 9 a Clientes sobre Grado de satisfacción y Calidad de servicios

Fuente: Elaboración Propia

El 92% de la población encuestada indica no haber utilizado el sistema de consulta y apartado de productos por la página web, hecho que permite evidenciar el desconocimiento casi total de los beneficios de su uso o no disposición a servicios de internet por parte de la población.

Pregunta 10. ¿Cómo ha sido su experiencia con la misma?

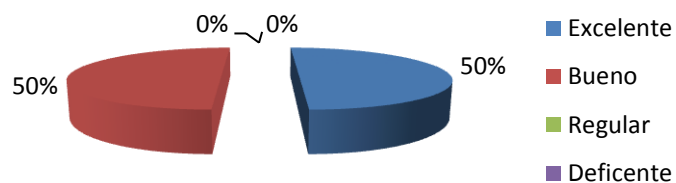


Ilustración 28 Gráfica 23 Pregunta 10 a Clientes sobre Grado de satisfacción y Calidad de servicios

Fuente: Elaboración Propia

Del 8% de la población encuestada que indican haber utilizado la plataforma de consulta y apartado de productos por la página web, el 50% indica que su experiencia ha sido excelente y el 50% restante buena.

Adicionalmente para la pregunta N° 11 (Ver anexo I) indican que no hay puntos de mejora porque es una herramienta que han manejado poco.

De forma general se puede apreciar que existe poco uso de esta herramienta por parte de la población de Bejuma, sin embargo según lo comentado por los dueños de la farmacia (ver resultados de Anexo III preguntas a gerentes) con la implementación de esta herramienta sus ventas y publicidad ha aumentado considerablemente, si bien esto ocurre de esta manera se deben evaluar los diferentes factores que impiden el uso a gran parte de la población (publicidad, disponibilidad de computadoras y servicios de internet) para promover su utilización.

Pregunta 12. ¿Qué le parece el espacio físico y la decoración de la farmacia?

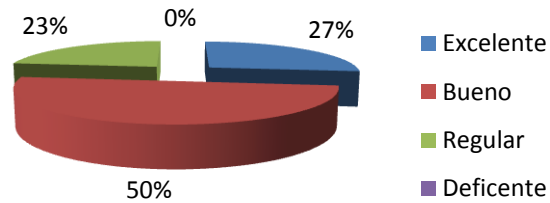


Ilustración 29 Gráfica 24 Pregunta 12 a Clientes sobre Grado de satisfacción y Calidad de servicios

Fuente: Elaboración Propia

El 50% de la población encuestada, 13 personas, refieren que el espacio físico y decoración de la farmacia es Bueno seguidamente de 27%, 7 personas, que indican que el espacio es Excelente, sin embargo existe una menor proporción del 23%, 6 personas, que indica que el espacio es regular. En líneas generales la población considera el espacio físico de la farmacia adecuado sin embargo se debe evaluar reestructuración y ampliación del lugar para ofrecer un mejor servicio a todos (Ver resultados de guía de observación Anexo IV).

Pregunta 13. ¿En comparación con otras farmacias, considera que el servicio de esta farmacia es?

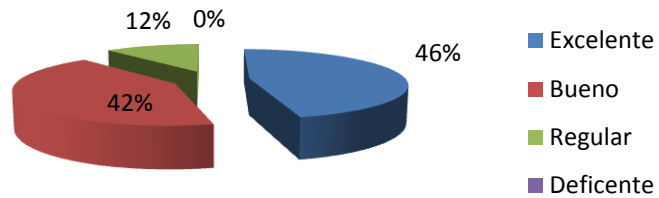


Ilustración 30 Gráfica 25 Pregunta 13 a Clientes sobre Grado de satisfacción y Calidad de servicios

Fuente: Elaboración Propia

Para el 46% de la población encuestada, 12 personas, el servicio que ofrece la farmacia es Excelente y para un 42%, 11 personas, es Bueno, sin embargo un 12% de la población, 3 personas, indica que el servicio es regular. La tendencia general de la población es considerar el servicio de la farmacia como bueno y excelente, siendo esta una ventaja muy importante en comparación con otras farmacias y que permite mantener constante a la clientela.

Pregunta 14. ¿Ha recomendado usted esta farmacia a otras personas?

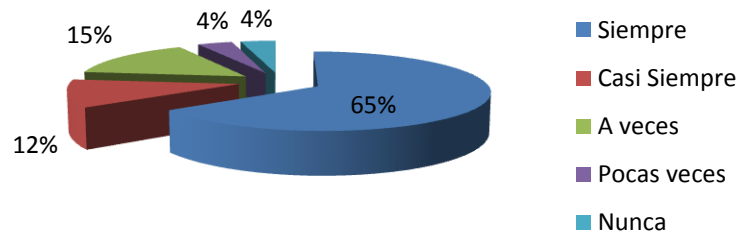


Ilustración 31 Gráfica 26 Pregunta 14 a Clientes sobre Grado de satisfacción y Calidad de servicios

Fuente: Elaboración Propia

Para el 65% de la población encuestada, 17 personas, indican que Siempre ha recomendado esta farmacia. Seguidamente se observa que para un 12%, 3 personas, la respuesta seleccionada fue Casi siempre y para un 15%, 4 personas, fue A veces. Ya hacia una tendencia negativa se observa que para un 4%, 1 persona, de la población encuestada indica que pocas veces recomiendan esta farmacia, e igualmente para un 4%, indican que Nunca recomiendan esta farmacia. Se observa a modo general que la tendencia entre las demás alternativas se concentró en un valor de Siempre en cuanto a la recomendación de la farmacia de

los clientes a otras personas, estando ampliamente relacionado con el alto grado de satisfacción de los clientes.

Tabla XIII Pregunta a clientes sobre Grado de satisfacción y Calidad de servicios (Grado de importancia)

Nº de pregunta (Ver anexo I)	Codificación			
	Calidad de servicio	Trato del personal	Precio	Disponibilidad de productos
15				
Opción 1	4	11	2	9
Opción 2	9	4	11	2
Opción 3	5	5	11	5
Opción 4	8	6	2	10

Fuente: Elaboración Propia

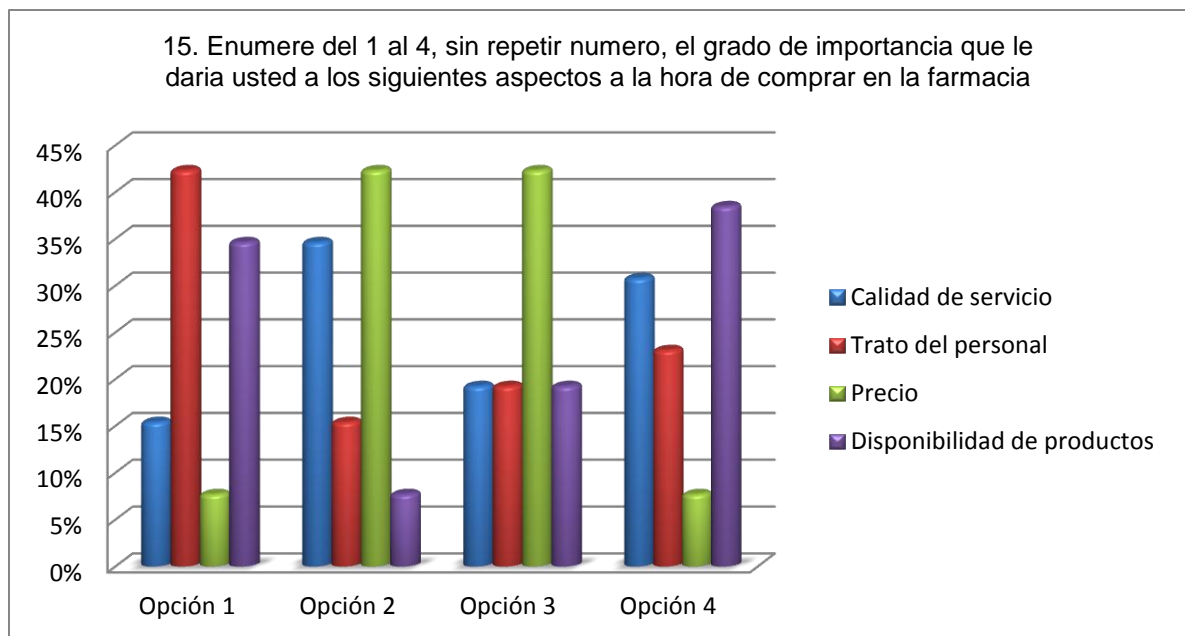


Ilustración 32 Gráfica 27 Pregunta 15 a clientes sobre Grado de satisfacción y Calidad de servicios

Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica anterior se observa un grupo de opciones, referentes a los diferentes aspectos que se toman en cuenta los clientes a la hora de comprar en la farmacia, las cuales fueron respondidas por orden de prioridad encontrándose como primera opción el Trato del personal, como segunda y tercera opción el Precio y en cuarta opción Disponibilidad de productos, encontrándose por ende la Calidad de servicios como última opción. A partir de ello es importante destacar que por encima del Precio de los productos o la Disponibilidad propia de los productos, el trato de personal es sumamente importante para la clientela a la hora de comprar en la farmacia.

Perspectiva aprendizaje y crecimiento

Tabla XIV Preguntas a clientes sobre el Aprendizaje, Crecimiento y Calificación de personal

Nº de pregunta (Ver anexo I)	Codificación						Observaciones
	SI	NO	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	
16			8	14	4	0	
17			11	13	2	0	
18			6	10	2	0	
19	16	2					Solo 18 personas indicaron ser atendidos directamente por el farmacéutico
20							Pregunta abierta

Fuente: Elaboración Propia

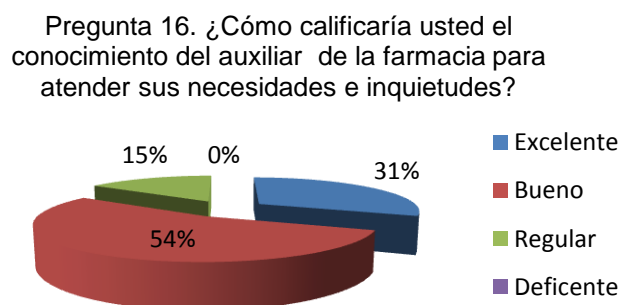


Ilustración 33 Gráfica 28 Pregunta 16 a clientes sobre el Aprendizaje, Crecimiento y Calificación de personal

Fuente: Elaboración Propia

Para un 54% de los clientes encuestados, 14 personas, indican que el conocimiento del personal auxiliar es Bueno, siendo para un 31%, 8 personas, Excelente y para una menor proporción del 15%, 4 personas, Regular. En general se puede apreciar que la percepción de la clientela hacia el conocimiento del personal es Positiva, contemplándose un 85%.

Pregunta 17. ¿Cómo calificaría la atención recibida por parte del auxiliar de la farmacia?

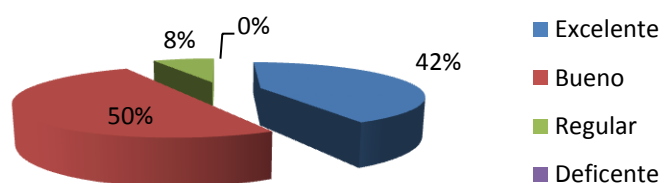


Ilustración 34 Gráfica 29 Pregunta 17 a clientes sobre el Aprendizaje, Crecimiento y Calificación de personal

Fuente: Elaboración Propia

Por otro lado un 50% de la población encuestada, 13 personas, refiere la atención recibida por parte del auxiliar como Bueno, siendo para un 42%, 11 personas, Excelente y para una menor proporción del 8 %, 2 personas, Regular. Se observa que se mantiene la tendencia anterior en lo que refiere a la atención recibida (diligencia, cordialidad, amabilidad).

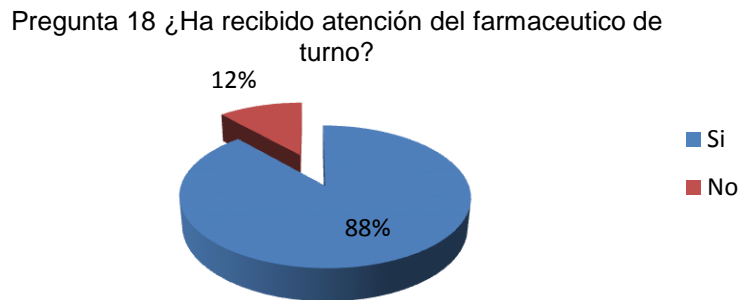


Ilustración 35 Gráfica 30 Pregunta 18 a clientes sobre el Aprendizaje, Crecimiento y Calificación de personal

Fuente: Elaboración Propia

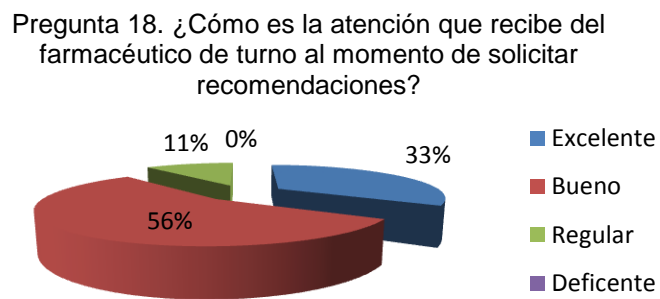


Ilustración 36 Gráfica 31 Pregunta 18 a clientes sobre el Aprendizaje, Crecimiento y Calificación de personal

Fuente: Elaboración Propia

Del 100% de la Población encuestada solo el 88%, 18 personas, indica haber recibido atención por parte del farmacéutico. De esas personas que ha recibido atención por parte del farmacéutico el 56% refiere la atención recibida como Buena, siendo para un 33% Excelente y para una menor proporción 11% Regular.

Pregunta 19. ¿El farmacéutico le da recomendaciones de cómo tomarse su medicamento de forma sencilla y clara?

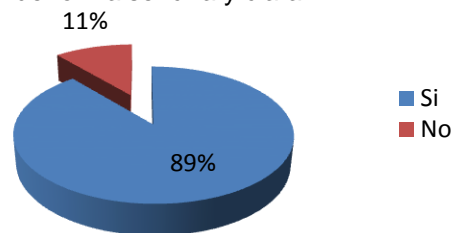


Ilustración 37 Gráfica 32 Pregunta 19 a clientes sobre el Aprendizaje, Crecimiento y Calificación de personal

Fuente: Elaboración Propia

Para un 89% de la población encuestada indica que el farmacéutico se dirige de forma clara y sencilla al recomendar medicamentos a la clientela.

Finalmente para la pregunta N° 20 se deja a la clientela expresar en su opinión sobre que mejoraría de la farmacia, entre los aspectos más resaltantes se mencionan: Instalaciones con espacio más amplia, aumentar la cantidad de productos para adultos y pediátricos, aumentar el número de cajas y personal para agilizar servicios, aumentar la cantidad de Servi-Turno, disposición de sillas de espera para personas de tercera edad o discapacitadas, disponer de más productos de belleza para mujeres.

En cuarto lugar fueron revisados Datos financieros de la farmacia para el periodo de 2013 y 2014 encontrándose los siguientes resultados:

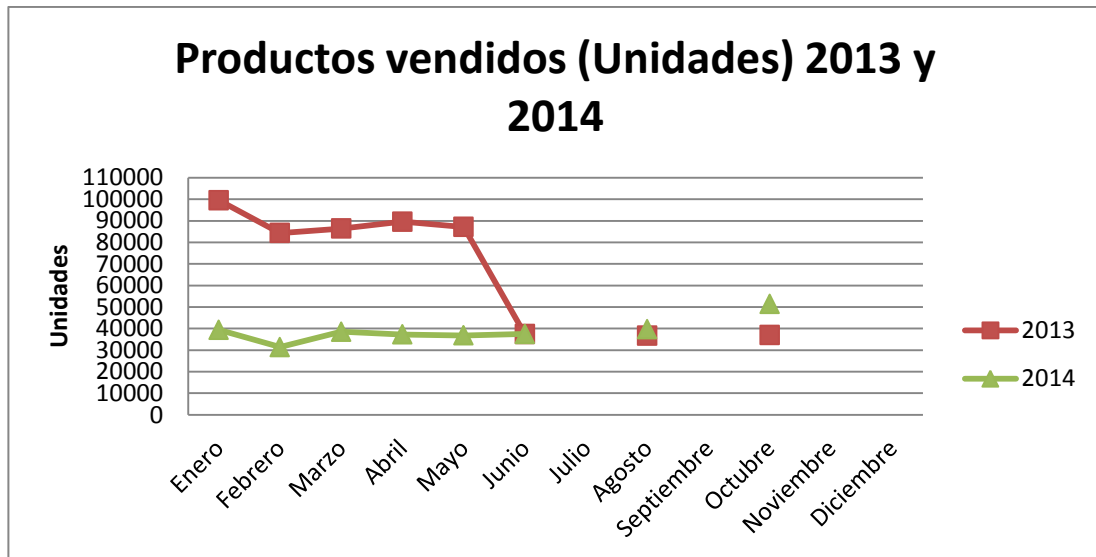


Ilustración 38 Gráfica 33 Productos vendidos en Unidades 2013 y 2014

Fuente: Elaboración Propia

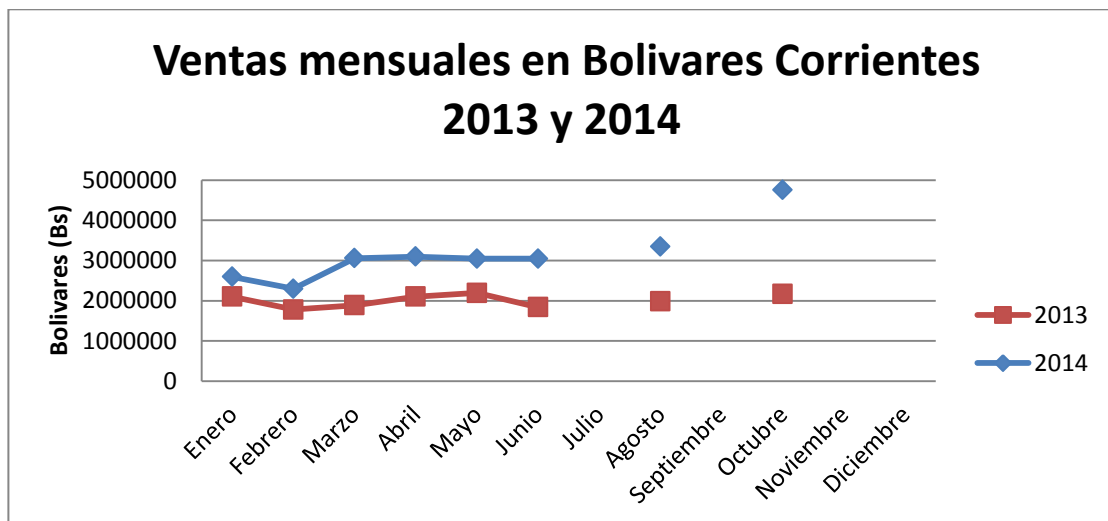


Ilustración 39 Gráfica 34 Ventas mensuales en Bolívars Corrientes 2013 y 2014

Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica 38 se puede observar que a partir de Junio de 2013 las unidades vendidas decaen significativamente de 100.000 a 40.000, manteniéndose alrededor de este nivel hasta el 2014. Por otro lado al observar la gráfica 39 se evidencia que aunque las cantidades vendidas para el 2014 en comparación con el 2013, disminuyeron significativamente, existe un mayor ingreso en Bolívares Corrientes que se mantiene alrededor de 3.000.000 Bs mensuales, este ingreso ha seguido aumentando progresivamente como se observa para el mes de octubre con un total de 4.500.000 Bs a pesar de que las cantidades vendidas comiencen a aumentar en menor proporción. En este punto es importante resaltar que debido al control de precios pautado por políticas de estado a través del SUNDECOP, anunciado para Febrero de 2013, trajo como consecuencia una disminución de la demanda debido a la espera de los consumidores por un precio justo definitivo para los productos en los establecimientos farmacéuticos. Aunado a esta situación estuvo la tasa inflacionaria y la escasez de los productos que obligo a empresarios al aumento de productos y servicios no regulados por SUNDECOP. El resultado es el aparente aumento de los ingresos en términos corrientes muy por encima de los ingresos del 2013.

Por último fue aplicada la Guía de observación para el establecimiento de farmacia (Ver anexo IV) la cual nos provee información relacionada a la estructuración de la farmacia en cuanto a

las tendencias actuales en marketing y Merchandising en la cual se evidenciaron los siguientes resultados:

Tabla XV Guía de observación para el establecimiento de farmacia

Nº de pregunta (Ver anexo IV)	Codificación		
	SI	No	Observaciones
1	x		
		x	En la página Web
2		x	
3		x	En la página Web
4	x		El espacio es reducido
5	x		
	x		
	x		
		x	
		x	
6		x	
7		x	
8		x	
9	x		Hay dos en frente y dos del lado izquierdo
10		x	
11	x		Cuenta con un estacionamiento publico a una cuadra del local
12		x	Se realiza en el mostrador

Fuente: Elaboración Propia

Existe una orientación regular hacia las actuales tendencias de mercadeo en esta oficina de farmacia.

4.2 Discusión de resultados

Análisis DOFA

De acuerdo a los resultados obtenidos se realiza el siguiente análisis de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, para la posterior elaboración de objetivos estratégicos.

Tabla XVI Análisis DOFA

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<p>RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> - No se realizan jornadas de salud con recursos propios de la farmacia, sino que dependen de los laboratorios farmacéuticos. - El personal no se involucra o participa en el desarrollo de actividades benéficas y jornadas de salud. <p>FINANZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> -No poseen indicadores financieros que les permitan evaluar el desempeño de la empresa, solo se guían por lo que vendieron de un mes a otro. <p>CLIENTES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los clientes refieren mejoras en las condiciones de la farmacia al: Ampliar las instalaciones. Aumentar la cantidad de productos para adultos y pediátricos. Aumentar el número de cajas y personal para agilizar la prestación de los servicios. Aumentar la cantidad de Serví-Turno. Disponer de sillas de espera para personas de la tercera edad o discapacitadas. Disponer de más productos de belleza para mujeres. 	<p>RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Realización de actividades benéficas. <p>FINANZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hay control diario de ventas. - Hay control de gastos. - Mayor cantidad de pedidos en comparación con el año pasado. - Pagos oportunos a proveedores. - A pesar del ajuste de precios y el aumento inflacionario se ha mantenido en el mercado. <p>CLIENTES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Buen surtido y variedad de productos. - Menores precios que otros farmacias/ precios competitivos.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla XVI Análisis DOFA (Continuación)

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<p>PROCESOS INTERNOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Poca orientación en estrategias de publicidad y mercadeo en productos y servicios, actividades benéficas y jornadas de salud. - Entre los resultados más importantes referentes al espacio físico y estrategias de merchandising de la farmacia se tiene: <p>No hay elementos de identificación de turnos de 24h en la farmacia.</p> <p>No hay elementos decorativos de fechas festivas.</p> <p>No hay anuncios de promociones de productos y servicios.</p> <p>Las góndolas no dirigen la circulación de los clientes.</p> <p>Los productos no están distribuidos de forma vertical.</p> <p>La caja registradora se encuentra en el fondo y a la izquierda, no solo a la izquierda.</p> <p>No tiene área específica para la atención farmacéutica.</p> <p>No tiene estacionamiento propio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Los clientes se sienten satisfechos con la atención del personal, siempre recomiendan esta farmacia. -Buena reputación de la farmacia por los años que tiene la misma. - Gran variedad de servicios disponibles para la clientela, destacándose como la única farmacia en la localidad con servicio de consulta y apartado de productos por página web y fórmulas magistrales. <p>PROCESOS INTERNOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Para la prestación de servicios a los clientes, el personal se apoya en la utilización del sistema Magnus y fuentes bibliográficas. - Entre los resultados más importantes referentes al espacio físico y estrategias de merchandising de la farmacia se tiene: <p>Si se presenta el nombre de la farmacia claramente.</p> <p>Tiene espacio para colocar góndolas (esto es una fortaleza en comparación con las farmacias de la zona, teniendo algunas de estas, ausencia de espacio para colocar las mismas).</p>

Fuente: Elaboración Propia

Tabla XVI Análisis DOFA (Continuación)

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<p>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - No hay manuales de políticas y procedimientos en la empresa. - Poco conocimiento de la misión y visión de la empresa por parte del personal. - Poco capacitación continua del personal (se mantenían informados por las charlas informativos dictadas por los visitantes médicos, además de curso de capacitación en Valencia apoyado por los laboratorios). - Los empleados refieren que se sentirían motivados dentro de la empresa si reciben reconocimiento por desempeño y bonos. - Solo se dispone del sistema Magnus para llevar las operaciones diarias de la empresa. 	<p>Las góndolas presentan buena iluminación, precio de los productos</p> <p>Mostrador limpio.</p> <p>Farmacia ubicada en un lugar de alta circulación.</p> <p>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Control de actividades de facturación (venta), compra, inventario y consulta de productos, además de las actividades administrativas, se llevan a cabo por medio del sistema MAGNUS el cual es un sistema operativo fácil de manejar por todo el personal. -El personal cuenta con la experiencia necesaria en el ramo farmacéutico para atender las necesidades del público. -Existe descripción de Cargo. -Se mantiene estándares de entrenamiento para el personal nuevo. -El personal tiene conocimiento del organigrama de la empresa. -El personal se encuentra a disposición de adquirir nuevo conocimientos para mejorar su desempeño.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla XVI Análisis DOFA (Continuación)

OPRTUNIDADES	AMENEZAS
<p>RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Colaborar con distintos entes que se encuentren en situación de necesidad cercanos a la comunidad. <p>FINANZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nuevas políticas económicas que ayuden al crecimiento de pequeñas y medianas empresas. <p>PROCESOS INTERNOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conseguir patrocinio o apoyo de empresas para satisfacer las necesidades de los clientes en jornadas de salud y otras actividades que ayuden a la comunidad. <p>CLIENTES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nuevos productos disponibles en el mercado. <p>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conseguir patrocinio o apoyo de empresas para poder brindarle a los empleados cursos de capacitación. 	<p>FINANZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Menor cantidad de producto que disponen los proveedores en comparación con el año pasado. -Políticas y leyes económicas del país muy cambiantes. -Elevada inflación del país. <p>PROCESOS INTERNOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Farmacias que tenga mejor ventaja competitiva en cuanto a técnicas de mercadeo y merchandising. <p>CLIENTES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - No toda la población dispone de acceso a internet. -Farmacias que ofrezcan nuevos productos y servicios atractivos para los clientes. - Apertura de una tienda más grande cerca de esta farmacia.

Fuente: Elaboración Propia

Planificación estratégica

A continuación se plantearán los siguientes objetivos estratégicos que podrían ser alcanzados a corto, mediano y largo plazo.

Tabla XVII Planificación estratégica basada en las perspectivas del BSC

Perspectiva	Objetivos estratégicos A corto plazo (CP) (1 año)	Objetivos estratégicos A mediano plazo (MP) (3 años)	Objetivos estratégicos A largo plazo (LP) (10 años)	Indicadores	Metas		
					CP	MP	LP
Responsabilidad Social empresarial	Lograr el diseño propio de Jornadas de Salud	Ejecución de jornadas de Salud	Ejecución de jornadas de salud	Numero de Jornadas de Salud ejecutadas al año	1 vez al año	2 veces al año	4 veces al año
	Involucrar a los empleados en actividades de Jornadas de Salud y actividades benéficas	Empleados involucrados en jornadas de salud y actividades benéficas	Empleados involucrados en jornadas de salud y actividades benéficas	Porcentaje de empleados que participan en actividades de responsabilidad social empresarial	10%	50%	100%

Fuente: Elaboración Propia

Tabla XVII Planificación estratégica basada en las perspectivas del BSC (Continuación)

Perspectiva	Objetivos estratégicos A corto plazo (CP) (1 año)	Objetivos estratégicos A mediano plazo (MP) (3 años)	Objetivos estratégicos A largo plazo (LP) (10 años)	Indicadores	Metas		
					CP	MP	LP
Finanzas	Implementar indicadores financieros para medir:	Implementar indicadores financieros para medir:	Implementar indicadores financieros para medir:				
	Liquidez	Liquidez	Liquidez	Liquidez corriente= Ingresos/Costo de ventas	>2	>2	>2,5
	Gestión	Gestión	Gestión	Rotación de ventas= Ventas/Activo Total	>1	>2	>3
	Rentabilidad	Rentabilidad	Rentabilidad	Margen bruto= (ventas – costo de ventas)/ventas x100	15%	20%	30%

Fuente: Elaboración Propia

Tabla XVII Planificación estratégica basada en las perspectivas del BSC (Continuación)

Perspectiva	Objetivos estratégicos A corto plazo (CP) (1 año)	Objetivos estratégicos A mediano plazo (MP) (3 años)	Objetivos estratégicos A largo plazo (LP) (10 años)	Indicadores	Metas		
					CP	MP	LP
Clientes	Aumentar satisfacción de clientes	Aumentar satisfacción de clientes	Aumentar satisfacción de clientes	Porcentaje de quejas	15%	10%	5%
	Evaluar la reestructuración de las áreas	Reestructuración de áreas	Cambio para un local más amplio	Aumento del área de circulación de clientes	10%	30%	90%
	Evaluar Actualización de sistema de servi-turno	Actualización de sistema de servi-turno	Disposición de sistemas de serviturno para oficinas de atención al público	Cantidad de tickets dispensados por mes	11000	13000	19000
	Incrementar el uso del servicio de página web por los clientes	Incrementar el uso del servicio de página web por los clientes	Incrementar el uso del servicio de página web por los clientes	Nº de clientes registrados en el servicio web	>100 hab.	>300 hab.	>1000 hab.
Procesos internos	Desarrollar estrategias de Publicidad y mercadeo (marketing) y Merchandising	Implementar estrategias de Publicidad y mercadeo (marketing) y Merchandising	Implementar estrategias de Publicidad y mercadeo (marketing) y Merchandising	Aumento de número de clientes por día que visita a la farmacia	400hab./día	600hab./día	800hab./día

Fuente: Elaboración Propia

Tabla XVII Planificación estratégica basada en las perspectivas del BSC (Continuación)

Perspectiva	Objetivos estratégicos A corto plazo (CP) (1 año)	Objetivos estratégicos A mediano plazo (MP) (3 años)	Objetivos estratégicos A largo plazo (LP) (10 años)	Indicadores	Metas		
					CP	MP	LP
Aprendizaje y crecimiento	Desarrollo y Ejecución de manuales de políticas y procedimientos de la empresa	Ejecución de las políticas y procedimientos de la empresa	Cumplimiento de las políticas y procedimientos descritos	Nº de empleados adiestrados en los manuales y procedimientos	15%	50%	100%
				Nº de manuales disponibles	15%	50%	100%
	Difundir la misión y visión	Conocimiento de la misión y visión	Pertinencia con la misión y visión de la empresa	Aumento del % de ventas	5%	7%	10%
	Dotar de conocimientos técnicos al personal mediante formación continua	Dotar de conocimientos técnicos al personal mediante formación continua	Dotar de conocimientos técnicos al personal mediante formación continua	% de personas que asisten a cursos por año	25%	50%	100%

Fuente: Elaboración Propia

Tabla XVII Planificación estratégica basada en las perspectivas del BSC (Continuación)

Perspectiva	Objetivos estratégicos A corto plazo (CP) (1 año)	Objetivos estratégicos A mediano plazo (MP) (3 años)	Objetivos estratégicos A largo plazo (LP) (10 años)	Indicadores	Metas		
					CP	MP	LP
Aprendizaje y crecimiento	Incrementar la motivación del personal	Mantener la motivación del personal	Mantener la motivación del personal	Incremento de % de satisfacción del empleado (Cuestionario)	5%	7%	10%
				Incremento de % de usuarios satisfechos	5%	7%	10%
	Evaluación continua de las herramientas de información	Evaluación continua de las herramientas de información	Evaluación continua de las herramientas de información	% de grado de satisfacción del usuario con el sistema	25%	70%	90%

Fuente: Elaboración Propia

CAPITULO V

5. DESARROLLO DE LA PROPUESTA ESTRATÉGICA Y RECOMENDACIONES METODOLÓGICAS

A partir de los resultados obtenidos se propone y recomienda la aplicación de la herramienta del Balance Scorecard para el diseño del sistema de control de gestión a farmacias independientes venezolanas, siguiendo específicamente la estrategia que se expone a continuación:

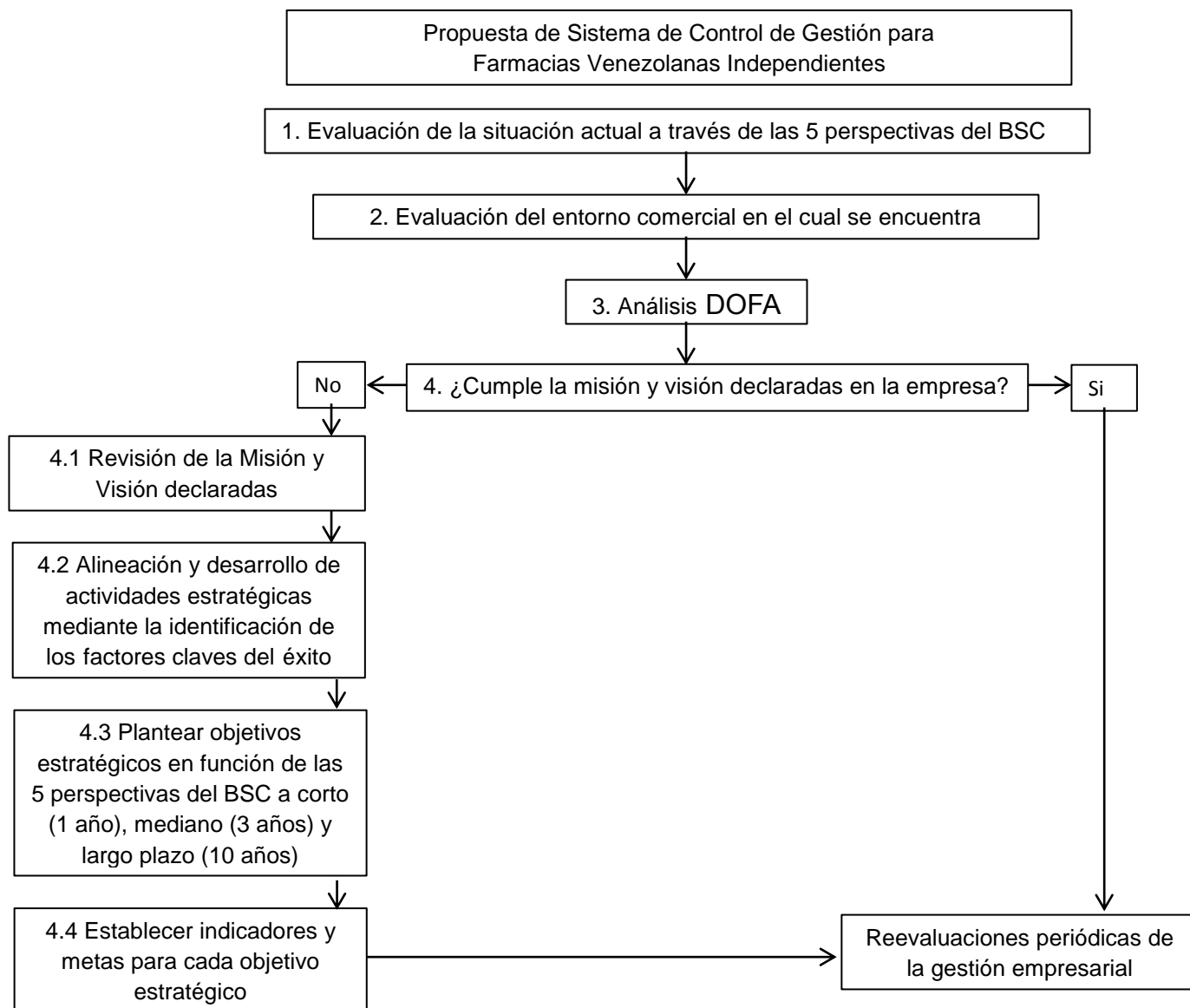


Ilustración 40 Propuesta de Sistema de Control de Gestión para Farmacias Venezolanas Independientes

Fuente: Elaboración propia

1. Evaluación de la situación actual a través de las 5 perspectivas del BSC: Permite describir y caracterizar las funciones fundamentales del negocio no solo a nivel financiero sino a nivel de todo lo que implica el enfoque organizacional hoy en día.

2. Evaluación del entorno comercial en el cual se encuentra: Se refiere al entorno que rodea al establecimiento, en lo que respecta el área donde se encuentra, distribución demográfica, competencia, entre otros.

3. Análisis DOFA: permite clasificar los resultados obtenidos en Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

4. ¿Cumple la misión y visión declaradas en la empresa?: Se recomienda la evaluación del nivel de cumplimiento de la empresa con la misión y visión declaradas. Si no se cumplen se considera:

4.1 Revisión de la Misión y Visión declaradas: en este punto es admisible la modificación de las misión y visión de la empresa con la finalidad de ajustarse a los enfoques actuales. Esto dependerá de los gerentes de la organización.

4.2 Alineación y desarrollo de actividades estratégicas mediante la identificación de los factores claves del éxito: la identificación de los factores claves del éxito son indispensables

para promover una mejor planificación de los recursos y mantener sus puntos clave de diferenciación bien definidos.

4.3 Plantear objetivos estratégicos en función de las 5 perspectivas del BSC: Plasmar los objetivos estratégicos propiamente dichos por cada perspectiva del BSC, en función de las debilidades encontradas en el estudio previo mediante el análisis DOFA.

4.4 Establecer indicadores y metas para cada objetivo estratégico: Ayudan a evaluar el desempeño de la planificación estratégica una vez aplicada.

Reevaluaciones periódicas de la gestión empresarial: es conveniente realizar reevaluaciones periódicas (Cada 6 meses o 1 año) del desempeño de la organización para estar al tanto si la empresa esta consiguiendo ser lo que debe y desea ser.

CAPITULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

De acuerdo a los objetivos planteados se presentan las siguientes conclusiones:

Primer Objetivo: Por medio del desarrollo de este objetivo se logró conocer cual era la situación actual de la farmacia “La Paz”, gracias a la información recopilada por medio del enfoque de las 5 perspectivas planteadas del Balanced Scorecard, suministrada por los integrantes de la farmacia, así como también de la clientela de la misma. La ejecución de este objetivo resulto conveniente y muy importante ya que este dio paso al desarrollo de los demás objetivos específicos. Entre los resultados encontrados más resaltantes tenemos que la farmacia mantiene una gran aceptación por parte de la clientela debido a la confianza que ha generado a lo largo de los años que tiene funcionando, así como también por la variedad de productos y servicios de los que dispone en comparación con otras farmacias de la zona, por otro lado presenta deficiencias en cuanto a técnicas de Marketing y Merchandising, disponibilidad de manuales de políticas y procedimientos y capacitación continua del personal.

Segundo Objetivo: El segundo objetivo se enfoco en el desarrollo del análisis DOFA el cual básicamente permitió clasificar los resultados de la situación actual en Amenazas, Fortalezas, Debilidades y Oportunidades.

Tercer Objetivo: A partir de los puntos críticos más importantes encontrados en el análisis DOFA (Debilidades), considerados como factores clave para el éxito de la organización, se procedido al desarrollo de una planificación estratégica a corto, mediano y largo plazo, lo que permitió estimar una alineación de las actividades de la misma con la misión y visión planteadas.

Cuarto Objetivo: Este objetivo consistió en establecer a cada objetivo estratégico los indicadores y metas más pertinentes que permitan la medición de la estrategia planteada a corto, mediano y largo plazo, con lo cual se obtiene una valoración cuantitativa del desempeño de los objetivos trazados.

Quinto Objetivo: Por medio de la comprobación de la aplicabilidad de la herramienta gerencial del Balanced Scorecard, adquirida a través del desarrollo de los primeros cuatro objetivos específicos de la presente investigación, se plantean una propuesta y recomendaciones a seguir para diseñar una planificación estratégica para farmacias venezolanas independientes utilizando dicha herramienta gerencial. La misma provee una guía paso a paso de las acciones necesarias a cumplir para el desarrollo de una estrategia a nivel de farmacias independientes, la cual

sirve de gran utilidad para los gerentes de estas pequeñas organizaciones.

Finalmente cabe destacar que gracias a la utilización del Balanced Scorecard como herramienta gerencial se pueden obtener datos importantes acerca de la situación de la Farmacia “La Paz”, y con ello establecer objetivos estratégicos que puedan ser alcanzados y finalmente mejorar el desempeño de este establecimiento farmacéutico, así como también de otras farmacias independientes.

6.2 Recomendaciones

De acuerdo a los resultados obtenidos se presentan las siguientes recomendaciones:

1. Divulgar los resultados de la situación actual de la farmacia ante la directiva de la misma
2. Sugerir la implementación de la herramienta gerencial de Balanced Scorecard de para el control de las actividades internas del negocio.

3. Implementar los objetivos estratégicos a corto mediano y largo plazo, resultantes de la evaluación de la situación actual de la farmacia.
4. Realizar reevaluaciones periódicas de la situación actual del negocio para así evaluar la consecución de los objetivos estratégicos planteados.
5. Buscar asistencia y apoyo en cuanto a las técnicas y tendencias de Marketing y Merchandising que existen actualmente y con ello mantenerse a la vanguardia como establecimiento farmacéutico.
6. Estudiar la posibilidad de adquirir un espacio físico mayor que el que poseen en la actualidad para ofrecer un mejor servicio a la clientela.

REFERENCIAS

BIBLIOGRAFICAS

1. Arias Fidiás G. (2006) El proyecto de investigación, Introducción a la metodología. Caracas: Venezuela. Editorial Epitesme.
2. Cegarra Sánchez J. (2004) Metodología de la investigación científica y tecnológica, Madrid: España. Ediciones Díaz Santos
3. Chiarlone Q., Mallaina C. (1865). *Historia de la farmacia*. Madrid: España. 2da edición.
4. Gaceta Oficial N°37006, Ley de Medicamentos. 03 de Agosto de 2000
5. Gaceta Oficial N° 40.340 Ley Orgánica de Precios Justos. 23 de Enero de 2014
6. Gennaro A. (2003) *Remington Farmacia*. Buenos aires: Argentina. Editorial medica panamericana. 20 Edición.
7. Hernández Sampieri R. (2010). Metodología de la investigación .Quinta edición
8. Malavé, J (2004). Manual para la preparación de trabajos de grado. Caracas: Venezuela.
9. Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. FEDUPEL (2006). Venezuela.
10. Merinero A. (1997) Marketing y ventas en la oficina de farmacia. Madrid: España. Ediciones Díaz de Santos, S.A.

1. Muñoz L., Monfort E. (2005) *Aplicación Práctica del Cuadro de Mando Integral*. Ediciones gestión 2000. España: Barcelona
2. Prieto J. (2011) *Gestión Estratégica Organizacional*. Bogotá: Colombia. Tercera edición. EcoeEdiciones
1. Porter, M. (2000). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y la competencia*. Cecs. México D.F., México.
2. Robert S. Kaplan, David P. Norton. (2005) *Cómo utilizar el Cuadro de mando integral para implementar y gestionar su estrategia* (TheStrategy-FocusedOrganization). Ediciones gestión 2000. España: Barcelona.
3. Robert S. Kaplan, David P. Norton. (2004) *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Ediciones Gestión 2000. Colombia: Bogotá
4. Sabino C. (1992) *El proceso de investigación*. Ediciones Panapo. Caracas: Venezuela.

ELECTRONICAS

1. Aristimuño Herrera & Asociados (2007) Casi 2.000 farmacias independientes han cerrado en dos años [artículo en línea]
Disponible:<http://venezuelareal.zoomblog.com/archivo/2007/07/13/casi-2000-farmacias-independientes-han.html>[Consulta: Mayo 10, 2014]
2. Barros B. Vicente, García S. Antonia M., Martorell C. Onofre (2007) *El Marketing interno como estrategia de Merchandising en la farmacia del*

siglo XXI. Universitat de les Illes Balears [Documento en línea]

Disponible:

<http://www.google.co.ve/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CBwQFjAA&url=http%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F2482206.pdf&ei=HrfOVPWFBYjfsASohYL4BQ&usg=AFQjCNHerzZAhlkkD7I5wXrBVk7xwkMdrw&sig2=FBZME00IBltOYsxEhpHesA&bvm=bv.85076809,d.cWc> [Consulta: Septiembre 25, 2014]

3. Contabilidad - Razones financieras [Documento en línea]

Disponible: <http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=10&g=8&sg=46> [Consulta: Febrero 01, 2015]

4. Comercio corporativo agencia de noticias. IMS Health expande su oferta de servicios en Venezuela con su nueva división Consumer Health [artículo en línea] Disponible:

<http://comerciocorporativo.blogspot.com/2014/09/ims-health-ideas-de-gran-alcance.html> [Consulta: Septiembre 25, 2014]

5. González Porras Enrique R. (2007) Farmacias Independientes, Franquicias y la Industria Farmacéutica...Parte I [artículo en línea]

Disponible: <http://venezuelareal.zoomblog.com/archivo/2007/06/12/farmacias-Independientes-Franquicias-y.html> [Consulta: Mayo 10, 2014]

6. González Chacín P. (2014) Cadenas de farmacia nacionales ganan posicionamiento en el sector. Disponible:

<http://www.producto.com.ve/pro/nacionales/cadenas-farmacias-nacionales-ganan-posicionamiento-sector> [Consulta: Agosto 22, 2014]

7. González Chacín P. Cadenas de farmacias nacionales ganan posicionamiento en el sector. P®RODUCTO. Jueves 25 Septiembre 2014 [artículo en línea] Disponible: <http://www.producto.com.ve/pro/nacionales/cadenas-farmacias-nacionales-ganan-posicionamiento-sector> [Consulta: Septiembre 25, 2014]
8. Grupo farmacéutico Bejuma (1980). [Página web en línea]. Disponible: <http://www.grupofarmabejuma.com/consulta.php?producto=nasonex> [Consulta: Septiembre 25, 2014]
9. Instituto Nacional de Estadísticas [Página web en línea]. Disponible: http://www.ine.gov.ve/index.php?option=com_content&view=category&id=95&Itemid=9# [Consulta: Octubre 15, 2014]
10. Maribal W., Moreno L. Responsabilidad social como elemento de competitividad del sector farmacias de autoservicio en el municipio Maracaibo [Documento en línea] Disponible: <http://virtual.urbe.edu/eventostexto/MJC/URB-022.pdf> [Consulta: Enero 22, 2015]
11. Sundecop: Regulación de precios será para todos los medicamentos. 21 de Febrero de 2013 Disponible: <http://www.venezuelaaldia.com/2013/02/sundecop-regulacion-de-precios-sera-para-todos-los-medicamentos/> [Consulta: Enero 22, 2015]

12. Tablas formulas y conceptos de índices financieros [Documento en línea]

Disponible: <http://es.slideshare.net/orlandooliva/tablas-formulas-y-conceptos> [Consulta: Febrero 01, 2015]

ANEXOS

ANEXO I

(Cuestionario a clientes)

ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN PARA FARMACIA “LA PAZ”

CUESTIONARIO A CLIENTES

Fecha: _____

Responsable de la Entrevista: _____

A continuación se presentan una serie de preguntas. Marque la opción elegida y responda con claridad cuando sea necesario. Sus preguntas serán anónimas y completamente confidenciales.

Perspectiva Responsabilidad social empresarial			
Nº	Preguntas	Codificación	
1	¿Es de su conocimiento si la farmacia participa en actividades benéficas que ayudan a la comunidad?	Si ____ No ____	
2	¿Ha participado en alguna de las siguientes jornadas o actividades especiales que la farmacia ha realizado para beneficiarlo a usted y a su comunidad?	Si ____ No ____	
		¿Cuales?	
		Despistaje de Hipertensión	
		Despistaje de glicemia	
		Nutrición	
		Control de peso	
	Otros: _____		
3	En su opinión. ¿Qué actividades podrían ayudarle a usted o a la comunidad?		
Perspectiva Clientes			
Nº	Preguntas	Codificación	
4	¿Cuanto tiempo lleva acudiendo a esta farmacia?		

5	¿Con que frecuencia acude a esta farmacia?		
6	¿Encuentra disponible todos los productos y/o servicios que ha requerido cada vez que visita la farmacia?	Siempre ____ Casi Siempre ____ A veces ____ Pocas veces ____ Nunca ____	
7	Indique como son los precios de los productos en comparación con las otras farmacias de la zona	Mayores ____ Iguales ____ Menores ____	
8	¿Ha utilizado los demás servicios prestados por la farmacia?	Si ____ No ____	
		¿Entre estos servicios cuales conoce o ha utilizado?	
		Toma de tensión arterial	
		Aplicación de inyecciones	
		Sistema de apartado de productos vía internet	
Otros _____			
9	¿Ha consultado y apartado productos en la página web de la farmacia?	Si ____ No ____	
10	¿Cómo ha sido su experiencia con la misma?	Excelente ____ Bueno ____ Regular ____ Deficiente ____	
11	¿Qué mejoraría?		
12	¿Qué le parece el espacio físico y la decoración de la farmacia?	Excelente ____ Bueno ____ Regular ____ Deficiente ____	
13	¿En comparación con otras farmacias, considera que el servicio de esta farmacia es?	Excelente ____ Bueno ____ Regular ____ Deficiente ____	
14	¿Ha recomendado usted esta farmacia a otras personas?	Siempre ____ Casi Siempre ____ A veces ____ Pocas veces ____ Nunca ____	
15	Enumere del 1 al 4, sin repetir numero, el grado de importancia que le daría usted a los siguientes aspectos a la hora de comprar en la farmacia	Calidad de servicio ____ Trato del personal ____ Precio ____ Disponibilidad de productos ____	

Perspectiva Aprendizaje y crecimiento		
Nº	Preguntas	Codificación
16	¿Cómo calificaría usted el conocimiento del auxiliar de la farmacia para atender sus necesidades e inquietudes?	Excelente ___ Bueno ___ Regular ___ Deficiente ___
17	¿Cómo calificaría la atención recibida por parte del auxiliar de la farmacia?	Excelente ___ Bueno ___ Regular ___ Deficiente ___
18	¿Ha recibido atención por parte del farmacéutico de turno?	Si ___ No ___
		¿Cómo es la atención que recibe del farmacéutico de turno al momento de solicitar recomendaciones?
		Excelente ___ Bueno ___ Regular ___ Deficiente ___
19	¿El farmacéutico le da recomendaciones de cómo tomarse su medicamento de forma sencilla y clara?	Si ___ No ___
20	¿Según su opinión que mejoraría de la farmacia?	

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!!

ANEXO II

(Cuestionario al personal)

ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN PARA FARMACIA “LA PAZ”

CUESTIONARIO AL PERSONAL

Fecha: _____

Responsable de la Entrevista: _____

A continuación se presentan una serie de preguntas. Marque la opción elegida y responda con claridad cuando sea necesario. Sus preguntas serán anónimas y completamente confidenciales.

Perspectiva Responsabilidad social empresarial		
Nº	Preguntas	Codificación
1	¿Es de su conocimiento si la farmacia participa en actividades benéficas que ayuden a la comunidad? (Donaciones Caritativas)	Si ____ No ____
2	¿Le gustaría participar en estas actividades?	Si ____ No ____
3	¿Ha sido participe de actividades de despistaje o jornadas de salud promovidas dentro de la farmacia? (Hipertensión arterial, Glicemia, etc.)	Si ____ No ____
4	¿Le gustaría participar en estas actividades?	Si ____ No ____
Perspectiva Procesos internos		
Nº	Preguntas	Codificación
5	¿Utiliza internet o libros para brindar atención y asesoría a las necesidades de los clientes?	Si ____ No ____
6	¿Cómo calificaría usted el sistema de consulta de precios, existencia, reposición de inventario y facturación de productos de la farmacia?	Excelente ____ Bueno ____ Regular ____ Deficiente ____
Perspectiva Aprendizaje y crecimiento		

Nº	Preguntas	Codificación
7	¿Conoce la Misión de la empresa?	Si ____ No ____
8	¿Conoce la Visión de la empresa?	Si ____ No ____
9	¿Conoce el organigrama de la empresa?	Si ____ No ____
10	¿Ha recibido cursos de formación y/o capacitación durante el último año?	Si ____ No ____
11	¿Le gustaría recibir cursos de adiestramientos para reforzar o aprender nuevos conocimientos?	Si ____ No ____
12	Enumere del 1 al 5, sin repetir numero, el grado de importancia que le daría usted a los siguientes tópicos al momento de recibir adiestramientos o charlas informativas para mejorar su desempeño actual	Gerencial____ Atención al cliente____ Administrativo ____ Promoción de servicios ____ Salud____
13	¿Cuál es su nivel de satisfacción con respecto a su paquete salarial y beneficios que recibe de la empresa?	Excelente ____ Bueno ____ Regular ____ Deficiente ____
14	Enumere del 1 al 10, sin repetir número, el grado de importancia que le daría usted a los siguientes aspectos que le podrían motivar dentro de la empresa	Reuniones sociales fuera de la empresa____ Celebración de Cumpleaños____ Reconocimientos por el desempeño en el trabajo____ Días libres____ Financiamientos para adquisición de bienes____ Becas de estudio____ Bonos en Bs____ Fiesta de fin de año____ Ascensos de cargo____ Otro_____
15	¿De acuerdo a su opinión que mejoraría en la farmacia?	

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!!

ANEXO III

(Guía de preguntas estructuradas a propietarios)

ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN PARA FARMACIA “LA PAZ”

GUIA DE PREGUNTAS ESTRUCTURADAS A PROPIETARIOS

Fecha: _____

Responsable de la Entrevista: _____

En cuanto a la perspectiva de Responsabilidad Social empresarial

¿La farmacia participa en actividades benéficas que ayuden a la comunidad? Describa

¿La farmacia ha promovido el desarrollo de jornadas o actividades adicionales de salud, belleza o alimentación que beneficien a la comunidad?
Por ejemplo:

En cuanto a la perspectiva de Finanzas

¿Cómo se lleva a cabo el control diario de las ventas?

¿Mantiene un control estricto de los costos y gastos que la empresa genera?
Describa

¿Qué tipo de sistemas de control interno usa la farmacia para el manejo de la información contable?

¿Cómo ha sido la cantidad de productos y servicios de los cuales disponen los proveedores de la farmacia en comparación con el año pasado?

¿Cómo son los pedidos que la farmacia realiza a los proveedores en comparación con el año pasado?

¿La farmacia realiza pagos oportunos a los proveedores?

¿Cómo miden el crecimiento de la empresa?

A partir de esta información, ¿según su opinión nos podría decir si esta farmacia es un negocio rentable?

En cuanto a la perspectiva de Clientes

¿Considera que dispone de un amplio surtido de productos? ¿Por qué?

¿Qué actividades realiza para atraer a los clientes?

¿Qué actividades realiza dentro de la farmacia que permitan mantenerlo actualizado en cuanto a las tendencias de mercadeo? (Marketing y Merchandising)

En cuanto a la perspectiva de Procesos internos

¿En su opinión las herramientas con las cuáles dispone la farmacia (control de inventario, compras, facturación, consulta de precios, etc.) son suficientes y eficientes para el cumplimiento de las actividades de la misma? ¿Podría describirnos cada herramienta que utiliza?

¿Podría describirnos como funciona la plataforma vía internet de consulta y sistema de apartado de productos para los clientes?

En cuanto a la perspectiva de Aprendizaje y crecimiento

¿Cuáles son las políticas de la empresa?

¿Existen descripción de cargo por escrito para cada personal?

¿Describa los procedimientos que se encuentran por escrito en la farmacia?

¿Cómo hacen ustedes para transmitir la misión y visión de la empresa a sus empleados?

¿Existe entrenamiento del personal nuevo?

¿El personal se encuentra ampliamente capacitado?

¿Con cuáles herramientas dispone el personal para la ejecución de sus actividades así como para la atención de sus clientes? Describa

¿Cuáles son los beneficios que adquiere el empleado que trabaja en farmacia la Paz?

ANEXO IV

(Guía de observación para el establecimiento de farmacia)

ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN PARA FARMACIA “LA PAZ”

GUÍA DE OBSERVACIÓN PARA ESTABLECIMIENTO DE FARMACIA

Fecha: _____

Responsable dela Entrevista: _____

A continuación se presentan u a serie de preguntas que serán respondidas según lo observado en el establecimiento de farmacia

N°	Preguntas	Codificación	
1	Existen elementos de identificación en la farmacia como:	Nombre de la farmacia	Si ____ No ____ ____
		Indicadores de turno	Si ____ No ____ ____
2	¿Existen elementos de decoración alusivos a alguna fecha festiva?	Si ____ No ____	
3	¿Existe exhibición de anuncios de ofertas y/o promociones?	Si ____ No ____	
4	¿Cuenta con suficiente espacio para la colocación de góndolas y hacer merchandising?	Si ____ No ____	
5	¿Las góndolas de exhibición de productos presentan:	Buena iluminación	Si ____No ____ ____
		Limpieza	Si ____No ____ ____
		Precio del producto	Si ____No ____ ____
		Señalizado de las Góndolas	Si ____No ____ ____

		Dirigen la circulación de los clientes	Si ___ No ___ ___
6	¿Los productos se encuentran distribuidos en los estantes de forma vertical?	Si ___ No ___	
7	¿La rotación de la clientela por la farmacia esta dirigido de derecha a izquierda?	Si ___ No ___	
8	¿La caja registradora se encuentra del lado izquierdo de la farmacia?	Si ___ No ___	
9	¿El mostrador se encuentra libre y limpio para atender al público?	Si ___ No ___	
10	¿Cuenta con estacionamiento?	Si ___ No ___	
11	¿La farmacia se encuentra en un sitio peatonal de alta circulación?	Si ___ No ___	
12	¿Existe un área en específico para la atención farmacéutica?	Si ___ No ___	

ANEXO V

(Validez del uso de los instrumentos de recolección de datos)

UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA

FACULTA DE FARMACIA

ESPECIALIZACION EN GERENCIA ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS,
PARA LA INDUSTRIA FARMACO-QUÍMICA, ALIMENTARIA Y COSMÉTICA

**INSTRUMENTO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL CUESTIONARIO
MODELO**

**PARA EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN
EMPLEANDO LA METODOLOGÍA DEL BALANCED SCORECARD PARA
FARMACIAS VENEZOLANAS INDEPENDIENTES.**

CASO: FARMACIA LA PAZ.

FORMATO DE EVALUACIÓN PARA EXPERTOS

AUTORES:

FTCO. ANGEL L. ALMENDARIZ A.

FTCA. VANGELIS A. ROJAS S.

TUTOR: MSc JEAN-YVES SIMON

CARACAS OCTUBRE DE 2014

Caracas, de 2014

Estimado (a) señor (a):

Por medio de la presente nos dirigimos a usted con la finalidad de solicitar su valiosa colaboración en la revisión del instrumento anexo, la cual tiene como objeto obtener la validación del cuestionario que se aplicara para la fundamentación y desarrollo del Trabajo Especial de Grado titulado: “Diseño de un sistema de control de gestión empleando la metodología del Balanced Scorecard para farmacias venezolanas independientes. Caso: Farmacia la Paz”.

Acudimos a usted tomando en cuenta su calidad profesional y su experiencia, para la validación de este instrumento, sus observaciones, sugerencias y recomendaciones serán necesarias para mejorar la versión final de los mismos y culminación exitosa de este trabajo de investigación.

Agradecidos por su valioso aporte y participación despide cordialmente

Ftca. Vangelis Rojas

Ftco. Angel Almendariz

Tesistas en Postgrado en Gerencia Estratégica de Negocios

Universidad Central de Venezuela

INSTRUCCIONES

A) Lea detenidamente las preguntas antes de responder.

B) Este instrumento de validación consta de una primera parte de identificación del experto, seguidamente otra en donde se identifica el título de la investigación, los objetivos, variables, indicadores y alternativas de respuesta del cuestionario objeto de esta validación. Luego se encuentra una sección en la que se pide el juicio de experto con respecto al cuestionario, la cual está formada por seis preguntas, cuyas respuestas son: suficiente, medianamente suficiente e insuficiente. Seleccione la opción de su preferencia marcando una equis (x) en el espacio indicado para tal fin.

C) Seguido del juicio del experto se solicita una opinión sobre el instrumento diseñado.

D) Por último, se pide al experto que analizó el cuestionario una constancia de que realizó dicha tarea.

1. Identificación del Experto:

Nombre y Apellido:

Instituto donde Trabaja:

Título de Pregrado:

Título de Postgrado:

Institución donde lo obtuvo:

Año:

Trabajos Publicados:

2. Título de la Investigación:

“Diseño de un sistema de control de gestión empleando la metodología del Balanced Scorecard para farmacias venezolanas independientes. Caso: Farmacia la Paz”.

2.1. Objetivos del Estudio:

2.2. Objetivo General:

Diseñar un sistema de control de gestión empleando la metodología del Balanced Scorecard para farmacias venezolanas independientes. Caso farmacia "La Paz"

2.3. Objetivos Específicos:

Elaborar un diagnóstico de la situación actual de la farmacia basado en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

Plantear una visión con los cambios necesarios, basado en el diagnóstico inicial para la farmacia La Paz, a ser alcanzada en un periodo de corto, mediano y largo plazo.

Definir los objetivos estratégicos adecuados para el diseño de control de gestión de la farmacia según las perspectivas estratégicas del Cuadro de Mando Integral a corto mediano y largo plazo.

Establecer los indicadores y metas adecuados a los objetivos estratégicos, planteados a corto, mediano y largo plazo.

Elaborar una recomendación metodológica basada en el cuadro de mando integral, para evaluar la posibilidad de ser aplicada a otras farmacias independientes venezolanas.

3. Variable que se pretende medir:

Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral)

3.1. Indicadores:

- g) Acciones benéficas/ donaciones
- h) Jornadas comunitarias
- i) Ventas
- j) Ingresos
- k) Gastos
- l) Rentabilidad
- m) Grado de satisfacción
- n) Disponibilidad de productos y servicios

- o) Calidad de servicios
- p) Sistemas de información
- q) Herramientas de servicio
- r) Calidad de servicios
- s) Productividad
- t) Políticas manuales y procedimientos
- u) Calificación de Personal
- v) Remuneración/Beneficios
- w) Motivación/Nivel de satisfacción
- x) Calificación de personal

4. Alternativas de respuestas

Si ____

No ____

Siempre ____

Casi Siempre ____

A veces ____

Pocas veces ____

Nunca ____

Mayores ____

Iguales ____

Menores ____

Excelente ____

Bueno ____

Regular ____

Deficiente ____

5. Juicio de expertos

5.1. En líneas generales, considera que los indicadores de la variable están inmersos en su contexto teórico de forma:

_____ Suficiente

_____ Medianamente suficiente

_____ Insuficiente

5.2. Considera que existe pertinencia entre los objetivos de la investigación.

_____ Si

_____ No

Observaciones: _____

5.3. Considera que existe pertinencia entre los indicadores y la variable de estudio.

_____ Si

_____ No

Observaciones: _____

5.4. Considera que existe pertinencia entre los indicadores y los objetivos de la investigación.

_____ Si

_____ No

Observaciones: _____

5.5. Considera que existe pertinencia entre los indicadores y las dimensiones de la investigación.

_____ Si

_____ No

Observaciones: _____

5.6. Considera que las preguntas del cuestionario están redactados de manera clara, precisa y pertinente con los objetivos de la investigación?

(Favor marcar con un circulo directamente en el instrumento, considerando la siguiente escala de respuestas)

1 No esta claro

2 Poco claro

3 Regular

4 Se entiende

5 Bastante claro

Observaciones:

6. Opinión de instrumento

7. Constancia de Juicio de experto:

Yo, _____, titular de la cédula de identidad
No. _____ certifico que realicé el juicio del experto al

instrumento diseñado por los Farmacéuticos ANGEL L. ALMENDARIZ A. y VANGELIS A. ROJAS S. en la investigación: DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN EMPLEANDO LA METODOLOGÍA DEL BALANCED SCORECARD PARA FARMACIAS VENEZOLANAS INDEPENDIENTES. CASO: FARMACIA LA PAZ

Cuadro de Operacionalización de Variables

Variable	Dimensiones	Indicadores	Técnica de recolección	Instrumento	Nº de pregunta	Ítems	Validación		
							Claridad	Precisión	Pertinente
Cuadro de Mando Integral	Responsabilidad Social Empresarial	Acciones benéficas/ donaciones	Entrevista	Cuestionario a personal	1	¿Es de su conocimiento si la farmacia participa en actividades benéficas que ayuden a la comunidad?	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
					2	¿Le gustaría participar en estas actividades?	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
		Jornadas comunitarias			3	¿Ha sido participe de actividades de despistaje o jornadas de salud promovidas dentro de la farmacia?	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
					4	¿Le gustaría participar en estas actividades?	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
		Acciones benéficas/ donaciones		Cuestionario a clientes	1	¿Es de su conocimiento si la farmacia participa en actividades benéficas que ayudan a la comunidad?	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
		Jornadas comunitarias			2	¿Ha participado en alguna de las siguientes jornadas o actividades especiales que la farmacia ha realizado para beneficiarlo a usted y a su comunidad?	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
		Donaciones / Jornadas			3	En su opinión. ¿Qué actividades podrían ayudarle a usted o a la comunidad?	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	Finanzas	Ventas	Revisión de datos primarios	Consulta de documentos financieros	N/A	¿Podría permitirnos los reportes de ventas del año 2013 y 2014?	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
		Ingresos			N/A	¿Podría permitirnos los reportes de ingresos del año 2013 y 2014?	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	Clientes	Grado de satisfacción Disponibilidad de productos y servicios Calidad de servicios	Entrevista	Cuestionario a clientes	4	¿Cuanto tiempo lleva acudiendo a esta farmacia?	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
					5	¿Con que frecuencia acude a esta farmacia?	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
					6	¿Encuentra disponible todos los productos y/o servicios que ha requerido cada vez que visita la farmacia?	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
					7	Indique como son los precios de los productos en comparación con las otras farmacias de la zona	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
					8	¿Ha utilizado los demás servicios prestados por la farmacia? ¿Cuáles?	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
					9	¿Ha consultado y apartado productos en la página web de la farmacia?	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
					10	¿Cómo ha sido su experiencia con la misma?	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

					11	¿Qué mejoraría?	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
					12	¿Qué le parece el espacio físico y la decoración de la farmacia?	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
					13	¿En comparación con otras farmacias, considera que el servicio de esta farmacia es?	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
					14	¿Ha recomendado usted esta farmacia a otras personas?	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
					15	Enumere del 1 al 4, sin repetir número, el grado de importancia que le daría usted a los siguientes aspectos a la hora de comprar en la farmacia	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	Procesos internos	Sistemas de información	Entrevista	Cuestionario a personal	5	¿Utiliza internet o libros para brindar atención y asesoría a las necesidades de los clientes?	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
		Herramientas de servicio			6	¿Cómo calificaría usted el sistema de consulta de precios, existencia, facturación de productos de la farmacia?	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
		Calidad de servicios	Guía de observación	Guía de observación para el establecimiento de farmacia	1	Existen elementos de identificación en la farmacia como: Nombre de farmacia e indicadores de turno	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
					2	¿Existen elementos de decoración alusivos a alguna fecha festiva?	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
					3	¿Existe exhibición de anuncios de ofertas y/o promociones?	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
					4	¿Cuanta con suficiente espacio para la colocación de góndolas y hacer merchandising?	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
					5	¿Las góndolas de exhibición de productos presentan:	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
					6	¿Los productos se encuentran distribuidos en los estantes de forma vertical?	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
					7	¿La rotación de la clientela por la farmacia está dirigida de derecha a izquierda?	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
					8	¿La caja registradora se encuentra del lado izquierdo de la farmacia?	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
					9	¿El mostrador se encuentra libre y limpio para atender al público?	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
					10	¿Cuenta con estacionamiento?	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
					11	¿La farmacia se encuentra en un sitio peatonal de alta circulación?	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
					12	¿Existe un área en específico para la atención farmacéutica?	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

	Aprendizaje y crecimiento	Políticas manuales y procedimientos	Entrevista	Cuestionario a personal	7	¿Conoce la Misión de la Farmacia?	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
		8			¿Conoce la Visión de la Farmacia?	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
		9			¿Conoce el organigrama de la empresa?	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
		10			¿Ha recibido cursos de formación y/o capacitación durante el último año?	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
		11			¿Le gustaría recibir cursos de adiestramientos para reforzar o aprender nuevos conocimientos?	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
		12			Enumere del 1 al 5, sin repetir numero, el grado de importancia que le daría usted a los siguientes tópicos al momento de recibir adiestramientos o charlas informativas para mejorar su desempeño actual	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
		13			¿Cuál es su nivel de satisfacción con respecto a su paquete salarial y beneficios que recibe de la empresa?	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
		14			Enumere del 1 al 10, sin repetir numero, el grado de importancia que le daría usted a los siguientes aspectos que le podrían motivar dentro de la empresa	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
		15		¿De acuerdo a su opinión que mejoraría en la farmacia?	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5		
		Calificación de personal		Cuestionario a clientes	16	¿Cómo calificaría usted el conocimiento del auxiliar de la farmacia para atender sus necesidades e inquietudes?	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
					17	¿Cómo calificaría la atención recibida por parte del auxiliar de la farmacia?	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
					18	¿Cómo es la atención que recibe al momento de solicitar recomendaciones al farmacéutico de turno?	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
					19	¿El farmacéutico le da recomendaciones de cómo tomarse su medicamento de forma sencilla y clara?	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
					20	¿Según su opinión que mejoraría de la farmacia?	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

1. Bastante claro, 2. Se entiende, 3. Regular, 4. Poco Claro, 5 No esta claro

Fuente: Elaboración Propia