

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE POSGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN
EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD



TEMA:

“MODELO DE COMPETITIVIDAD PARA LAS FARMACIAS NO FRANQUICIADAS DEL
CANTÓN IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA”

Trabajo de Grado Previo a la Obtención del Título de Magíster en Administración de Empresas con
Mención en Competitividad y Gestión de la Calidad.

AUTORA:

Ing. Evelyn Aracely Musso Imbaquingo

DIRECTOR:

MSc. Alex Felipe Andrade Montalvo

ASESORA:

PhD. Cecilia Parra Ferié

Ibarra, 2023

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

RESOLUCIÓN 173-SE-33-CACES 2020

26 de octubre del 2020

FACULTAD DE POSGRADO

Ibarra, 30 de marzo de 2023

Dra. Lucía Yépez

DECANA**FACULTAD DE POSTGRADO****ASUNTO:** Conformidad con el documento final

Señora Decana:

Nos permitimos informar a usted que revisado el Trabajo final de Grado Modelo de Competitividad para las Farmacias no Franquiciadas del Cantón Ibarra de la maestrante Evelyn Aracely Musso Imbaquingo, de la Maestría de Administración de Empresas con mención en Competitividad y Gestión de la Calidad, certificamos que han sido acogidas y satisfechas todas las observaciones realizadas.

Atentamente,

	Apellidos y Nombres	Firma
Tutor	Alex Felipe Andrade Montalvo	
Asesora	Cecilia Parra Ferié	 <small>Firmado electrónicamente por:</small> CECILIA PARRA FERIE

DEDICATORIA

A las personas que ayudan a balancear mi mundo, quienes me recuerda cada día que el universo puede crear cosas hermosas y cuando se pone difícil, son las únicas personas que me hacen sentir viva; mis hijos Dante y Danae.

Ing. Aracely Musso

AGRADECIMIENTO

A mi creador, mi padre celestial, por darme el privilegio de la vida y la dicha de gozar de sabiduría, mismas que me permitieron llegar a la meta.

A mi madre, quien ha sido mi ejemplo de perseverancia y valentía, gracias por enseñarme que todo es posible y por acompañarme en cada etapa de mi vida.

Ing. Aracely Musso

REPÚBLICA DEL ECUADOR



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
 Acreditada Resolución Nro. 173-SE-33-CACES-2020
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA



**AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA
 UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD	1003176011		
APELLIDOS Y NOMBRES	Musso Imbaquingo Evelyn Aracely		
DIRECCIÓN	Ibarra, Isla Fernandina 10-38 y Tulcán		
EMAIL	aracelymusso5@gmail.com		
TELÉFONO FIJO	062546360	TELÉFONO MÓVIL	0988080771

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	Modelo de Competitividad para las Farmacias no Franquiciadas del Cantón Ibarra, Provincia de Imbabura.
AUTOR (ES):	Ing. Musso Imbaquingo Evelyn Aracely
FECHA: DD/MM/AAAA	28 de marzo de 2023
PROGRAMA DE POSGRADO	Maestría en Administración de Empresas con mención en Competitividad y Gestión de la Calidad.
TITULO POR EL QUE OPTA	Magíster en Administración de Empresas con mención en Competitividad y Gestión de la Calidad.
TUTOR	MSc. Alex Felipe Andrade Montalvo

2. CONSTANCIAS

La autora Evelyn Aracely Musso Imbaquingo, manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y que es el titular de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 29 días del mes de junio del año 2023

LA AUTORA:



Firmado electrónicamente por:
**EVELYN ARACELY
MUSSO IMBAQUINGO**

.....
Nombre: Evelyn Aracely Musso Imbaquingo

CONTENIDO

DEDICATORIA.....	3
AGRADECIMIENTO	4
1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA.....	5
2. CONSTANCIAS.....	6
ÍNDICE DE FIGURAS.....	12
RESUMEN.....	13
ABSTRACT	14
CAPÍTULO I.....	13
El Problema	13
1.1. Planteamiento del Problema.....	13
1.2. Antecedentes.....	16
1.3. Objetivos.....	19
Objetivo General.....	19
Objetivos Específicos	19
1.4. Justificación	19
CAPÍTULO II.....	21
Marco Referencial	21
2.1. Marco Teórico.....	21
2.1.1. Estructuras De Mercado.....	21
a) Monopolio	22
b) Oligopolio	22
c) Franquicias y no Franquicias	23
2.1.2. La Industria Farmacéutica	23
2.1.3. La Competitividad.....	24
2.1.4. Modelos de Competitividad.....	25
a) Modelo de Competitividad de las Cinco Fuerzas de Michael Porter	25

b)	Modelo Calgary de Crouch y Ritchie.....	31
c)	Modelo de eficacia de las 7S de McKinsey.....	32
a)	Elementos duros.....	33
b)	Elementos blandos.....	33
2.1.4.	Análisis Financiero.....	37
a)	Indicadores Financieros.....	38
2.2.	Marco Legal.....	41
2.2.1.	Constitución de la República del Ecuador.....	41
2.2.2.	Ley Orgánica de Salud.....	42
2.2.3.	Ley Orgánica De Regulación y Control Del Poder De Mercado.....	43
2.2.4.	Normativa Técnica Funcionamiento De Farmacias Y Botiquines Privados.....	43
2.2.5.	Marco legal y regulatorio de las PYME en el Ecuador.....	44
CAPITULO III.....		46
Marco Metodológico.....		46
3.1.	Descripción del Área de Estudio o Grupo de Estudio.....	46
3.2.	Diseño de Investigación.....	46
3.2.1	Enfoque.....	46
3.2.2.	Tipo de Investigación.....	47
3.3.	Procedimiento de investigación.....	49
3.3.1.	Población.....	49
3.3.2.	Muestreo.....	50
3.3.2.	Recopilación de Información.....	51
a)	Técnicas.....	51
b)	Instrumentos.....	52
3.4.	Procesamiento y Análisis de la información.....	54
3.4.1.	Fase 1: Diagnóstico.....	55
a)	Metodología a través de la matriz FODA.....	55
a)	Análisis situación estratégica FODA.....	56

3.4.2. Fase 2: Análisis Financiero.....	57
Fase 3: Modelo de competitividad.....	58
3.5. Consideraciones bioéticas.....	58
CAPÍTULO IV	59
Resultados y Discusión	59
4.1. Diagnóstico de la situación actual de las farmacias	59
4.1.1. Análisis de las encuestas a los clientes	59
4.1.2. Análisis de las entrevistas a los propietarios de farmacias no franquiciadas	65
• Farmacia Danny	65
• Farmacia San Francisco	66
• Farmacia Hashem.....	67
4.1.3. Matriz FODA.....	68
Análisis ambiente interno.....	69
Fortaleza.....	70
Debilidad.....	70
Análisis ambiente externo	70
Amenazas	71
Oportunidades	71
Cruces Estratégicos.....	71
4.2. Análisis Financiero.....	72
4.2.1. Índice de Liquidez	72
4.2.2. Índice de Rentabilidad	76
4.2.3. Índice de Endeudamiento.....	80
4.3. Modelo de competitividad	82
4.3.1. Análisis de las cinco Fuerzas competitivas de Michael Porter.....	82
a) Poder de negociación del cliente.....	82
b) Poder de negociación con el proveedor.....	83

	x	
c)	Amenaza de nuevos competidores	84
d)	Amenaza de servicios sustitutos.....	84
e)	Rivalidad entre competidores existentes.....	85
4.4.7s de McKinsey		87
4.4.1. Farmacia Danny		87
4.4.2. Farmacia Hashem.....		89
4.4.3. Farmacia San Francisco.....		91
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		94
BIBLIOGRAFÍA.....		97
ANEXOS		105

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Estrategias de poder de negociación de los clientes.....	27
Tabla 2 Estrategias de poder de negociación de los proveedores	28
Tabla 3 Estrategias de nuevos competidores entrante.....	29
Tabla 4 Estrategias de productos sustitutos	30
Tabla 5 Estrategias de competidores	31

Tabla 6 Elemento del enfoque del modelo de las 7S de McKinsey	35
Tabla 7 Población	49
Tabla 9 Preguntas para elaborar la matriz FODA	56
Tabla 10 Factores de análisis financiero	57
Tabla 11 Características sociodemográficas clientes de farmacias	59
Tabla 12 Preferencia, motivación de compra y nivel de satisfacción en farmacias franquiadas	62
Tabla 13 Preferencia y razones de compra en farmacias sin franquicia	64
Tabla 14 Matriz FODA farmacias no franquiciadas.....	68
Tabla 15 Activos y pasivos de la Farmacia Danny	72
Tabla 16 Cálculo del Índice de Liquidez	73
Tabla 17 Activos y Pasivos de la Farmacia San Francisco	74
Tabla 18 Cálculo de índice de liquidez.....	74
Tabla 19 Activos y Pasivos de Farmacia Hashem.....	75
Tabla 20 Cálculo de Índice de liquidez.....	76
Tabla 21 Cálculo de Patrimonio Farmacia Danny.....	76
Tabla 22 Ventas netas Farmacia Danny	77
Tabla 23 Índice de Rentabilidad Farmacia Danny	77
Tabla 24 Cálculo de Patrimonio Farmacia San Francisco	77
Tabla 25 Ventas netas Farmacia San Francisco	78
Tabla 26 Índice de rentabilidad Farmacia San Francisco	78
Tabla 27 Cálculo de Patrimonio Farmacia Hashem	79
Tabla 28 Ventas netas Farmacia Hashem	79

Tabla 29 Índice de rentabilidad Farmacia Hashem.....	79
Tabla 30 Índice de endeudamiento Farmacia Danny	80
Tabla 31 Índice de endeudamiento Farmacia San Francisco.....	81
Tabla 32 Índice de endeudamiento Farmacia Hashem.....	81
Tabla 33 Resumen de la mejora de la competitividad según las 5 Fuerzas de Porter	86
Tabla 34 Elementos fuertes de la farmacia Danny.....	87
Tabla 35 Elementos blandos se la farmacia Danny	88
Tabla 36 Elementos fuertes farmacia Hashem.....	89
Tabla 37 Elementos blandos farmacia Hashem	90
Tabla 38 Elementos Fuertes farmacia Danny	91
Tabla 39 Elementos Blandos farmacia Danny	92

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Cinco fuerzas de Porter.....	26
Figura 2 Ventajas del modelo de las 7S de McKinsey	37
Figura 3 Cálculo de la muestra	50
Figura 4 Preferencia de farmacia al comprar	61

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE POSGRADO
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN
COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

**MODELO DE COMPETITIVIDAD PARA LAS FARMACIAS NO FRANQUICIADAS DEL CANTÓN
IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA**

Autora: Ing. Evelyn Aracely Musso Imbaquingo

Director: MSc. Alex Felipe Andrade Montalvo

Año: 2023

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo determinar un modelo de competitividad para las farmacias no franquiciadas del cantón Ibarra debido a que, en los últimos años han perdido competitividad con respecto a las grandes cadenas farmacéuticas, por tal motivo se determinó un modelo de competitividad como contribución al fortalecimiento de su posicionamiento en el mercado e incremento de sus ventas. En este documento se detalla la metodología empleada para la determinación del modelo de competitividad, misma que inició con el diagnóstico de la situación actual de las farmacias no franquiciadas del cantón Ibarra, que permitió la identificación de las limitaciones que les impiden ser competitivas. Posteriormente se analizaron los indicadores financieros de las farmacias no franquiciadas del cantón Ibarra, mismos que permitieron mostrar las condiciones en que operan las mismas. A partir de ello, se diseñaron los instrumentos de investigación, para su posterior aplicación. Una vez aplicados los instrumentos se diagnosticó la situación actual de las farmacias: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Finalmente se procedió con la descripción de los resultados de la investigación, mismos que demuestran que las farmacias no franquiciadas del cantón Ibarra, no cuentan con un modelo de competitividad para el desempeño de sus funciones. Con lo anteriormente señalado se recomienda aplicar un modelo de competitividad paulatinamente, o sea atendiendo a los cambios que surgen en el entorno en este giro de negocio.

Palabras clave: modelo de competitividad, competitividad, indicadores financieros.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE POSGRADO
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN
COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

**MODELO DE COMPETITIVIDAD PARA LAS FARMACIAS NO FRANQUICIADAS DEL
CANTÓN IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA**

Autora: Ing. Evelyn Aracely Musso Imbaquingo

Director: MSc. Alex Felipe Andrade Montalvo

Año: 2023

ABSTRACT

The objective of this investigation was to determine a competitiveness model for non-franchised pharmacies in the Ibarra canton because, in recent years, they have lost competitiveness with respect to large pharmaceutical chains, for this reason a competitiveness model was determined as contribution to strengthening its position in the market and increasing its sales. This document details the methodology used to determine the competitiveness model, which began with the diagnosis of the current situation of non-franchised pharmacies in the Ibarra canton, which allowed the identification of the limitations that prevent them from being competitive. Subsequently, the financial indicators of the non-franchised pharmacies of the Ibarra canton were analyzed, which allowed showing the conditions in which they operate. From this, the research instruments were designed for their subsequent application. Once the instruments were applied, the current situation of pharmacies was diagnosed: strengths, opportunities, weaknesses and threats. Finally, we proceeded with the description of the results of the investigation, which show that the non-franchised pharmacies of the Ibarra canton do not have a competitiveness model for the performance of their functions. With the aforementioned, it is recommended to apply a competitiveness model gradually, that is, taking into account the changes that arise in the environment in this line of business.

Keywords: competitive model, competitiveness, financial indicators

CAPÍTULO I

El Problema

1.1. Planteamiento del Problema

Todas las empresas a nivel mundial independientemente de su tamaño conservan una constante búsqueda de la excelencia y la vanguardia que les permite ser competitivas, con la finalidad de mantenerse firmes y sólidas en un mercado totalmente globalizado.

En el Ecuador se ha evidenciado que la sociedad ha ido incursionando en el ámbito empresarial y al estar adaptados a los cambios de los mercados internacionales, en los últimos años la regulación del mercado farmacéutico se ha realizado con mayor intensidad, teniendo como objetivo principal la eliminación de las estrategias rentistas y garantizar productos de calidad que den prioridad a los derechos del consumidor en términos de salud y de esta manera puedan cumplir los respectivos indicadores de bienestar social (Páez, 2013).

El éxito de toda empresa dependerá del adecuado análisis que se les proporcione a las actividades que estas desempeñan y al trato que se les ofrezca a las causas que generan sus complicaciones, con el propósito de disminuirlas logrando una eficiente gestión administrativa y por consiguiente óptimos resultados económicos.

Prado (2019), menciona lo siguiente: “En el país existen 6000 farmacias aproximadamente, casi cinco veces más que en Chile. El 90% de las farmacias en el Ecuador están en zonas urbanas. El 53% del total de farmacias en el Ecuador pertenece a dos empresas: Grupo Farcomed (Fybeca, Sana Sana) y Grupo Difare (Pharmacy's, Cruz Azul y Comunitarias)” (p. 1).

En concordancia con el párrafo antes citado se puede manifestar que la industria farmacéutica en el Ecuador está en plena expansión y constituye un sector muy competitivo, el cual se enfrenta a grandes desafíos, en el ámbito empresarial se presenta constantemente el problema de cómo realizar las actividades lo mejor posible, con el mínimo tiempo, esfuerzo y con el menor costo, esto implican cambios frecuentes respecto a la manera usual de manejar sus negocios, también cabe destacar que se incluyen elementos estructurales que inciden sobre la competitividad de esta industria.

Es significativo considerar que las pequeñas farmacias están ideadas como, “un negocio más que un servicio social que brinda salud de calidad. Actualmente estamos saturados de farmacias porque se eliminó el cupo y cualquier persona puede abrir una. Esto lastimosamente fomenta el uso irracional de antibióticos y la automedicación” (Domínguez, 2016, p. 1). Es importante en este aspecto el destacar que las pequeñas farmacias hoy en día están en permanente innovación con el propósito de ser más competitivas.

Andrade (2019) afirma:

“En Ibarra hace tres años despuntó las cadenas de farmacias Económicas, Pasteur, Cruz Azul, Sana se expanden. Por eso quienes tienen farmacias pequeñas no entienden cómo si existe control cada vez hay más. Algunos no venden sólo medicamentos hay artículos de todo tipo, incluso snacks y juguetes. Eso obliga a los propietarios de pequeñas farmacias a adherirse a las grandes cadenas. Lo hacen porque quieren sobrevivir en un mercado saturado” (p. 1).

Por tal razón, se requieren empresarios visionarios que sean capaces de adaptarse a los cambios continuos, que apliquen su iniciativa para innovar y emprender dentro de ellas, sin embargo, un número representable de microempresas no cuentan con un modelo de competitividad o estrategias de gestión administrativa o comercial que les permita potencializar y organizar de mejor manera sus procesos.

Al evidenciarse el desconocimiento de los procesos de comercialización, escasa publicidad de la farmacia y poca variedad de productos, misma que genera insatisfacción por parte de los compradores generando insuficiente nivel de ventas, ganancia y posicionamiento en el mercado, lo que provoca bajos niveles de ingreso en comparación a otros establecimientos de similares características, para llegar al problema se analizó una serie de causas y efectos que se reflejan en el árbol de problemas (ver anexo 1).

Por ello es evidente que las farmacias no franquiciadas del cantón Ibarra cuentan con modelos de competitividad que tiene que ser potenciados a través de la identificación de variables necesarias, con la finalidad de que estos modelos puedan ajustarse a la realidad.

A raíz de esta problemática se genera la siguiente pregunta de Investigación:

¿Cuál es el modelo de competitividad que requieren las farmacias no franquiciadas en el cantón Ibarra, que les permita el fortalecimiento de su posicionamiento en el mercado en el año 2023-2024?

1.2. Antecedentes

Estudios realizados en la industria farmacéutica, relacionados a un modelo de competitividad, demuestran que el sector empresarial a nivel nacional ha tenido una notable evolución, desde sus inicios en 1895, donde se dieron los primeros indicios de convertirse en verdaderas industrias farmacéuticas e intentar sustituir las importaciones, dándose un gran impulso a este sector comercial del país, es así que, a continuación, se detallan las principales investigaciones sobre el tema:

Según Builes (2002) hace referencia que las cadenas farmacéuticas no es un tema actual, pues desde hace mucho tiempo va tomando poder especialmente en el mercado farmacéutico, donde está identificado que aquellas independientes ubicadas cerca de la población son absorbidas por las grandes cadenas líderes en el mercado, originando que las familias decidan acceder a cadenas farmacéuticas por sus bajos costos de publicidad, rentabilidad, asesoramiento y respaldo, que esto implica.

Díaz y Sosa (2012) realizan un estudio en el cual se identificó y analizó las variables que impactan la competitividad del sector farmacéutico a nivel internacional, utilizando el modelo de la Competitividad de Michael Porter y operacionalizado con los Índices de Competitividad Global del World Economic Forum, pudieron determinar que aquellos factores condicionan la competitividad internacional en la industria farmacéutica, son los asociados al gobierno, como los derechos de propiedad, protección de propiedad intelectual, impacto de la regulación gubernamental, inflación, prevalencia de barreras de comercio y transferencia de tecnología e IDE no influyen en la competitividad de los países que desean atraer la inversión de la industria farmacéutica.

En el país, según información de la Superintendencia del Control del Poder de Mercado en Estudio de Concentración Geográfica de Farmacias, en los últimos años han desaparecido 2.500 farmacias por no poder competir con las grandes cadenas o porque fueron absorbidas por estar en un lugar estratégico que tiene una alta concentración de personas. El estudio también evidenció que existen zonas de concentración geográfica de farmacias y botiquines donde no se cumple la normativa que fija un establecimiento por cada 2.500 habitantes (Velepucha, 2015).

En un estudio expuesto por Gómez (2016), se menciona que debido a factores externos obligó a diversos laboratorios internacionales a instalar sus industrias al país, promoviendo nuevas plazas de empleo, a la vez que se preparaba nuevos profesionales en esta rama de la tecnología farmacéutica, situación que duró hasta finales de los años 80 e inicio de los 90. Las decisiones internas por parte del Estado central originaron el cierre de las plantas farmacéuticas internacionales, dando paso a la producción nacional, es decir que se “priorizó la inversión de capital ecuatoriano, lo que representa el 90% de las 53 plantas farmacéuticas con las que cuenta actualmente el país y que son plenamente administradas y dirigidas técnicamente por ecuatorianos” (p. 15).

Las circunstancias antes mencionadas impulsan a las pequeñas farmacias a cerrar su negocio, venderlo a una de las grandes cadenas farmacéuticas o pagar por una franquicia. El acceso a una franquicia significa pérdida de autonomía, una gran inversión por la marca de la cadena farmacéutica compra de medicamentos a proveedores relacionados con los dueños de la franquicia a precios más altos, lo que significaba pérdidas de competitividad frente a los franquiciados, que obtienen precios más bajos por ser extensión de los grandes distribuidores de medicamentos.

Los estándares impuestos por las franquicias como; porcentaje de ventas, cuotas fijas, derechos de marca, recursos financieros, cambios tecnológicos, personal altamente calificado y cambios tecnológicos, son exigencias difíciles de cumplir para las pequeñas farmacias.

Salazar et al. (2021), en su investigación orientada al comportamiento de la innovación en la industria farmacéutica concluyen que “dentro de la industria farmacéutica nacional está revelando una disminución del número de empresas asociadas y, un incremento de empresas extranjero a través de la creación de filiales” (pág. 140). De acuerdo a la tendencia observada, expuesta por los autores se asume el crecimiento de grandes firmas internacionales y la disminución de micro empresas y Pymes nacionales de modo progresivo.

Teniendo en cuenta todo lo anteriormente expresado, resulta evidente que las farmacias no franquiciadas del cantón Ibarra requieren fortalecer su posicionamiento en el mercado a través de un modelo de competitividad, para que estas no sean absorbidas por las grandes cadenas farmacéuticas y de esta forma beneficiar directamente a la economía local, de los microempresarios y sus familias, razón por la cual se ha seleccionado el modelo de Michael Porter con la finalidad de solventar y salvaguardar el ingreso que antes se obtenía y posiblemente mejorar, debido a que este modelo sirve para analizar la competencia dentro de la industria y desarrollar estrategias de negocio para superar la misma.

1.3.Objetivos

Objetivo General

Determinar un modelo de competitividad para las farmacias no franquiciadas del cantón Ibarra, utilizando estrategias que les permita el fortalecimiento de su posicionamiento en el mercado en el año 2023 – 2024.

Objetivos Específicos

Diagnosticar la situación actual de las farmacias en el cantón Ibarra, en base al análisis de gustos, preferencias y satisfacción del consumidor, para la identificación de limitaciones en competitividad.

Analizar la situación actual de las farmacias no franquiciadas, en base al análisis interno y externo, para la identificación de estrategias con enfoque de competitividad.

Realizar un análisis financiero, con los indicadores financieros de las farmacias no franquiciadas, que muestren la operación financiera en el mercado.

Establecer el modelo de competitividad para las farmacias no franquiciadas, que les permita ser competitivas frente a las farmacias franquiciadas.

1.4.Justificación

Este estudio se realizó con la finalidad de determinar un modelo de competitividad para las farmacias no franquiciadas del cantón Ibarra, que les permita el fortalecimiento de su posicionamiento en el mercado, considerando que las cadenas farmacéuticas asentadas en el cantón de esta investigación, son empresas con potencial económico y reconocimiento en el mercado, siendo necesario el establecer estrategias para ser competitivos.

Desde el ámbito práctico el presente trabajo de investigación contribuirá al desarrollo de las microempresas debido a que se emplearán métodos, técnicas e instrumentos que podrán ser utilizados por las mismas y de esta forma puedan mejorar su competitividad, incremento de ventas, calidad de servicio y atención que estas ofrecen a sus clientes.

Los beneficiarios directos de este estudio son los microempresarios, dueños de farmacias no franquiciadas del cantón Ibarra, ya que se establecerán recomendaciones que van en función y correspondencia de la competitividad que necesitan aplicar a sus negocios para mantenerse en el mercado. De igual manera, el personal de farmacias no franquiciadas son los segundos beneficiarios directos de la presente investigación debido a que contarán con seguridad de laboral.

Se realizó la recopilación de información a través de técnicas de recolección como la observación, encuesta y entrevista, mismos que son aplicadas a propietarios de farmacias no franquiciadas, dueños de farmacias con franquicia, y a clientes, de tal manera que permita determinar el nivel de posicionamiento en el mercado, y el modelo de competitividad orientado a la búsqueda de alternativas de mejora en beneficio de este sector de estudio.

El impacto irá enfocado en el ámbito económico social con el incremento de la competitividad de las farmacias no franquiciadas del cantón Ibarra, los microempresarios obtendrán una mejora en sus ingresos a través de la venta de sus productos. En este ámbito también es importante destacar que, cuando una empresa es socialmente responsable, tiene un mayor impacto en sus stakeholders, debido a que al tener en cuenta los problemas sociales y buscar una solución a los mismos, la decisión de compra de los consumidores cambia.

CAPÍTULO II

Marco Referencial

El presente capítulo contiene la parte teórica de los temas que intervienen en el modelo de competitividad, para ello se han recopilado información de temas que sustentan la presente investigación, entre los cuales se menciona: estructuras de mercado, la industria farmacéutica, la competitividad, modelos de competitividad, análisis financiero, y marco legal donde se encuentra sustentada la investigación con leyes y normativas nacionales e internacionales referentes al tema de estudio.

2.1. Marco Teórico

2.1.1. Estructuras De Mercado

Se llama estructuras de mercado a las diferentes formas que puede adoptar la competencia. Se diferencian por el número y tamaño de los productores y consumidores en el mercado, el tipo de bienes y servicios que se comercian, y el grado de transparencia de la información. También “son relevantes las barreras de entrada o salida; en la competencia perfecta no existen barreras, mientras que, en la competencia imperfecta” (Resico, 2010, pág. 95).

Por tal razón resulta importante identificar en qué estructura de mercado se encuentran las farmacias no franquiciadas del cantón Ibarra, con la finalidad de facilitar es estudio de las mismas en la presente investigación y poder determinar un modelo de competitividad. Suelen definirse varias estructuras de mercado según el número de compradores y vendedores que participen en él, a continuación, se detallan las principales estructuras:

a) Monopolio

Un monopolio es un tipo de mercado que se caracteriza por la existencia de una única empresa, misma que es oferente de un bien que no tiene sustitutos cercanos. “Los monopolios surgen en mercados donde los costos fijos (es decir, aquellos que no dependen de la cantidad producida por la empresa) son muy altos. Esto hace que la manera menos costosa de abastecer este mercado sea concentrando la producción en una única empresa, y el monopolio resultante se denomina monopolio natural” (Ferre y Rossi, 2019).

En consecuencia, la ausencia de una competencia directa, el monopolista puede estimar precios relativamente más altos que en una situación competitiva. Sin embargo, para Resico (2010), esta capacidad del monopolista se ve a la vez limitada por ciertos factores; mencionando que “la existencia de competidores potenciales que puedan entrar al mercado para aprovechar precios altos. Otro aspecto que debe tener en cuenta el monopolista es que los consumidores siempre tienen la posibilidad de optar por comprar otros bienes que satisfacen sus necesidades de modo similar (bienes sustitutivos)” (p. 96).

b) Oligopolio

Hablamos de oligopolio cuando un mercado es atendido por un reducido número de productores. Nos encontramos frente a dos tipos de oligopolios, de demanda a los mercados con pocos compradores y bilateral a los que están formados por pocos productores y pocos demandantes. “El oligopolio se distingue del monopolio y la competencia perfecta por la interdependencia entre las acciones de las distintas empresas que lo conforman” (Ferre & Rossi, 2019, p. 7).

Entendiendo así para Obando (2017), “los oligopolios son una forma de estructura industrial con un número reducido de firmas competidoras, las cuales aplican diferentes estrategias para obtener los mayores beneficios” (p. 6). Entre las diversas estrategias adoptadas por estas firmas una de las más importantes es la implementación de barreras de entrada que limitan el libre ingreso de otras firmas en la industria.

c) Franquicias y no Franquicias

Con las referencias antes expuestas sobre las estructuras de mercado es importante describir la diferencia que existe entre las empresas franquiciadas y las no franquiciada.

Franquicias. Es la relación comercial que existe entre dos partes, por la que una de ellas está obligada a pagar una cierta cantidad de dinero con la finalidad de obtener la licencia para iniciar un determinado negocio utilizando una marca ya existente en el mercado.

No franquicias. La empresa no franquicias no son organizaciones piramidales, debido a que no se pagan comisiones o montos extras para operar en el mercado. Es un tipo de empresa comercial que es propiedad y está dirigido por una o más personas, donde no hay distinción legal entre el propietario y el negocio.

2.1.2. La Industria Farmacéutica

“La industria farmacéutica es un importante elemento de los sistemas de asistencia sanitaria de todo el mundo; está constituida por numerosas organizaciones públicas y privadas dedicadas al descubrimiento, desarrollo, fabricación y comercialización de medicamentos para la salud humana y animal” (Tait, 2019, p. 2).

El mercado farmacéutico ecuatoriano se encuentra en crecimiento, debido a los cambios demográficos que está experimentando la población y al aumento del gasto público destinado a la salud. Ambas son tendencias que van a continuar su desarrollo actual, lo que incidirá en un aumento de las ventas farmacéuticas totales.

Así, según un estudio de Fitch Solutions, se proyectan unas “ventas totales de 2.097 millones USD en el año 2023, llegando a la cifra de 2.900 millones USD en 2028. Esta evolución del mercado genera muchas oportunidades de negocio, sumado al posicionamiento de Ecuador como un destino de turismo médico” (Pardillo, 2020, p. 5).

Con lo antes manifestado es importante destacar que, Ecuador despliega una economía dolarizada, lo que facilita que las empresas extranjeras puedan operar en el país fácilmente, mismas que cuentan con una divisa fuerte y estable como el dólar de Estados Unidos y no están expuestas a las fluctuaciones constantes del tipo de cambio, es decir la industria farmacéutica tiene oportunidades de seguir creciendo, sin embargo las farmacias no franquiciadas requieren mejorar sus modelos de competitividad.

2.1.3. La Competitividad

El autor Labarca (2017), manifiesta que “La competitividad empresarial hoy en día es considerada un tema fundamental en los sectores de actividad económica tanto a nivel de países desarrollados como en vías de desarrollo” (p. 3). Por lo tanto, es importante señalar que la competitividad va evolucionando en función de los cambios que se presentan en la atmósfera mundial; por tal razón, las empresas y sobre todo las microempresas como lo son las farmacias no

franquiciadas del cantón Ibarra requieren reinventarse constantemente y mejorar sus modelos competitivos, con el fin de mantener su posicionamiento y liderazgo en los mercados.

2.1.4. Modelos de Competitividad

Existen para la (Plataforma Tecnológica para la Gestión de la Excelencia, 2010), un modelo de competitividad se considera “una herramienta gerencial cuyo objetivo es motivar la reflexión estratégica en las organizaciones que incida en el desarrollo de capacidades y ventajas competitivas difíciles de imitar para mejorar, aprovechar y responder a las oportunidades del entorno en el que operan” (p. 1). De acuerdo con la definición antes citada a continuación se detallan dos modelos de competitividad:

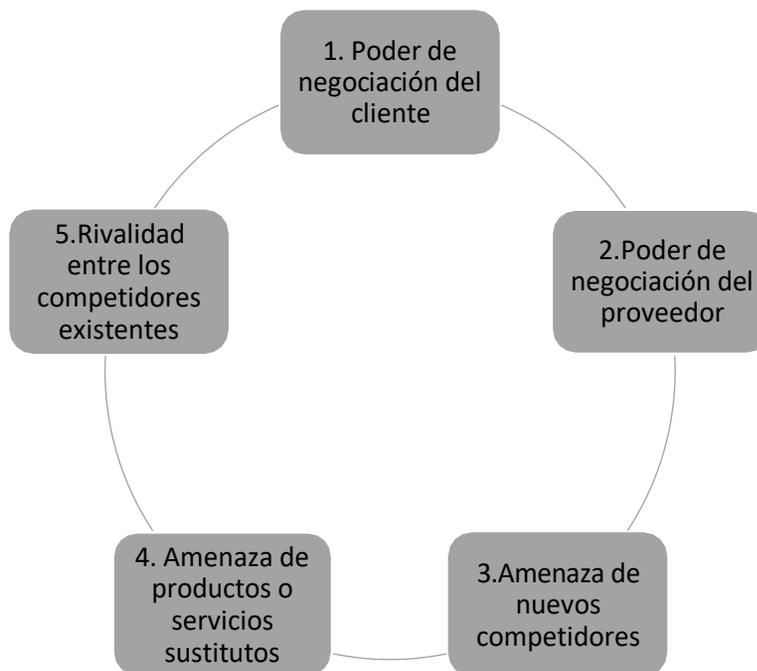
a) Modelo de Competitividad de las Cinco Fuerzas de Michael Porter

Las cinco fuerzas de Porter según Longares y Arellano (2018), este modelo de competitividad permite llegar a un mejor entendimiento del grado de competencia de nuestra organización y que posibilite la formulación de estrategias, bien para aprovechar las oportunidades del propio mercado o bien para defendernos de las amenazas que sean detectadas.

El modelo de competitividad de Michael Porter también permite desarrollar estrategias de negocio, especialmente de diferenciación, al poder analizar el nivel de competencia de la organización dentro del sector al que pertenece.

Figura 1

Cinco fuerzas de Porter



Fuente: Elaborado por la autora.

Aunque pueden estudiarse por separado las cinco fuerzas de Porter, todas ellas están relacionadas entre sí, donde las primeras cuatro fuerzas afectan de manera notable a la última relacionada con la rivalidad entre los competidores existente, por lo que se considera que es ésta la más poderosa de todas.

Poder de negociación de los clientes. El cliente tiene la potestad de elegir cualquier otro producto o servicio de la competencia. Esta situación se hace más visible si existen varios proveedores potenciales, ya que el cliente tiene más posibilidades para no elegir nuestro producto o servicio.

Los clientes, además tienen la oportunidad de organizarse entre ellos para acordar qué precio máximo están dispuestos a pagar por un producto o servicio, o incluso aumentar sus exigencias en cualquier otra materia (calidad, plazos de entrega, etc.), lo que repercutirá en una reducción de nuestros beneficios.

Tabla 1

Estrategias de poder de negociación de los clientes

No.	Estrategias
1	Aumentar la inversión en marketing y en publicidad: principalmente en la diferenciación de los producto y en comunicación.
2	Mejorar/aumentar los canales de venta.
3	Incrementar la calidad del producto y/o reducir su precio.
4	Proporcionar nuevos servicios/características como valor añadido a nuestro cliente.

Fuente: Elaborado por la autora.

Poder de negociación de los proveedores. Es indiscutible que se necesita a los proveedores y que estos también tengan el poder de negociación, especialmente si el proveedor tiene unas características que valoramos. Tendrá menos impacto con proveedores que no tengan productos o servicios diferenciados. En este último caso, podríamos cambiar de proveedor sin demasiados riesgos.

Los factores para tener en cuenta son, entre otros: nuestro volumen de compra, la existencia de otros proveedores potenciales, la situación del mercado, el nivel de organización de los proveedores, la importancia relativa del producto o lo que nos costaría cambiar de proveedor.

Tabla 2

Estrategias de poder de negociación de los proveedores

No.	Estrategias
1	Aumentar la cartera de proveedores.
2	Establecer alianzas a largo plazo con los proveedores.
3	Pasar a fabricar nuestra propia materia prima.

Fuente: Elaborado por la autora.

Amenaza de nuevos competidores entrantes. En este contexto, tomaremos como competidores a empresas con características o productos similares a los nuestros. Cuanto más fácil sea para nuestros nuevos competidores entrar en nuestro mercado, mayor será la amenaza que represente para nosotros.

Las barreras de entrada más importantes para preservar la cuota de mercado son:

Menor coste: bien por ser capaz de producir más barato o por utilizar economías de escala.

Acceso a los canales de distribución: el cliente final no podrá adquirir el producto si no llega al punto de venta y, de conseguirlo, tardará en tener la confianza suficiente para que sea su favorito.

Barreras legales: toda normativa (legislación, patentes, licencias, aranceles, impuestos, etc.) marca una obligación de cumplimiento que varía en cada país o incluso en cada región. No acatar todas ellas, puede derivar en sanciones y descrédito para nuestra organización.

Identificación de marca: el cliente final ha de tomar la decisión de cambiar sus costumbres. En muchos casos tiene relación con el concepto de marca y su posicionamiento en la mente del cliente y de nuestra Proposición Única de Venta (PUV).

Diferenciación del producto: si el espacio destinado al nuevo producto ya está ocupado, su introducción se complica enormemente. El nuevo competidor deberá construir su propia PUV y comunicarla desde cero para poder diferenciarse.

Experiencia acumulada: el nuevo competidor ha de enfrentarse a las organizaciones ya establecidas que conocen el mercado y que ya disponen de sistemas robustos de gestión, calidad, etc.

Movimientos de organizaciones ya asentadas: es obvio que éstas tratarán de boicotear la entrada de un nuevo competidor con reducciones de precio, campañas agresivas de publicidad, asociaciones estratégicas, etc.

Tabla 3

Estrategias de nuevos competidores entrante

No.	Estrategias
1	Mejorar/aumentar los canales de venta.
2	Aumentar la inversión en marketing y publicidad.
3	Incrementar la calidad del producto y/o reducir su precio.
4	Proporcionar nuevos servicios/características como valor añadido a nuestro cliente.

Fuente: Elaborado por la autora.

Amenaza de productos sustitutos. Al producto que es capaz de satisfacer la misma necesidad que otro, se le llama ‘sustituto’. La amenaza surge cuando el cliente puede alterar su decisión de compra, especialmente si el sustituto es más barato u ofrece mayor calidad. Otros factores para tener en cuenta son: la disponibilidad, la poca publicidad de los productos existentes, la lealtad de los clientes, el coste o la facilidad del cambio, etc.

La presencia de otros productos sustitutos influye de manera importante en el precio máximo que se puede cobrar por un producto. Si es mucho más elevado que el del sustituto, los clientes podrían optar por cambiar de marca. Debemos estar siempre muy atentos a las novedades de nuestro sector y a la influencia que dichas novedades puedan tener sobre nuestra organización.

Tabla 4

Estrategias de productos sustitutos

No.	Estrategias
1	Mejorar/aumentar los canales de venta
2	Aumentar la inversión en marketing y en publicidad
3	Incrementar la calidad del producto y/o reducir su precio
4	Diversificar la producción hacia posibles productos sustitutos

Fuente: Elaborado por la autora.

Rivalidad entre los competidores. El quinto factor es, realmente, el resultado de los cuatro anteriores y es el que proporciona a la organización la información necesaria para el establecimiento de sus estrategias de posicionamiento en el mercado. Cada competidor establece las estrategias con las que destacar sobre los demás, debemos estar atentos para superarlas o reaccionar ante ellas lo antes posible.

La rivalidad entre los competidores aumenta especialmente cuando el producto es perecedero, la demanda disminuye o no existe una clara diferenciación entre los productos.

Tabla 5*Estrategias de competidores*

No.	Estrategias
1	Aumentar la inversión en marketing y en publicidad
2	Rebajar nuestros costes fijos.
3	Asociarse con otras organizaciones pequeñas.
4	Incrementar la calidad del producto y/o reducir su precio.
5	Proporcionar nuevos servicios/características como valor añadido a nuestro cliente.

Fuente: Elaborado por la autora.

b) Modelo Calgary de Crouch y Ritchie

Definir la competitividad en las pequeñas y medianas empresas, en especial en las farmacias no franquiciadas, es complejo, ya que se dependerá de los diferentes enfoques, variables o indicadores que se consideren para su análisis y aplicación en un modelo en particular.

Para Mariño y León (2020), como un esfuerzo en sus investigaciones, han tratado de desarrollar modelos y teorías generales de competitividad de los destinos que no son específicos para determinados destinos o atributos. Estos autores empezaron a estudiar la naturaleza y estructura de la competitividad del destino.

En el desarrollo del modelo, incluye conceptos genéricos que derivan en un modelo que postula la competitividad del destino turístico, determinado por cinco componentes principales: calificadores y amplificadores determinantes, política del destino, planeación y desarrollo, gestión del destino, factores y recursos de atracción y los factores condicionantes y limitadores. (p. 6)

Por otro lado, haciendo referencia al micro entorno competitivo que contiene los primordiales elementos que definen el entorno inmediato de competencia, donde indica que un destino debe adaptarse a los, residentes, turistas, empleados, medios de comunicación, instituciones financieras, empresas turísticas entre otros, para poder competir con otros.

Además, señalan seis categorías de factores en el ambiente macroeconómico: económico, tecnológico, ecológico, políticos y legales, socioculturales y demográficos. Identifican además al entorno micro entorno como las organizaciones turísticas tanto públicas y privadas que posibilitan el desarrollo de los destinos turísticos.

Proporcionando al turista los elementos básicos para desarrollar su experiencia turística, dichos elementos son: los recursos turísticos, 26 los negocios de alojamiento, restauración, transporte, comercios, equipamientos públicos, etc., de esto dependerá el grado de competitividad que exista. (Morini, 2020, p. 18)

c) Modelo de eficacia de las 7S de McKinsey

De acuerdo con lo que indica Orozco (2021), en el libro *In Search of Excellence*, publicado por primera vez en 1982, los ex consultores de McKinsey, Thomas J. Peters y Robert H. Waterman, describen esta herramienta para que los gerentes puedan mejorar la coordinación entre los diferentes aspectos que gobiernan el funcionamiento de sus organizaciones y de esta manera evaluar la implementación de la estrategia. (p. 1)

Con lo anteriormente citado las 7S de McKinsey no es más que un modelo que une los siete factores básicos para cualquier estructura organizativa, mismos que se emplea para evaluar

si las implantaciones de estrategia en una organización están alineadas con dichos factores, como se detallan a continuación:

Los 7 elementos de enfoque del modelo de las 7S de McKinsey. Lo principalmente considerado en la gestión de las 7S, es que en una organización existen siete elementos internos que deben estar alineados para que esta tenga éxito. Estos siete elementos se categorizan como "duros" o "blandos". Naranjo (2020) afirmó lo siguiente:

a) Elementos duros

Los elementos duros son tangibles, fáciles de identificar y más fáciles para la gerencia de influenciar, tales como planes estratégicos, planes corporativos, diagramas organizacionales y otros documentos.

Estrategia. El plan de tu empresa para mejorar la ventaja competitiva.

Estructura. La manera en la que está organizada tu empresa y quién rinde cuentas a quién.

Sistemas. Procedimientos, procesos y rutinas del personal que caracterizan la manera en que se trabaja.

b) Elementos blandos

Estos elementos son más difíciles de describir dado que las capacidades del personal, los valores corporativos y la cultura están en constante cambio y desarrollo.

Valores compartidos. Valores fundamentales que se reflejan en la cultura corporativa y en la ética profesional individual.

Estilo. Patrones de conducta típicos de grupo, tales como gerentes y otros profesionales.

Personal. Empleados y sus capacidades generales.

Competencias. Las competencias fundamentales y capacidades distintivas de la organización.

Para Moliner (2022), una de las aplicaciones más útiles del esquema de las «7S» es el de determinar si todas las áreas que integran las fuerzas dinámicas de la organización están en capacidad y disposición de participar activamente en la eficaz implantación de las estrategias que se definan para la empresa.

Desde este punto de vista, antes de la implantación de las recomendaciones de acciones concretas contenidas en una estrategia, es necesario considerar y evaluar tres aspectos clave:

Primero: Determinar si, considerando las condiciones que muestren en ese momento, las siete fuerzas dinámicas están en capacidad de responder con eficacia a las exigencias operativas que impondrá la estrategia.

Segundo: Verificar si, desde el punto de vista de los objetivos que se pretenden alcanzar con la estrategia, existe un suficiente nivel de coherencia entre las siete fuerzas dinámicas.

Tercero: En caso de que fuese necesario modificar una o varias de las «7S» con el fin de que respondan con mayor precisión a las necesidades impuestas por la estrategia, ¿qué cambios deberían producirse? ¿Cómo podrían repercutir esos cambios en los demás factores?

“Cada una de las estrategias debe ser sometida, antes de su implantación, a un test que demuestre su perfecto ajuste con las fuerzas dinámicas. (p. 3). Otros autores han propuesto algunas preguntas para analizar las 7 “S”:

Tabla 6

Elemento del enfoque del modelo de las 7S de McKinsey

Elemento	Descripción	Preguntas	Ventaja
Shared values (valores compartidos)	Conocimientos que superan el nivel personal o sectorial y se convierten en parte del plan corporativo de la compañía.	- ¿Cuáles son nuestros valores organizacionales? -¿Cómo cada colaborador en su rol refleja los valores?	Valores compartidos
Strategy (Estrategia)	Decisiones y acciones corporativas puestas en marcha para la consecución de los objetivos.	¿Qué nos diferencia? ¿Cómo usamos nuestros recursos para lograr los objetivos trazados? ¿Cuál es nuestra estrategia a nivel corporativo, de unidad o línea de negocio, funcional? ¿Cuáles son nuestros factores claves de éxito?	Estrategia utilizadas, Misión, Visión.
Skills (habilidades)	Capacidades o talentos que pertenecen a la empresa y se generan en los distintos niveles de su estructura.	¿Cuáles son nuestras habilidades más fuertes? ¿Qué habilidades se deben desarrollar?	Fortalezas y Oportunidades

Structure (Estructura)	Es la manera en que se organizan sus departamentos, jerarquías, niveles, espacios, etc.	¿Cuáles son nuestros procesos? ¿Relación entre dependencias y unidades de negocio? ¿Canales y flujos de comunicación?	Estructura organizacional
Systems (Sistemas)	Canales y sistemas de información, formales e informales, a través de los cuales fluye la comunicación en una empresa.	¿Se cuenta con los sistemas necesarios para que la organización funcione? ¿Cuáles son los sistemas más importantes? ¿Cómo controlamos, evaluamos y mejoramos nuestros sistemas?	Sistemas y procedimientos empleados
Staff (Personal)	Grupos de trabajo que forman parte del proceso de producción de la empresa.	¿Cómo se sienten los colaboradores? ¿Nos falta personal en algún proceso?	Necesidad de Personal, Ambiente laboral
Style (estilo)	Equivale al comportamiento o cultura gerencial de la empresa.	¿Cómo se toman las decisiones? ¿Cómo los colaboradores perciben a sus líderes? ¿Qué tan burocráticos, o no, somos?	Estilo de dirección

Fuente: Elaborado por la autora.

Dentro de este modelo de competitividad el Autor Van (2013), señala tener varias ventajas al utilizar y aplicar el modelo de McKinsey, mismas que se detallan en la siguiente gráfica:

Figura 2

Ventajas del modelo de las 7S de McKinsey



Elaborado por: Elaborado por la autora.

2.1.4. Análisis Financiero

De acuerdo con lo que manifiesta, Roldán (2018) sobre “El análisis financiero es el estudio e interpretación de la información contable de una empresa u organización con el fin de diagnosticar su situación actual y proyectar su desenvolvimiento futuro” (p. 1), por lo tanto, el

objetivo del análisis financiero a través del diagnóstico permite que las organizaciones o partes interesadas puedan tomar decisiones ajustadas a las realidades existentes.

Se ha importante el detallar aquellos indicadores financieros que servirán para determinar las condiciones en las que se encuentran las farmacias no franquiciadas del cantón Ibarra.

a) Indicadores Financieros

Los estados financieros permiten el cálculo de indicadores que dan a conocer el estado en el que se encuentra la empresa, mismos que sirven para la toma decisiones con la finalidad de precautelar sus recursos.

Los indicadores financieros para Santaella (2019), son “un método de gestión de la empresa dentro del ámbito de los resultados económicos obtenidos por ella. Además, ilustran el funcionamiento de los distintos departamentos de la compañía y la eficacia de su trabajo.” (p. 3) Estudian cómo se encuentra la empresa en con respecto a su liquidez, eficiencia operativa y solvencia.

El análisis de ratios financieros, facilitan el proceso de toma de decisiones de inversión, financiamiento, planes de acción, lo cual permite identificar los puntos fuertes y débiles de las organizaciones, así como efectuar comparaciones con otras empresas, sean pequeñas o grandes, e imparcialmente de su actividad productiva; ya que contribuye la información necesaria para conocer el proceder operativo de las empresas y su situación económica-financiera (Herrera, 2019, p. 154).

Por tal razón el cálculo de los indicadores financiero es importante debido a que con su análisis se puede gestionar apropiadamente los recursos de una organización, minimizando los

riesgos a los que está expuesta la actividad empresarial, puesto que permite evidenciar las condiciones en la que está operando la misma.

Los indicadores financieros trascendentales que se calculan son: liquidez, rentabilidad y endeudamiento, mismos que a continuación se detalla su importancia.

Indicador de Liquidez. Los indicadores de liquidez se utilizan para determinar la capacidad que tiene un deudor para pagar sus deudas actuales sin adquirir capital externo. De acuerdo con lo que refiere Paredes (2022), Los Indicadores de Liquidez miden la capacidad que tiene la empresa para cumplir con los pagos de corto plazo, utilizando los recursos que tiene en el Activo Corriente. Estos indicadores se utilizan en el análisis financiero para analizar la capacidad de pago inmediato que tiene la empresa (p. 3).

Estos indicadores surgen de la necesidad de medir la capacidad que tienen las empresas para cancelar sus obligaciones de corto plazo. Sirven para establecer la facilidad o dificultad que presenta una compañía para pagar sus pasivos corrientes al convertir a efectivo sus activos corrientes. Se trata de determinar qué pasaría si a la empresa se le exigiera el pago inmediato de todas sus obligaciones en el lapso menor a un año. (La Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2021).

De tal forma que, los índices de liquidez utilizados en un momento oportuno evalúan a la empresa desde el punto de vista del pago inmediato de sus créditos corrientes en caso excepcional. Para Ross (2012) “La liquidez se refiere a la facilidad y rapidez con que los activos se pueden convertir en efectivo (sin pérdida significativa de valor)” (p. 21).

Indicador de Rentabilidad. El indicador de rentabilidad facilita medir la cantidad en que aumenta la inversión realizada, los indicadores frecuentemente analizados son margen bruto, margen operacional y margen neto (rentabilidad neta de ventas). Los indicadores de rentabilidad son aquellos datos que sirven para medir la efectividad de tu gestión empresarial, llevar control de los costos y gastos, permitiéndote realizar un excelente análisis de tu compañía y tomar decisiones importantes (Amaya, 2021).

De igual manera los indicadores de rentabilidad evalúan la utilidad con respecto a la inversión realizada en un período determinado de tiempo para lo que se debe esperar que pase el tiempo de operación y aplicación del proyecto, para poder evaluar el resultado. “Es necesario prestar atención al análisis de la rentabilidad porque las empresas para poder sobrevivir necesitan producir utilidades al final de un ejercicio económico, ya que sin ella no podrán atraer capital externo y continuar eficientemente sus operaciones normales” (De la Hoz, Ferrer, & Suárez, 2019, p. 11).

Índice de Endeudamiento. Los indicadores de endeudamiento expresan la forma en la que se ha solventado el activo, mediante la gestión de acreedores externos, dicho por el autor Vega (2016), lo define como el porcentaje de financiamiento que ha tenido una empresa en un determinado período de tiempo. Esta ratio varía mucho en función del sector al que pertenece la compañía, pero como normal general, debe situarse entre el 40% y el 60%, si está por encima significa que hay una dependencia excesiva de los recursos de terceros y que la solvencia es baja, en cambio, por debajo del rango, significa que la empresa tiene un exceso de recursos ociosos, pues está ofreciendo un bajo rendimiento a los recursos propios.

Los autores Estrada y Solano (2022), definen a los indicadores de endeudamiento como: “endeudamiento del activo, endeudamiento patrimonial, endeudamiento del activo fijo, apalancamiento y cobertura de intereses con el EBITDA” (pág. 6).

El endeudamiento entonces de acuerdo a lo mencionado por varios autores se lo puede exponer como el término utilizado para evaluar el grado de financiación de la entidad mediante deudas o, en general en los pasivos, en base a indicadores de endeudamiento que contribuyen y facilitan a una comparación de los resultados obtenidos, en referencia a meta planteada, y así poder evaluar qué tan efectiva fue la gestión financiera aplicada, con la finalidad de hacer o plantear correctivos para minimizar el riesgo.

2.2. Marco Legal

El marco legal de la presente investigación sustenta el modelo de competitividad para las farmacias no franquiciadas del cantón Ibarra, provincia de Imbabura, amparado en la normativa legal vigente que rigen a estas organizaciones, establecidos en la Constitución de la República del Ecuador, Ley Orgánica de Salud, Normativa Técnica Funcionamiento de Farmacias y Botiquines Privados, y demás acordes a la PYMES en el Ecuador.

2.2.1. Constitución de la República del Ecuador

Según la Constitución de la República del Ecuador, elaborado por la Asamblea Nacional Constituyente del Ecuador (2008):

Art. 276, numeral 2.- “Construir un sistema económico, justo, democrático, productivo, solidario y sostenible, basado en la distribución igualitaria de los beneficios del desarrollo, de los medios de producción y en generación de trabajo digno y estable” (pág. 46).

Art. 361.- “El Estado ejercerá la rectoría del sistema a través de la autoridad sanitaria nacional, será responsable de formular la política nacional de salud, y normará, regulará y controlará todas las actividades relacionadas con la salud, así como el funcionamiento de las entidades del sector” (pág. 111).

Art. 363.- El Estado será responsable de: “Garantizar la disponibilidad y acceso a medicamentos de calidad, seguros y eficaces, regular su comercialización y promover la producción nacional y la utilización de medicamentos genéricos que respondan a las necesidades epidemiológicas de la población. En el acceso a medicamentos, los intereses de la salud pública prevalecerán sobre los económicos y comerciales” (Asamblea Nacional Constituyente del Ecuador, 2008, p. 111).

2.2.2. Ley Orgánica de Salud

Según la Ley Orgánica de Salud (2016), en su capítulo V, que se refiere a los establecimientos farmacéuticos expone:

Art. 165.- “Para fines legales y reglamentarios, son establecimientos farmacéuticos los laboratorios farmacéuticos, casas de representación de medicamentos, distribuidoras farmacéuticas, farmacias y botiquines, que se encuentran en todo el territorio nacional” (pág. 29).

Art. 166.- “Las farmacias deben atender al público mínimo doce horas diarias, ininterrumpidas y cumplir obligatoriamente los turnos establecidos por la autoridad sanitaria nacional. Requieren obligatoriamente para su funcionamiento la dirección técnica y responsabilidad de un profesional químico farmacéutico o bioquímico farmacéutico, quien brindará atención farmacéutica especializada” (pág. 29).

2.2.3. Ley Orgánica De Regulación y Control Del Poder De Mercado

Art. 2.- **Ámbito.**- Están sometidos a las disposiciones de la presente Ley todos los operadores económicos, sean personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, nacionales y extranjeras, con o sin fines de lucro, que actual o potencialmente realicen actividades económicas en todo o en parte del territorio nacional, así como los gremios que las agrupen, y las que realicen actividades económicas fuera del país, en la medida en que sus actos, actividades o acuerdos produzcan o puedan producir efectos perjudiciales en el mercado nacional.(pág. 4).

2.2.4. Normativa Técnica Funcionamiento De Farmacias Y Botiquines Privados

De acuerdo a lo que manifiesta la Dirección Ejecutiva de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (2017):

Art 3. **Farmacias.** - Son establecimientos farmacéuticos autorizados para la dispensación y expendio de medicamentos de uso y consumo humano, especialidades farmacéuticas, productos naturales procesados de uso medicinal, productos biológicos, insumos y dispositivos médicos, cosméticos, productos dentales, así como para la preparación y venta de preparaciones oficinales y magistrales. Deben cumplir con buenas prácticas de farmacia. Requieren para su funcionamiento la dirección técnica y responsabilidad de un profesional Químico Farmacéutico o Bioquímico Farmacéutico. (pág. 5).

Art. 14.- “El permiso de funcionamiento otorgado por la ARCSA a las farmacias previo a su apertura corresponde a la calificación para el manejo de los medicamentos que contengan sustancias catalogadas sujetas a fiscalización” (pág. 8).

En lo que se refiere a los requisitos y el procedimiento para la emisión del permiso de funcionamiento de farmacias y botiquines el Art. 21. Señala: “El permiso de funcionamiento se otorgará en base al cumplimiento de requisitos de carácter legal y técnico que deben ser consignados durante el proceso de autorización” (pág. 11).

2.2.5. Marco legal y regulatorio de las PYME en el Ecuador

En el Ecuador existe un marco legal y regulatorio para las empresas ecuatorianas, y de manera específica para las pequeñas empresas (PYMES).

La propuesta denominada “hacia un nuevo modo de generación de riqueza y re-distribución para el Buen Vivir” (SENPLADES 2009), establece cuatro fases de la nueva estrategia de acumulación y redistribución en el largo plazo; para esto se necesitan los actores, en donde se enmarca las empresas ecuatorianas incluyendo las PYME.

Mediante Decreto Ejecutivo 1614, se establecen las atribuciones de autoridad para la aplicación de la Decisión 608 de la Comunidad Andina de Naciones, en donde el Ministerio de Industrias y Productividad impulsa la competencia en forma consistente, sistemática y técnica de la industria ecuatoriana.

Se crea dentro de la estructura del Viceministerio de Industrias y Productividad del Ministerio de Industrias y Productividad, la Subsecretaría de Desarrollo de MIPYMES2, cuya misión es la de impulsar el desarrollo y el fomento de las MIPYMES, a través de las políticas públicas y herramientas de apoyo para aprovechar las oportunidades de acceso a los mercados nacionales e internacionales, mejorando la integración de la estructura productiva de todas las regiones del país. Entre las principales atribuciones se pueden citar las siguientes:

- Diseñar e implementar políticas y herramientas que apoyen el desarrollo competitivo de las MIPYMES y emprendimientos productivos para el acceso a los mercados nacionales e internacionales.
- Generar políticas, programas y proyectos que faciliten el acceso a créditos destinados al desarrollo productivo, comercial y/o tecnológico de las MIPYMES.
- Motivar y apoyar al sector de las MIPYMES, en procesos de certificación de la calidad y productividad u otros que busquen garantizar la calidad de los productos de estos sectores.

En el tratamiento tributario el órgano rector es el Servicio de Rentas Internas, que de acuerdo a su razón social estipulada en el RUC (registro único de contribuyente) de la pequeña y mediana empresa ecuatoriana (PYME), esta se divide en personas naturales y sociedades, de aquí que ira el proceso dependiendo del caso. Si es el caso de sociedades jurídicas, la Superintendencia de Compañías es el órgano regulatorio estatal.

CAPITULO III

Marco Metodológico

Este capítulo se expone la metodología aplicada en esta investigación, a través de la descripción del área de estudio o grupo de estudio, enfoque, diseño de investigación y alcance, así como también los procesos de recolección de datos, análisis de información, mismos que permitieron determinar un modelo de competitividad para farmacias no franquiciadas del cantón Ibarra.

3.1. Descripción del Área de Estudio o Grupo de Estudio

La presente investigación se realizó en la provincia de Imbabura, cantón Ibarra, en el área farmacéutica, donde encontramos farmacias no franquiciadas y farmacias franquiciadas, a fin de poder determinar el modelo de competitividad para farmacias no franquiciadas en el cantón de estudio, considerando que el principal objetivo de este estudio es determinar cuáles variables inciden en la competitividad del sector farmacéutico en el cantón Ibarra, utilizando los resultados proporcionados por los índices de financieros, datos que nos permitan crear un modelo de competitividad para farmacias sin franquicia frente a las que si cuentan con franquicia.

3.2. Diseño de Investigación

3.2.1 Enfoque

El enfoque de esta investigación es mixto: cuantitativo y cualitativo.

Cuantitativo. En la presente investigación se realizó la recolección de datos de nuestra población de estudio, por medio de encuestas estructuradas, que nos permitió caracterizar y

analizar los datos estadísticos obtenidos, con el objeto de determinar un modelo de competitividad para farmacias sin franquicia en el cantón Ibarra.

Hidalgo (2019), define al enfoque cuantitativo como una serie de procesos sistemáticos o empíricos que permiten dentro de la investigación una adecuada recolección de datos, su análisis, integración y discusión de cada uno de los resultados obtenidos para promover la fundamentación y comprensión de estudio.

Cualitativo. El tipo de información en nuestro estudio es cualitativa por que como lo describe (Hernandez & Fernandez, 2018) : “El proceso cualitativo, parte de una idea, que va acotándose y una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica.”; en esta investigación se ha establecido objetivos y variables de estudio, permitió conocer la situación actual de las farmacias no franquiciadas del cantón Ibarra y analizarlas en cuanto a sus cualidades y situación financiera, así como la perceptiva de los clientes.

3.2.2. Tipo de Investigación

Descriptivo. La investigación en este estudio es descriptiva ya que su objetivo es describir la estructura de los fenómenos así como comportamiento, lo que permite identificar aspectos relevantes de la realidad, de manera que consistentes en la “representación, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa, se conduce o funciona en el presente” (Rodríguez, 2005, p. 25).

El estudio realiza un análisis de los indicadores financieros de las farmacias no franquiciadas del cantón Ibarra, se aplica la investigación descriptiva ya que muestren las

condiciones en que operan las mismas, permitió la detección de características particulares y distintivas en diferentes ámbitos del entorno de este tipo de microempresas, tales como la identificación de los aspectos económicos y financieros que muestran los escenarios en que operan, mismos que sirvieron como base para la determinación de un modelo competitivo.

Exploratorio. Debido a que el diagnóstico de la situación actual de las farmacias no franquiciadas del cantón Ibarra, permitió una aproximación general a la realidad que a traviesan las farmacias sin franquicia, así como también la identificación de sus características básicas a partir de las cuales se propondrá la adopción de decisiones estratégicas para dicha farmacia y negocios similares.

Analizando la importancia de la investigación exploratoria Mohammad (2005), afirma que “El objetivo principal es captar una perspectiva general del problema. Este tipo de estudio ayuda a dividir un problema grande y llegar a unos subproblemas, más precisos hasta en la forma de expresar las hipótesis” (p. 89).

Como menciona, Bartis (2015), “es la observación y cuidadosa recolección de eventos y materiales al ocurrir estos dentro de un contexto o ambiente natural” (pág. 2), por lo tanto, también formará parte de la presente investigación debido a que se aplicó diferentes instrumentos de sondeo y recolección de información, como lo son la encuesta, la entrevista y guía de observación.

Documental – Bibliográfica. De acuerdo a lo que menciona la Unidad de Apoyo para el Aprendizaje (2017), “la investigación documental es, como su nombre indica, aquella que se realiza a partir de la información hallada en documentos de cualquier especie, como fuentes bibliográficas, hemerográficas o archivísticas” (p. 3).

En el sector farmacéutico a través de un análisis de propuestas de modelos de competitividad, para la identificación de cuál concierne a las particularidades de una micro empresa, con la finalidad de precisar si la determinación de un modelo de competitividad para las farmacias no franquiciadas del cantón Ibarra incidirá en la mejora administrativa y comercial de las mismas que le permita competir con otras cadenas farmacéuticas.

3.3. Procedimiento de investigación

3.3.1. Población

La población objeto de estudio está conformada por los habitantes hombres y mujeres mayores de 18 años de edad, que habitan en el cantón Ibarra, provincia de Imbabura, considerados como los clientes de farmacias, por lo cual se toma como referencia los datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos; en el cual muestra la siguiente información:

Tabla 7

Población

Detalle	Número
Habitantes mayores de 18 años	146.779

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010.

3.3.2. Muestreo

Al ser la población objeto de nuestro estudio alta, se hace necesario el cálculo de una muestra, por lo que la fórmula que nos permite determinar la muestra encuestada es el muestreo probabilístico, especificada a continuación:

$$n = \frac{N \cdot d^2 \cdot Z^2}{E^2 (N - 1) + d^2 + Z^2}$$

Esta metodología de acuerdo a los autores (Otzen & Manterola, 2017), aplicada en este estudio da el resultado siguiente:

Figura 3

Cálculo de la muestra

CALCULADORA - MUESTREO PROBABILÍSTICO ALEATORIO		
N = POBLACIÓN	146.779	Cantidad de personas que conforman la población objeto de estudio (>=18 años)
d = VARIANZA DE LA POBLACIÓN, HETEROGENEIDAD %	50%	Es la diversidad de la población, lo habitual es 50%.
Z = NIVEL DE CONFIANZA %	95%	Indica la probabilidad de que los resultados del estudio sean ciertos.
E = MARGEN DE ERROR %	6%	Expresa la proporción de error de muestreo aleatorio en los resultados de la encuesta.
$n = \frac{N \cdot d^2 \cdot Z^2}{E^2 (N - 1) + d^2 + Z^2}$		
n = $\frac{140.966}{529}$		
n = 267 Encuestas		
<p><small>Un alto % de nivel de confianza y bajo % de margen de error no significan que la encuesta brinde mayor seguridad o esté más libre de error necesariamente; lo que realmente lo determina es la eficiencia en el proceso de recolección de datos.</small></p>		
<p><small>Autora: Ing. Aracely Musso L.</small></p>		

Nota: El gráfico representa el cálculo de la muestra para la realización de nuestro estudio, con calculadora de muestreo aleatorio.

Esta muestra sirvió para el levantamiento de la encuesta, dirigida a los clientes de las farmacias no franquiciadas del cantón Ibarra. Para obtener la muestra a la que se aplicó el instrumento de investigación, se utilizó una fórmula estadística, por lo que se conoce la población total que son 146.779 clientes que poseen las farmacias no franquiciadas del cantón Ibarra, según información secundaria facilitada por la matriz de la proyección de la población ecuatoriana, por años calendario, según cantones.

3.3.2. *Recopilación de Información*

La recolección de la información se llevó a cabo utilizando fuentes primarias y secundarias, tomando en cuenta que “La recolección de datos es el proceso de recopilación y medición de información sobre variables establecidas de una manera sistemática, que permita obtener respuestas relevantes, probar hipótesis y evaluar resultados (Camacho, 2020, p. 3).

a) Técnicas

Para este estudio se utilizaron las siguientes técnicas de recolección de información:

Encuesta. En la investigación se empleará la encuesta descrita como “una técnica de adquisición de información de interés sociológico que permite recolección de datos mediante un cuestionario previamente elaborado, a través del cual se puede conocer la opinión o valoración del sujeto seleccionado en una muestra sobre un asunto dado” (García Ferrando, 1992); esta técnica a ser aplicada a clientes de las farmacias con franquicia y franquiciadas del cantón Ibarra, con el objeto de recopilar información de su gustos y preferencias, así como su nivel de satisfacción.

Entrevista. Se lo empleó con el propósito de obtener información relevante y significativa, es decir, se lo aplicó a los actores directos objetos de la investigación, propietario de las farmacias

independientes que se encuentran ubicadas en la calle Luis Vargas sector del Hospital San Vicente de Paúl y calle Victor Manuel Guzmán sector Hospital IESS Ibarra.

Observación. La técnica de la observación se lo utilizó con el propósito de observar cómo se está llevando a cabo la posición comercial de las cadenas farmacéuticas franquiciadas y su incidencia en la economía de las farmacias independientes, de modo que se obtuvo información directa de campo.

b) Instrumentos

Cuestionario. El instrumento de investigación utilizado respondió al cuestionario, tanto para la encuesta y el guion de entrevista. De tal manera que, el cuestionario es “un instrumento de investigación que consiste en un conjunto de preguntas u otros tipos de indicaciones con el objetivo de recopilar información de un encuestado” (Machado, 2020, p. 4).

Se aplicó un cuestionario clientes de farmacias con franquicia y farmacias franquiciadas, que incluía las siguientes secciones:

- Características sociodemográficas, como la edad y sexo.
- Preferencias de compra, en este apartado se pudo identificar el dinero destinado para la compra de productos en farmacias, así como las preferencias del consumidor.
- Frecuencias de consumo
- Aceptación de compra en farmacia sin franquicia
- Nivel de satisfacción del consumidor

Guion de entrevista. La entrevista aplicada a propietarios de farmacias sin franquicia de nombre comercial Danny, San Francisco y Hashem, a fin de poder obtener información

considerable estuvo estructurada con preguntas de selección y preguntas abiertas de acuerdo a las siguientes secciones:

- Datos Informativos
- Tiempo de funcionamiento: a fin de verificar el tiempo de experiencia en la rama de farmacias en el cantón Ibarra, así como evaluarla como Fortaleza u Oportunidad.
- Fortalezas, Oportunidades, Amenazas y Debilidades (FODA).
- Nivel de competitividad
- Indicadores Financieros

Ficha de observación. La ficha de observación fue aplicada en el lugar del estudio, lugares estratégicos donde se encuentran las farmacias con y sin franquicia, debido a ser considerado como un instrumento de investigación de campo, permitió observar y calificar las farmacias sin franquicia de acuerdo a una estructura de preguntas relacionadas a escalas de rango.

Para el levantamiento de dicha información se aplicó el método documental, basándose en que “La investigación documental es aquella que obtiene la información de la recopilación, organización y análisis de fuentes documentales escritas, habladas o audiovisuales” (Arias, 2020, p. 2). Así se estudiaron los contenidos de importancia referente a la situación actual que atraviesan las farmacias no franquiciadas del cantón Ibarra.

Para ello mediante oficio S/N de 15 de septiembre de 2022 (ver anexo 3) se solicitó a la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria de Ibarra ARCOSA, una base de datos actualizada de las farmacias que actualmente se encuentran en funcionamiento en el cantón Ibarra.

3.4. Procesamiento y Análisis de la información

La encuesta se aplicó a una muestra representativa de 267 clientes derivados de la población de farmacias sin franquicia y con franquicia, en el sector del hospital de IESS Ibarra, así como en las afueras del Hospital San Vicente de Paúl, en el mes de septiembre del 2022, con una duración de 15 minutos. Previo a la encuesta se realizó el consentimiento informado con un formulario diseñado para el efecto.

En lo referente a la encuesta se lo realizó a 3 propietarios de farmacias sin franquicia de nombre comercial Danny, Hashem y San Francisco, misma que fue aplicada previo a consentimiento expreso de los propietarios de los establecimientos farmacéuticos mencionados. Se ha seleccionado estas tres farmacias al ser el conglomerado más representativo en el cantón Ibarra, debido a trayectoria, facturación organizada, a su prestigio y reconocimiento en el sector farmacéutico del lugar de estudio.

El manejo de datos se realizó de forma física y digital para posteriormente proceder a la validación, edición, codificación, tabulación y análisis estadístico, los resultados fueron representados de manera descriptiva para evidenciar el análisis realizado.

Los datos obtenidos fueron codificados a números e ingresados al programa SPSS, en el cual se analiza por medio de la función analizar. Finalmente, cada uno de los resultados fueron descritos y analizados.

Con la finalidad de alcanzar el objetivo planteado dentro de la presente investigación mismo que corresponde a “Determinar un modelo de competitividad para las farmacias no franquiciadas del cantón Ibarra que les permita el fortalecimiento de su posicionamiento en el

mercado en el año 2022 – 2023”, se aplicaron encuestas, entrevistas y fichas de observación conforme se define en los objetivos específicos, las cuales están divididas en tres fases que se desarrollaron de la siguiente forma:

3.4.1. Fase 1: Diagnóstico

Diagnosticar la situación actual de las farmacias no franquiciadas del cantón Ibarra para la identificación de las limitaciones que le impide ser competitivas.

A partir de la encuesta, técnica de investigación que se realizó a través de un cuestionario en el cual constan preguntas abiertas y cerradas, dirigidas a los clientes de las farmacias no franquiciadas del cantón Ibarra (ver anexo 4), mismas que permitieron conocer la situación actual, complejidades, fortalezas, debilidades y canalizar los factores que limitan a ser más competitivas y de esta manera detectar los problemas principales que mantienen estas microempresas.

a) Metodología a través de la matriz FODA

Para elaborar la matriz FODA de la empresa se tomaron en cuenta las opiniones emitidas por los propietarios y los clientes de las farmacias no franquiciadas del cantón Ibarra, en el levantamiento de la información, así como la situación detectada mediante la guía de observación para la obtención de datos acerca de, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que presenta las farmacias no franquiciadas del cantón Ibarra.

Para precisar el diagnóstico estratégico de las farmacias no franquiciadas del cantón Ibarra, se llevó a cabo una reunión entre los propietarios de las mismas y la autora del proyecto de investigación, en la que se conoció la situación interna y externa utilizando la matriz FODA. Para

ello se realizaron las preguntas siguientes enfocadas en los ámbitos económicos, financieros y sociales:

Tabla 8

Preguntas para elaborar la matriz FODA

Aspecto	Pregunta
Fortalezas	<p>¿Qué cosas son las que tu empresa hace muy bien, mejor que muchos otros?</p> <p>¿Tu empresa es fuerte en el mercado o en el segmento al que apunta? ¿Por qué?</p> <p>¿Tu equipo está comprometido con la empresa y con la visión a futuro?</p>
Debilidades	<p>¿Qué cosas son las que tu empresa no hace bien, incluso peor que otros?</p> <p>¿Cuáles son las razones detrás de los problemas existentes?</p> <p>¿Los defectos vienen de la mano de insuficientes recursos o de una mala asignación de los mismos?</p>
Oportunidades	<p>¿El mercado en el que opera tu empresa está en crecimiento?</p> <p>¿Los productos o servicios satisfacen tendencias de consumo o podrían adaptarse para hacerlo?</p> <p>¿Existen nuevas tecnologías o cambios en el marco regulatorio que tu empresa puede aprovechar?</p>
Amenazas	<p>¿Qué cosas hacen los competidores de mejor forma que tu empresa?</p> <p>¿Qué obstáculos legales, impositivos o normativos enfrenta tu negocio?</p> <p>¿Existen nuevas tecnologías o modas de consumo que amenacen el futuro de tus productos o servicios?</p>

Fuente: (Duarte, 2017)

a) Análisis situación estratégica FODA

El análisis FODA te permitió identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y las amenazas que presentan las farmacias no franquiciadas del cantón Ibarra, provincia de Imbabura, toda esta información fue identificada con la aplicación de los instrumentos de investigación, las

encuestas dirigidas a los clientes de las farmacias, entrevista dirigida a los propietarios de las farmacias y guía de observación.

3.4.2. Fase 2: Análisis Financiero

Analizar los indicadores financieros de las farmacias no franquiciadas del cantón Ibarra, que muestren las condiciones en que operan las mismas. Para obtener información y dar comienzo al levantamiento de indagaciones a partir de los indicadores financieros que presentan las farmacias no franquiciadas del cantón Ibarra, se aplicó la entrevista (ver anexo 5), a través de ésta técnica de la investigación se realizó conversaciones abiertas de una forma estructurada, con los propietarios de estas microempresas, es decir mediante un cuestionario, con el fin de obtener información válida y verificable, estudiar la información obtenida, canalizar y detectar todo lo referente a las actividades que se ejecutan en dichas microempresas en cuanto a sus indicadores financieros.

Tabla 9

Factores de análisis financiero

Factor	Indicador	Fórmula de cálculo
Liquidez	Liquidez corriente	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$
	Prueba ácida	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$
Rentabilidad	Margen Bruto	$\frac{\text{Ventas Netas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}$
	Margen Operacional	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$
	Margen Neto (Rentabilidad Neta de Ventas)	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$

Solvencia	Endeudamiento del Activo	Pasivo Total / Activo Total
	Endeudamiento Patrimonial	Pasivo Total / Patrimonio
	Endeudamiento del Activo Fijo	Patrimonio / Activo Fijo Neto
	Apalancamiento	Activo Total / Patrimonio

Fuente: Castro (2018)

Fase 3: Modelo de competitividad

Establecer el modelo de competitividad para las farmacias no franquiciadas del cantón Ibarra. La observación directa se la utilizó con el propósito de evidenciar, visualizar y analizar de cerca la problemática que acarrea las farmacias no franquiciadas del cantón Ibarra, mediante una guía de observación (ver anexo 6), misma que para ser diseñada se tomó como base los indicadores de la operacionalización de variables y de esta forma se ajusta a las propuestas de modelos de competitividad que permitieron generar estrategias que sean aplicables en beneficio de las microempresas o negocios afines a las farmacias estudiadas.

3.5. Consideraciones bioéticas

Es responsabilidad del investigador garantizar que la investigación sea de calidad, tanto en lo que se refiere al interés, relevancia y valor potencial, como en sus aspectos éticos. Por tal razón en la ejecución del presente estudio la recolección de datos se la realizará de manera cuidadosa y metódica, así mismo se mantendrá la interpretación realista de los resultados, sin forzar o ajustar los datos a las hipótesis que interesan al investigador.

CAPÍTULO IV

Resultados y Discusión

Se presenta el análisis de los resultados obtenidos en este estudio, de las encuestas aplicadas a 267 clientes de farmacias no franquiciadas del cantón Ibarra, y las entrevistas dirigidas a los propietarios 3 de esta, así como los resultados obtenidos de las fichas de observación empleadas y el resultado del análisis financiero del año 2022.

4.1. Diagnóstico de la situación actual de las farmacias

4.1.1. Análisis de las encuestas a los clientes

Tabla 10

Características sociodemográficas clientes de farmacias

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Edad		
Entre 30 y 60 años	150	56,18%
Más de 60 años	3	1,12%
Menor a 30 años	114	42,70%
Sexo		
Femenino	132	49,44%
Masculino	135	50,56%

Fuente: Elaborado por la autora.

Los clientes de farmacias en el cantón Ibarra, en lo que respecta al aspecto sociodemográfico, da como resultado que la edad de hombres y mujeres que realizan compras en este sector, su mayor porcentaje se encuentra con un 56,18% en el intervalo de 30 y 60 años, seguido por el rango de 18 a 30 años con un 42,70%, por el contrario, vemos que tan solo un 1,12%

son clientes mayores de 60 años, además se puede inferir que la distribución es homogénea en cuanto al sexo femenino y masculino con un 49,44% y 50,56% respectivamente.

Los resultados expuestos discrepan al estudio realizado por Marro y Marro (2004), donde en su análisis de clientes en farmacias, indica que en cuanto a la edad de clientes la distribución es bastante homogénea con los distintos intervalos considerados de 25 a 65 años. Mismo estudio también indica que existe una gran diferencia cuando se clasifica a los clientes en lo referente a sexo masculino y femenino, tal es así que un 72% de estos corresponde a mujeres y subraya que este hecho es debido a que realmente la farmacia está atrayendo más a las mujeres que a los hombres.

Tabla 13

Comportamiento de compra en farmacias

Variable	Frecuencia	Porcentaje
<i>Frecuencia de compra</i>		
Entre 2 y 3 veces al mes	109	40,82%
Entre 3 y 5 veces al mes	34	12,73%
Más de 5 veces al mes	17	6,37%
Una vez al mes	107	40,07%
<i>Dinero destinado a la compra de productos</i>		
Hasta 20 dólares	113	42,32%
Entre 21 y 50 dólares	111	41,57%
Entre 51 y 100 dólares	35	13,11%
Entre 101 y 200 dólares	3	1,12%
Más de 200 dólares	5	1,87%

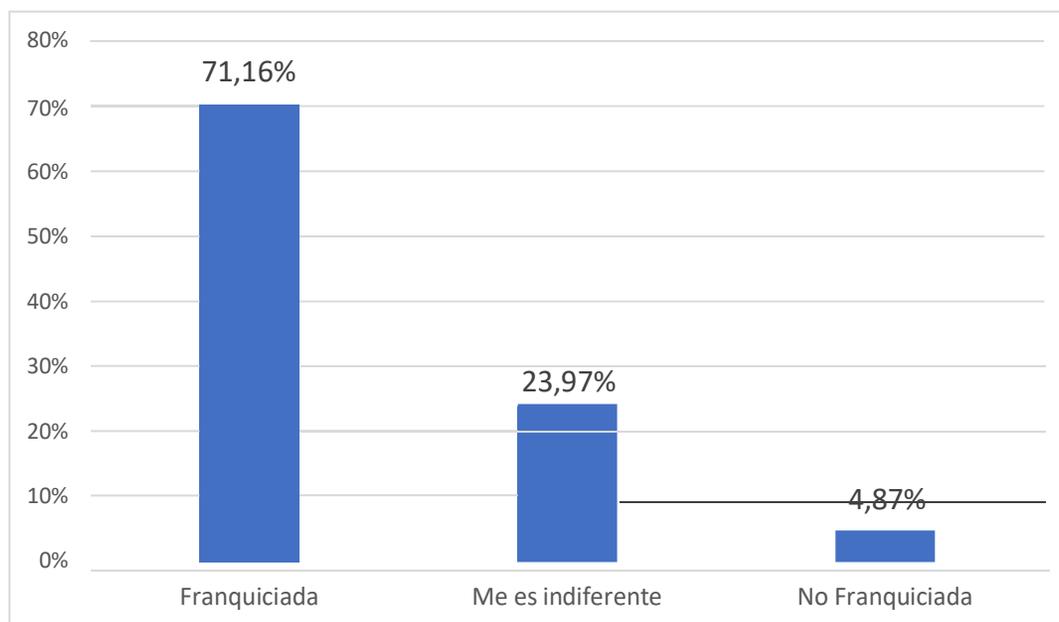
Fuente: Elaborado por la autora.

El comportamiento de compra, de acuerdo a los datos recopilados indican que esta tiene una frecuencia mensual, donde un 40,82% corresponde de 2 a 3 visitas al mes menor , con un 40% lo hacen 1 vez al mes, por otro lado el porcentaje menor que corresponde al 6,37% lo hacen 5 veces al mes, además el dinero destinado en la compra con un 42,32% es hasta 20 dólares y con un 41,57% entre los 21 y 50 dólares, tomando en consideración que es importante el analizar la incidencia de estos aspectos para propietarios de farmacias, en virtud que podrán generar estrategias enfocadas en la rentabilidad del su negocio.

Estos resultados discrepan con el expuesto por Rea y Béjar (2020), en su estudio del comportamiento de compra en las farmacias tradicionales de la parroquia Tarqui de Guayaquil, señalan en cuanto a la frecuencia de compra está en su mayor porcentaje es diaria, de igual manera con un 32,29% la cantidad de dinero destinada para el consumo está en el rango de 10 a 15 dólares.

Figura 4

Preferencia de farmacia al comprar



Fuente: Elaborado por la autora.

El análisis de la preferencia de los clientes resulta fundamental para establecer el modelo de competitividad, objeto de nuestro estudio, por lo que los datos indican que la mayor parte de las personas encuestadas prefiere realizar sus compras en farmacias franquiciadas con un total del 71,16% y tan solo un 4.87% optan por realizar sus compras en farmacias no franquiciadas, por lo que se puede inferir que existe una gran desventaja en posicionamiento de mercado para las farmacias no franquiciadas, aspecto que debe ser tomado en consideración en la elaboración de estrategias de competencia.

Estos resultados se asemejan con el expuesto por Díaz y Sosa (2012) quienes en un estudio se identificó y analizó las variables que impactan la competitividad del sector farmacéutico a nivel internacional, pudieron determinar que aquellos factores condicionan la competitividad internacional en la industria farmacéutica, son los asociados al gobierno, como los derechos de propiedad, protección de propiedad intelectual, impacto de la regulación gubernamental, inflación, prevalencia de barreras de comercio y transferencia de tecnología e IDE no influyen en la competitividad de los países que desean atraer la inversión de la industria farmacéutica.

Tabla 11

Preferencia, motivación de compra y nivel de satisfacción en farmacias franquiciadas

Variable	Frecuencia	Porcentaje
<i>Farmacia franquiciada de preferencia</i>		
Económicas	185	69,47%
Sanasana	24	8,95%
Cruz Azul	22	8,42%
Fybeca	21	7,89%
Farmareds	3	1,05%
Santa Martha	3	1,05%
Comunitarias	3	1,05%
Farmaxis	1	0,53%

Otra	1	0,53%
Medicity	1	0,53%
Pharmacy'S	1	0,53%
<i>Motivación de compra</i>		
Promociones	21	7,89%
Aceptan todos los medios de pago	27	10,00%
Mejor ubicación	35	13,16%
Más variedad de productos	65	24,21%
Precios más bajos	118	44,21%
Otra	1	0,53%
<i>Nivel de Satisfacción</i>		
Muy Bueno	131	48,95%
Bueno	119	44,74%
Indiferente	15	5,79%
Malo	1	0,53%
Muy Malo	0	0,00%

Fuente: Elaborado por la autora.

En relación a preferencia de farmacias franquiciadas se observa que, la de mayor distinción en el cantón Ibarra es la farmacia de nombre comercial “Económicas” con un 69,47% de aceptación; lo que se puede relacionar con los resultados relevantes de la motivación de compra, como promociones, ubicación y precios donde el 44.21% mencionan que su razón de compra es debido a precios más bajos, seguido de un 24,21% donde los clientes comparten el criterio de comprar donde hay variedad de productos; en este aspecto además es importante el considerar que tan solo un 7,89% de los clientes son motivados por promociones que se realizan en las farmacias franquicias, además es importante mencionar que de acuerdo a la medición de satisfacción del consumir en estas farmacias manifiestan en 48,95% ser muy bueno. Estos datos sirven para el diseño de modelo de gestión de competitividad con las farmacias sin franquicia donde el enfoque de desarrollo de estrategias va en relación con las preferencias y motivación de compra.

Datos que se relacionan con el trabajo de tesis de Guale (2020), donde en lo referente a la motivación de compra en farmacias con franquicia en el cantón Paján, se ha identificado como que un 41% de los consumidores es por sus precios bajos y el nivel de satisfacción de los clientes es considerado como bueno, siendo esto lo que les hace ser competitivos en el mercado farmacéutico de nuestro lugar de estudio.

Tabla 12

Preferencia y razones de compra en farmacias sin franquicia

Variable	Frecuencia	Porcentaje
<i>Preferencia farmacia sin franquicia</i>		
No	11	4,21%
Sí	215	80,53%
Indiferente	41	15,26%
<i>Motivación de compra</i>		
Más variedad de productos	21	7,69%
Aceptan todos los medios de pago	21	7,69%
Más medicina genérica	21	7,69%
Promociones	41	15,38%
Precios más bajos	164	61,54%

Fuente: Elaborado por la autora.

En base a los datos de preferencia de compra en una farmacia sin franquicia, un 80,53% de las personas tienen la predisposición de comprar en una farmacia no franquiciada, por lo que se lo puede considerar como una oportunidad. Se reconoce que las personas compran en este tipo de farmacias motivadas por los precios bajos en un 61,54%, así como la existencia de promociones y

en menor porcentaje de un 7,69% se encuentran la variedad de productos, medios de pago y más medicina genérica.

Resultados que pueden ser relacionados con el estudio de Rea y Béjar (2020), donde la motivación de compra en farmacias sin franquicia es la cercanía representa un 35%, la familiaridad tiene un 35,46%, y el crédito directo con un porcentaje de 24,48%, pues, en ocasiones la localización influye para que los clientes puedan tener confianza y conocen a los dependientes del negocio o a su vez cuentan con una opción que no ofrecen las farmacias de cadenas como lo es acceder a un crédito.

4.1.2. Análisis de las entrevistas a los propietarios de farmacias no franquiciadas

Tomando como referencia lugares estratégicos del cantón Ibarra, como el sector IESS Hospital del Seguro, hospital San Vicente de Paúl, y con el fin de identificar la situación de las farmacias sin franquicia en el ámbito de su competitividad frente a farmacias franquiciadas, se realizaron entrevistas a los propietarios de la farmacia Danny, San Francisco y Hashem, resultados detallados a continuación:

- **Farmacia Danny**

La farmacia Danny, lleva funcionando más de cinco años y en ella trabajan en la actualidad únicamente dos personas. El propietario manifestó que las principales fortalezas de la farmacia son: medicamentos que no tiene el hospital IESS, venta de productos de ortopedia y el prestigio ganado por su atención.

Señala además que la ubicación estratégica, en las calles Víctor Manuel Guzmán frente al hospital IESS, en época de pandemia también fue una oportunidad para el negocio. Actualmente

como alternativa de competitividad se pretende automatizar las formas de pago, con tarjetas de crédito y débito, para mejorar la atención al cliente y mantenerse actualizado en las formas de pago que cada vez son más comunes en el medio.

En lo que se refiere a las debilidades se encuentran que no ofrecen descuentos o promociones como en las grandes farmacias, no cobran con tarjetas de crédito, débito o transferencia y falta iluminación y publicidad.

Entre las amenazas detectadas constan que están rodeados de grandes farmacias que pertenecen a las grandes cadenas nacionales, la delincuencia los obliga a cerrar más temprano la farmacia, por lo que sus ventas no son las mejores.

Tienen como competencia principal a Sana y Económica y como estrategia para contrarrestar a la competencia están el de buscar promociones con las distribuidoras de medicamento para ofrecer descuentos, dotarse de más medicación, cabe destacar que no han pensado en ser franquiciados.

- **Farmacia San Francisco**

Esta farmacia es atendida por una sola persona, como fortaleza manifiestan que la buena atención que le brindan al cliente, la variedad de medicamentos y productos varios, también indican que la ubicación les ha favorecido en el transcurso de este tiempo, al estar ubicados frente al IESS, un convenio con algún consultorio podría ser, buscar proveedores que le distribuyan los medicamentos más económicos.

Como debilidad indican que la ganancia por producto vendido no es mucha, nos falta publicidad y un poco de iluminación, además las farmacias que le rodean ofrecen bastantes promociones, adquieren sus medicamentos a menor precio, ahora la delincuencia también les afecta.

Hay que destacar que al propietario de la farmacia no le gustaría que la farmacia pierda su nombre y peor depender de otras políticas o reglas.

- **Farmacia Hashem**

Esta farmacia tiene más de cinco años de funcionamiento, su mayor fortaleza es el trato que le dan al cliente, así como el contar muchas veces con medicamentos que no hay en el hospital, por eso los clientes acuden a esta farmacia en una emergencia, además de los medicamentos disponen de productos de aseo, de primera necesidad y eso también les favorece.

Manifiestan que la ubicación, les favorece debido a que están frente al hospital San Vicente de Paul y donde hay afluencia de clientes, la oportunidad de esta Farmacia es buscar nuevos proveedores para ofrecer los productos con precios que se ajusten al bolsillo de los clientes, otra se dio lugar en la pandemia por COVID-19, ya que se han creado nuevas costumbres de compra, se cuenta con medidas de bioseguridad, así como se han abastecido de bastante alcohol y gel antiséptico.

Si ha pensado la posibilidad de pertenecer a una de las grandes cadenas farmacéuticas, para su crecimiento, pero el inconveniente es el costo que esto conlleva.

4.1.3. Matriz FODA

A partir de las entrevistas realizadas a los propietarios de farmacias no franquiciadas como: Farmacia Dannys, Farmacia San Francisco y Farmacia Hashem; se realizó un análisis interno y externo del macro y microambiente de estas farmacias, donde se identificó los diferentes criterios de fortalezas, debilidades (capacidades internas de la empresa) y las oportunidades y amenazas es decir macro y microambiente, buscando Con este análisis FODA, se pudo detectar y aprovechar las oportunidades particulares para farmacias sin franquicia, eludiendo sus amenazas, mediante un buen uso de sus fortalezas y una neutralización de sus debilidades, utilizando la escala de Likert, en base a respuestas que fueron puntuadas en un rango de valores. (Anexo 6).

En relación con lo que menciona el autor Duarte (2017), el análisis FODA es importante ya que permite determinar cruces estratégicos que vayan en mejora de un negocio.

Tabla 13

Matriz FODA farmacias no franquiciadas

	Análisis Interno	Análisis Externo
Aspectos Negativos	<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de publicidad 2. No se ofrecen descuentos o promociones 3. Sin facilidad de pago con tarjetas de crédito etc. 4. Falta de infraestructura 5. Únicamente medicamentos genéricos 6. Poca ganancia en venta de productos 	<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gran competencia farmacias franquiciadas 2. Desempleo 3. Promociones de otras farmacias. 4. Delincuencia 5. La competencia ofrece los mismos productos a menor precio

Aspectos Positivos	Fortalezas <ol style="list-style-type: none"> 1. Ubicación estratégica 2. Capital de trabajo propio 3. Poseer medicamentos que no existen en hospitales como el IESS 4. Venta de productos de ortopedia 5. Farmacias establecidas y con prestigio 6. Buena atención y servicio al cliente. 7. Poseer variedad de medicamentos 8. Tienen disponibles productos de primera necesidad 	Oportunidades <ol style="list-style-type: none"> 1. Flujo de personas 2. Posicionamiento estratégico. 3. Convenios con consultorios 4. Automatización de formas de pago 5. Proveedores que distribuyan productos económicos 6. Nuevas formas de atención.

Fuente: Elaborado por la autora.

Los resultados de la Matriz FODA, nos ha permitido identificar el estado situacional de las farmacias no franquiciadas, así como poder determinar un plan de acción adecuado al entorno y a las características concretas. Se identificó tanto de las oportunidades y amenazas que ofrece el mercado actual farmacéutico, así como se detectó las propias fortalezas y debilidades ya que como menciona (Pursell, 2022), es una herramienta diseñada para comprender la situación de un negocio a través de la realización de una lista completa de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, por lo que resulta fundamental para la toma de decisiones actuales y futuras.

Análisis ambiente interno

Con el fin de evaluar los recursos con que cuentan las farmacias no franquiciadas tomando como referencia 3 de ellas, Danny, San Francisco y Hashem, por lo que los datos arrojados en lo que corresponde a sus fortalezas y debilidades son las siguientes:

Fortaleza

Ubicación estratégica. Las farmacias no franquiciadas de estudio se encuentran en una zona de alto tráfico, debido a su cercanía con casas de salud como el Hospital IESS Ibarra, el Hospital San Vicente de Paúl.

Capital de trabajo propio. Las farmacias no franquiciadas cuentan con un capital propio, que les permite solventar sus gastos y no depender de préstamos o terceros, todo esto es importante recalcar que es debido a que se encuentran en el mercado farmacéutico más de 4 años.

Debilidad

Publicidad. La inversión de publicidad no es la que prima a la hora de llamar la atención a los clientes o querer diferenciarse de la competencia, como lo hacen las farmacias franquiciadas quienes si dan la importancia de no verlo como un gasto este aspecto sino como una inversión.

Falta de promociones. - no poseen promociones como las de sus competidores que realizan descuentos por cantidades específicas de compra, o por estrategias de marketing como días de descuento donde se aplica a ciertos productos un porcentaje de descuento.

Análisis ambiente externo

En el análisis externo identificamos los factores claves para las farmacias no franquiciadas, en especial los que son incontrolables por la empresa y que influyen directamente en su desarrollo.

Amenazas

Farmacias Franquiciadas. - por su alto nivel de competitividad y posicionamiento en el mercado, lo que ha logrado fidelizar a más del 70% por ciento de los clientes, permitiendo de cierta manera tener el monopolio del mercado farmacéutico.

Desempleo. - visto desde la perspectiva que puede llegar a generar que las personas dejen de adquirir productos, este caso de salud, se complica más la compra de estos.

Oportunidades

Flujo de Personas. - visto como oportunidad ya que el lugar donde se encuentran existe cantidad de personas que son clientes o prospectos de clientes.

Promocionar Ofertas. - con ayuda de la tecnología se puede dar a conocer a todo tipo de público de tal manera que las ofertas puedan atraer a los clientes, ya que muchas veces desconocen este tipo de promociones.

Cruces Estratégicos

Estrategia ofensiva. Realizar promociones, descuentos mediante brochurs o volantes a los clientes durante sus visitas, debido a su ubicación estratégica.

Estrategia defensiva: Aprovechar el poseer medicamentos que no existen en hospitales como el IESS, así como productos de ortopedia para hacer frente a promociones de farmacias.

Estrategia de reorientación: Brindar automatización de formas de pago, para brindar facilidad a los clientes con pagos diferentes a efectivo, como tarjetas de crédito entre otras.

Estrategia supervivencia: Promover publicidad, promociones descuentos, para ser competitivos frente a promociones de farmacias franquiciadas.

4.2. Análisis Financiero

Los estados financieros deben establecer de forma clara y comprensible los suficientes elementos para juzgar la situación económica y financiera de la empresa y los cambios que se han operado. En este estudio se tomó en cuenta tres indicadores importantes: el índice de liquidez, de rentabilidad y endeudamiento, en base a datos proporcionados por los propietarios de las farmacias no franquiciadas Danny, Hashem y San Francisco con referencia a su valor de facturación.

4.2.1. Índice de Liquidez

El índice de liquidez se refiere a la solvencia de la posición financiera general de la empresa, es decir permite calcular la facilidad que tiene para pagar sus cuentas. Para este análisis se obtuvo datos para calcular los activos y pasivos de cada farmacia. A continuación, se detallará el índice de liquidez de las tres farmacias en estudio.

Tabla 14

Activos y pasivos de la Farmacia Danny

Farmacia Danny	
Activo	
Caja	3.850,23
Cuentas por cobrar	2.570,71
Mercadería tarifa 12%	2.123,47
Mercadería tarifa 0%	48.8879,94
Total Activo Corriente	49.7424,35
Pasivo	
Cuentas por pagar	1.248,96
Documentos por pagar	5.428,54
1% Retención fuente por pagar	25,36
IVA en ventas	56,33
Total Pasivo Corriente	6759,19

Fuente: Entrevista propietario farmacia Danny (2022)

La farmacia Danny presento una razón de liquidez corriente durante el año 2021 es de 8.5. Se considera óptimo un valor entre 1.5-2.5, el índice de liquidez de la farmacia Danny indica:

< 1,5 (riesgo, probabilidad de suspender pagos hacia terceros),

= 2,5 (óptimo), > 2,5 (se tienen activos ociosos, pérdida de rentabilidad).

Por lo expuesto se puede inferir que puede solventar las deudas de pasivos a corto plazo 2.10 veces. Es decir, por cada dólar de deuda se tiene 2.10 dólares disponibles para cubrir el activo a corto plazo, además, este valor nos indica que sus dudas a corto plazo fueron canceladas en menos de los 12 meses.

Tabla 15

Cálculo del Índice de Liquidez

	Caja	3.850,23	
Razón de Efectivo			3,08
	Cuentas por Pagar Corto Plazo	1.248,96	

Fuente: Entrevista propietario farmacia Danny (2022)

Se debe especificar que para el cálculo de la liquidez de la farmacia Danny se selecciona la razón corriente ya que brinda una perspectiva más cercana a la cobertura de las obligaciones a corto plazo.

Por otra parte, la razón de efectivo de la Farmacia Danny refleja que en el año 2021 logró cubrir sus deudas corrientes dentro de los doce meses del año, y que, por cada dólar que la empresa debía en el corto plazo, tenía \$ 3,08 para respaldar las obligaciones a corto plazo, lo cual

demuestra que la empresa, aunque tiene capacidad moderada de endeudamiento en el corto plazo, presenta riesgo de dejar de pagar sus deudas.

Tabla 16

Activos y Pasivos de la Farmacia San Francisco

Farmacia San Francisco	
Activo	
Caja	39.218,15
Cuentas por cobrar	12.810,18
Mercadería tarifa 12%	
Mercadería tarifa 0%	70.050,12
Total Activo Corriente	122.078,45
Pasivo	
Cuentas por pagar	76.547,83
Documentos por pagar	
Sueldos por pagar	885,73
1% Retención fuente por pagar	780,45
IVA en ventas	1.115,12
Total Pasivo Corriente	79.329,13

Fuente: Entrevista propietario farmacia San Francisco (2022)

Tabla 17

Cálculo de índice de liquidez

	Activo Corriente	122.078,45	
Razón Corriente	—————	—————	1,54
	Pasivo Corriente	79.329,13	

Fuente: Entrevista propietario farmacia San Francisco (2022)

El indicador de liquidez, considerando la razón corriente de la Farmacia San Francisco para el año 2021 evidencia que la empresa tenía capacidad moderada para cubrir sus deudas menores al plazo de doce meses, así, por cada dólar que la empresa tenía comprometido con sus acreedores en el corto plazo, tenía \$ 1,54 en activos de rápida conversión monetaria para enfrentar estas deudas, lo mencionado refleja que la farmacia San Francisco tiene riesgo de dejar de pagar sus deudas corrientes.

Tabla 18

Activos y Pasivos de Farmacia Hashem

Farmacia Hashem	
Activo	
Banco Pichincha	35.154,71
Cuentas por cobrar	9.850,2
Mercadería tarifa 12%	92.021,12
Mercadería tarifa 0%	48.879,94
Total Activo Corriente	185.905,97
Pasivo	
Cuentas por pagar proveedores	106.724,6
Documentos por pagar	5.423,54
Sueldos por pagar	14.260,38
1% Retención fuente por pagar	890,45
IVA en ventas	895,10
Total Pasivo Corriente	128.194,07

Fuente: Entrevista propietario farmacia Hashem (2022)

Tabla 19*Cálculo de Índice de liquidez*

	Activo Corriente	185.905,97	
Razón Corriente	—————	—————	1,45
	Pasivo Corriente	128.194,07	

Fuente: Entrevista propietario farmacia Hashem (2022)

En conclusión, los datos reflejan que la Farmacia Danny es la que más liquidez demuestra, tienen un índice de 8,5 frente a las demás farmacias, San Francisco tiene 1,54 y la Farmacia Hashem de 1,45 las dos últimas muestran una capacidad moderada de enfrentar sus deudas de corto plazo con sus activos corrientes.

4.2.2. Índice de Rentabilidad

El nivel de rentabilidad que tiene el capital de los socios o propietarios de la Farmacia Danny en el año 2021, es de 0.025 centavos por cada dólar de patrimonio. Esta condición refleja que la rentabilidad del patrimonio, aunque es positiva, es baja en relación al monto invertido.

Tabla 20*Cálculo de Patrimonio Farmacia Danny*

Patrimonio	
Capital	54.780,6
Pérdida del ejercicio	1.834,48
Total Patrimonio	52.946,12

Fuente: Entrevista propietario farmacia Danny (2022)

Tabla 21*Ventas netas Farmacia Danny*

Ventas Netas	
Ventas 12%	335,75
Ventas 0%	8.280,08
Descuento en ventas	361,19
Costo de ventas	6.937,46
Utilidad bruta en ventas	1.317,18

Fuente: Entrevista propietario farmacia Danny (2022)

Tabla 22*Índice de Rentabilidad Farmacia Danny*

Índice de rentabilidad	Utilidad neta	1.317,18	0,025
	Patrimonio	52.946,12	

Fuente: Entrevista propietario farmacia Danny (2022)

El ratio de rentabilidad de la Farmacia Danny es de 0,025 en el año 2021, es decir que el rendimiento de cada dólar de patrimonio los inversionistas obtienen 25 centavos evidenciando una baja rentabilidad de sus inversiones en la empresa.

Tabla 23*Cálculo de Patrimonio Farmacia San Francisco*

Patrimonio	
Capital	46.980,70
Pérdida del ejercicio	2.234,51
Total Patrimonio	44.746,19

Fuente: Entrevista propietario farmacia San Francisco (2022)

Tabla 24*Ventas netas Farmacia San Francisco*

Ventas Netas	
Ventas 12%	400,65
Ventas 0%	7.500,08
Descuento en ventas	200,19
Costo de ventas	700,46
Utilidad bruta en ventas	7.000,08

Fuente: Entrevista propietario farmacia San Francisco (2022)

Tabla 25*Índice de rentabilidad Farmacia San Francisco*

	Utilidad neta	7.000,08	
Índice de rentabilidad	<u> </u>	<u> </u>	0,156
	Patrimonio	44.746,19	

Fuente: Entrevista propietario farmacia San Francisco (2022)

El índice de rentabilidad de la Farmacia San Francisco es de 0,0156 en el año 2021, es decir que, por cada dólar de patrimonio los inversionistas obtienen 15 centavos en utilidad neta, evidenciando una alta rentabilidad de sus inversiones en la empresa, sin embargo, también se evidencia que su patrimonio es bajo, lo que significa, que, sería muy favorable incrementar las inversiones para aumentar el rendimiento del negocio.

Tabla 26*Cálculo de Patrimonio Farmacia Hashem*

Patrimonio	
Capital	3.520,60
Pérdida del ejercicio	1.924,25
Total Patrimonio	1.596,35

Fuente: Entrevista propietario farmacia Hashem (2022)**Tabla 27***Ventas netas Farmacia Hashem*

Ventas Netas	
Ventas 12%	500,00
Ventas 0%	8.560,08
Descuento en ventas	411,19
Costo de ventas	7.230,46
Utilidad bruta en ventas	1.418,43

Fuente: Entrevista propietario farmacia Hashem (2022)**Tabla 28***Índice de rentabilidad Farmacia Hashem*

	Utilidad neta	1.418,43	
Índice de rentabilidad patrimonial	Patrimonio	1.596,35	0,889

Fuente: Entrevista propietario farmacia Hashem (2022)

Para concluir el análisis de rentabilidad, se puede comentar que la unidad de negocios que tiene el patrimonio más rentable es la Farmacia Hashem, ya que por cada dólar de unidad vendida se genera 0,889 dólares en el patrimonio. cuyo índice de rentabilidad asciende a 0,889 el mismo que es superior al de las Farmacias Danny, que tiene un índice de rentabilidad de 0,015 y San Francisco que 0,025. Las tres empresas son rentables, pero se muestran con diferentes condiciones de competitividad.

4.2.3. Índice de Endeudamiento

Tabla 29

Índice de endeudamiento Farmacia Danny

	Pasivo	6.759,19	
Índice de apalancamiento			0,128
	Patrimonio	52.946,12	

Fuente: Entrevista propietario farmacia Danny (2022)

Como se puede apreciar en la tabla 29 que antecede, el índice de endeudamiento de la Farmacia Danny, es de 0,128 lo cual significa que, por cada dólar de patrimonio de los accionistas, la empresa tiene 13 dólares comprometidos con terceros en el año 2021. La empresa está en una buena posición financiera debido a que el patrimonio es mucho mayor que las obligaciones contraídas.

Tabla 30*Índice de endeudamiento Farmacia San Francisco*

	Pasivo	79.329,13	
Índice de apalancamiento			1,773
	Patrimonio	44.746,19	

Fuente: Entrevista propietario farmacia San Francisco (2022)

La situación de apalancamiento de las deudas de la Farmacia San Francisco es crítica, su índice de endeudamiento alcanza 1,77 indicando que, por cada dólar que se tiene de deuda dispone de 1,77 en patrimonio para cubrir la deuda. La empresa está en una situación delicada debido a que el patrimonio es mucho menor que las obligaciones contraídas con sus acreedores.

Tabla 31*Índice de endeudamiento Farmacia Hashem*

	Pasivo	128.194,07	
Índice de apalancamiento			2.221
	Patrimonio	57. 711, 90	

Fuente: Entrevista propietario farmacia Hashem (2022)

Para entender este índice se puede afirmar que, en el año 2021, por cada dólar de deuda tiene un 2,221 para hacer frente a su patrimonio de la Farmacia Hashem, cabe aclarar que en este caso el índice tiene exactamente el mismo comportamiento que el apalancamiento total debido a que la empresa cuenta únicamente con pasivos corrientes, los cuales representan pasivos totales y que ésta no posee obligaciones a largo plazo, además de lo mencionado, se debe mencionar que la condición de la empresa es crítica, su patrimonio es casi insignificante en comparación con sus deudas.

Es necesario concluir este análisis resaltando la marcada diferencia reflejada en los niveles de endeudamiento de las tres Farmacias analizadas, así, por ejemplo, la Farmacia Dany muestra el índice más saludable de las tres entidades, alcanzando el ratio de endeudamiento de 0,13 es decir, la que tiene un patrimonio menos comprometido con terceros. Por otro lado, la Farmacia San Francisco presenta un nivel de endeudamiento de 2.49 lo que significa que sus deudas sobrepasan a su patrimonio en un 77%. La farmacia Hashem tiene un comportamiento completamente distante a las demás farmacias, su patrimonio es marcadamente bajo frente a sus deudas, no tiene más capacidad de endeudamiento, sus operaciones están desarrollándose mayoritariamente con inversiones que no pertenecen a sus accionistas, sino a terceros.

4.3. Modelo de competitividad

Como resultado de la evaluación tanto de los propietarios y los clientes de las farmacias, se analizó los resultados de las variaciones que deben tener las farmacias, proponiendo recomendaciones para mejora de las empresas.

4.3.1. Análisis de las cinco Fuerzas competitivas de Michael Porter

Para fundamentar el análisis de la competitividad se utilizó el modelo de Michael Porter, que permitió realizar un análisis de las cinco fuerzas:

a) Poder de negociación del cliente

La fuerza competitiva de los clientes es una importante influencia negociadora para generar ingresos y uso de la capacidad de las empresas. Está en función al número de clientes y a los volúmenes de compras que estos realizan. Por lo tanto, es importante que el poder de negociación

y las relaciones comerciales que deben mantener las empresas que les permita ingresar a nuevos mercados potenciales locales e internacionales.

Según la información obtenida a partir de la entrevista a los propietarios de Farmacias no franquiciadas de la ciudad de Ibarra, se identificó que las farmacias no franquiciadas tienen una ventaja por su calidad de servicio al cliente. El prestigio de estos negocios se debe su característica de amabilidad y respeto con los clientes. Sin embargo, también se evidencio que es necesario mejorar el servicio de pagos; aunque muy pocas farmacias tenían distintos métodos de pago, la mayoría necesitaba adquirir diferentes facilidades de pago como transferencias, tarjetas de crédito o débito, etc.

Por otro lado, es importante la inversión en marketing y publicidad, ya que muchas de las farmacias no franquiciadas, pueden ofertar productos novedosos o mejores precios, sin embargo, no se dan a conocer por la limitación de la publicidad.

b) Poder de negociación con el proveedor

La fuerza competitiva de los proveedores es importante para las farmacias no franquiciadas y surge como consecuencia de la aplicación de optimas relaciones comerciales con proveedores específicos. Sin embargo, según los datos obtenidos en la encuesta, se identificó que es necesario aumentar la cartera de proveedores en las farmacias no franquiciadas, ya que de esta forma se puede adquirir a un mejor precio los productos y ofertar promociones y descuentos. En los resultados de la encuesta se identificó que el 71% de las personas prefieren comprar en una farmacia franquiciada y de ellos el 44.21% respondieron que se debe a los precios más bajos.

Este punto es clave en la mejora de la competitividad, debido a que, a comparación de las farmacias franquiciadas, quizás por la cantidad de volumen de compra, estas ofrecen beneficios, descuentos y promociones a diferencia de las no franquiciadas. Por esta razón, es fundamental fortalecer la fuerza de negociación ya que es un punto fuerte al mejorar la competitividad de las farmacias no franquiciadas.

c) Amenaza de nuevos competidores

La fuerza competitiva de empresas de la misma actividad económica para las farmacias no franquiciadas es una amenaza significativa para obtener una posición más fuerte en el mercado. Entre las empresas competidoras están alrededor de 10 farmacias franquiciadas y otras 55 no franquiciadas.

Según la información obtenida en la encuesta a los clientes se determinó que el 69.47% de los encuestados prefieren comprar en las Farmacias Económicas, sin embargo, el 80.53 % estarían dispuestos a comprar en una farmacia no franquiciada si esta mejora su servicio. Por esta razón, mejorar la competitividad de las farmacias no franquiciadas y asegurar su posicionamiento en el mercado, permitirá su crecimiento económico.

d) Amenaza de servicios sustitutivos

La amenaza de otros servicios de igual manera se puede considerar las otras farmacias tanto como franquiciadas y no franquiciadas. En el Anexo 7 se puede observar más de 170 farmacias de las cuales 55 son no franquiciadas. La competitividad va a depender únicamente de la ubicación de cada una de ellas. Según la información obtenida de la entrevista, los propietarios que tienen

farmacias frente a hospitales como el San Vicente de Paul y el IESS, se encuentran entre 3 a 4 farmacias en la misma calle.

Por otra parte, los productos que ofertan cada una de ellas es un indicador clave cuando se habla de competitividad. Para unas farmacias su fuerte son productos desinfectantes, mientras que para otras son productos ortopédicos. Esta diferencia es clave al identificar un modelo de competitividad.

e) Rivalidad entre competidores existentes

Este factor comprende todos los factores ya descritos previamente. Según el análisis realizado se identificó que el nivel de competencia en el sector comercial de las farmacias no franquiciadas en comparación con las franquiciadas, ya que el 71% de las personas prefieren farmacias franquiciadas, por sus descuentos y facilidades de pago.

Es necesario que las farmacias no franquiciadas trabajen en aspectos como costos y variedad de productos, además de implementar diferentes métodos de pago para ofrecer un buen servicio al cliente. Para ello se recomienda disminuir los precios de los productos e invertir en marketing y publicidad. Además, es fundamental invertir para la implementación de diferentes métodos de pago, ya que, según la encuesta realizada a los clientes, es una de las razones principales para que prefieran comprar en farmacias franquiciadas.

Tabla 32

Resumen de la mejora de la competitividad según las 5 Fuerzas de Porter

Fuerzas	Situación Actual	Estrategias
Negociación con el cliente	Falta de descuentos y de publicidad	Implementación de plan de marketing para dar a conocer promociones y nuevos productos
Negociación con el proveedor	Proveedores limitados y sin ofertas	Ampliar la cartera de proveedores y solicitar descuentos para favorecer a los clientes y mejorar la ganancia
Nuevos competidores	La mayor competencia son las farmacias franquiciadas	Mejorar los canales de venta además de proporcionar nuevos servicios como valor añadido al cliente
Servicios Sustitutivos	Alta competencia	Es fundamental incrementar la calidad del producto y la publicidad.
Rivalidad entre competidores	Alta competencia	Invertir en nuevos métodos de pago, reducir costos de productos, mejorar la publicidad y marketing.

Fuente: Elaborado por la autora.

En la tabla que hace referencia a las 5 fuerzas de Porter se puede observar un resumen de las estrategias que se pueden aplicar de acuerdo a cada una de las fuerzas de Porter. Estas estrategias

se proponen a partir del diagnóstico inicial de la situación de las Farmacias no franquiciadas identificadas en el análisis FODA.

4.4.7s de McKinsey

Se desarrolló este modelo que evalúa y permite mejorar en diferentes aspectos la calidad de sus productos o servicios, liderazgo en costos y precios, diferenciación, segmentación, liderazgo tecnológico, innovación, servicio al cliente y estrategia E-business, entre otras.

Los aspectos evaluados en los que se va a proponer recomendaciones son los elementos que el modelo McKinsey recomienda analizar y evaluar. A continuación, se desarrollará una propuesta para mejorar la competitividad de cada una de las farmacias.

4.4.1. *Farmacia Danny*

A continuación, en la tabla 39 se muestra en la primera columna los factores para tomar en cuenta según cada elemento de las 7s. En la segunda columna se indica la situación actual de la farmacia y finalmente en la tercera columna se indica cuáles son las sugerencias para tomar en cuenta.

Tabla 33

Elementos fuertes de la farmacia Danny

Elementos Fuertes		
Estructura		
Organización	No tiene claro la visión y misión de la empresa	Establecer una misión y visión de la farmacia Danny
Procesos	No está establecido una estructura clara	Se recomienda aplicar una estructura funcional de la farmacia
Estrategia		

¿Qué nos diferencia?	No se actualiza a la demanda actual del mercado	Flexibilidad y adaptabilidad
¿Cuál es nuestra estrategia a nivel de negocio?	No están establecidos los objetivos del negocio	Establecer objetivos SMART de corto y largo plazo según la estrategia de negocio
Sistemas y Procedimientos		
¿Se cuenta con los sistemas necesarios para que la organización funcione?	No cuenta con un sistema bien establecido de gestión	Un sistema de software para controlar inventario, ventas, compras, facturación etc.
Sistemas que mejorarían la atención al cliente	No cuenta con facilidades de pago.	Un periférico POS para cobros con tarjeta de crédito y debito
Fuente: Elaborado por la autora		

Tabla 34

Elementos blandos se la farmacia Danny

Elementos Blandos		
Valores Compartidos		
Valores organizacionales	Responsabilidad y amabilidad	Compromiso a la salud y economía de los clientes
Valores por colaboradores	Paciencia y organización	Respeto autoridades y clientes. Perseverancia con el desarrollo de la farmacia.
Habilidades		
Gestión de habilidades	Ligera falta de conocimiento de nuevos fármacos	Capacitación de farmacología y servicio al cliente
Habilidades para desarrollar	Poca flexibilidad con el desarrollo profesional de empleados	Oportunidad a los empleados de desarrollarse profesionalmente
Personal		

Como se sienten los colaboradores	No realizan medición de clima organizacional	Mantenerse motivados a los trabajadores para aumentar la eficiencia y satisfacción Únicamente es necesario crear un buen clima laboral
Necesidad de personal	Es suficiente la cantidad de trabajadores	manteniendo el respeto, armonía, tolerancia, empatía y sobre todo construir un espacio y entorno físico agradable.
Estilo		
Como se toman las decisiones	No tiene organización en la toma de decisiones	Estilo democrático
Nivel de burocracia	No cuenta con gestión administrativa correcta	Es necesario implementar y mejorar la burocracia

Fuente: Elaborado por la autora

4.4.2. *Farmacia Hashem*

En cuanto la farmacia Hashem, de igual forma, se establecieron las estrategias necesarias para mejorar la competitividad, según los elementos fuertes y según los elementos débiles anteriormente determinados:

Tabla 35

Elementos fuertes farmacia Hashem

Elementos Fuertes		
Estructura		
Organización	No cuenta con una organización establecida	Establecer un tipo de organización y delegación de tareas

Procesos	No existe un tipo de proceso en la organización	Se recomienda aplicar una estructura lineal de la farmacia
Estrategia		
¿Qué nos diferencia?	El orden y la limpieza, falta de mantenimiento	Mantener organizado el establecimiento limpio para un mejor servicio al cliente
¿Cuál es nuestra estrategia a nivel de negocio?	No se han establecido los objetivos de negocio	Establecer objetivos SMART de corto y largo plazo según la estrategia de negocio
Sistemas y Procedimientos		
¿Se cuenta con los sistemas necesarios para que la organización funcione?	No cuenta con un sistema para llevar la administración de la farmacia	Un sistema de software para controlar inventario, ventas, compras, facturación etc.
Sistemas que mejorarían la atención al cliente	Falta de formas de pago	Establecer un sistema de pagos fácil para los clientes

Fuente: Elaborado por la autora.

Tabla 36

Elementos blandos farmacia Hashem

Elementos Blandos		
Valores Compartidos		
Valores organizacionales	Responsabilidad	Calidad y confianza
Valores por colaboradores	Fuertes valores	Honestidad Transparencia, responsabilidad y confianza
Habilidades		

Gestión de habilidades	Falta de capacitación	Organizar talleres, brindar oportunidades de crecimiento a los empleados
Habilidades para desarrollar	Falta de conocimiento en administración	Mejorar las habilidades de administración y gestión financiera
Personal		
Como se sienten los colaboradores	Inseguridad al realizar el trabajo por falta de conocimiento	Mejorar la organización de los participantes para que se sientan cómodos al momento de atender a los clientes
Necesidad de personal	Falta de personal	Es necesario contratar a una persona más que se encargue del área financiera y de algunos turnos
Estilo		
Como se toman las decisiones	Falta de liderazgo	Liderazgo participativo
Nivel de burocracia	No hay administración organizada	Mejorar la administración y organización de todos los papeles legales necesarios

Fuente: Elaborado por la autora.

4.4.3. *Farmacia San Francisco*

La farmacia San Francisco presento una necesidad de establecer una misión y visión específicos, además de otras estrategias que se presentaron de acuerdo a datos recopilados.

Tabla 37

Elementos Fuertes farmacia San Francisco

Elementos Fuertes		
Estructura		
Organización	Falta de jerarquía	Establecer una organización de estructura lineal
Procesos	No cuenta con una estructura de procesos	Establecer una estructura de toma de decisiones
Estrategia		
¿Qué nos diferencia?	Productos distintivos	Fortalecer la publicidad de los productos que distinguen la farmacia
¿Cuál es nuestra estrategia a nivel de negocio?	Falta de descuentos llamativos	Establecer una estrategia de bajo coste
Sistemas y Procedimientos		
¿Se cuenta con los sistemas necesarios para que la organización funcione?	Cuenta con sistemas efectivos	Realizar mantenimiento
Sistemas que mejorarían la atención al cliente	No tiene facilidades de pago	Sistematizar las formas de pago

Fuente: Elaborado por la autora.

Tabla 38

Elementos Blandos farmacia San Francisco

Elementos Blandos		
Valores Compartidos		

Valores organizacionales	Cuenta con valores de responsabilidad	Honestidad y amabilidad
Valores por colaboradores	Valores bien establecidos	Fortalecer la creatividad, responsabilidad y transparencia
Habilidades		
Gestión de habilidades	Falta de motivación para desarrollar habilidades	Incentivos económicos como motivación
Habilidades para desarrollar Personal	Falta de capacitación	Cursos y capacitaciones de farmacología
Como se sienten los colaboradores	No realizan medición de clima organizacional	Mejorar el clima laboral con canales de comunicación abiertos Es necesario implementar una persona que gestione el área de facturación, compra y venta de productos
Necesidad de personal	Falta de personal	
Estilo		
Como se toman las decisiones	No cuenta con un estilo establecido	Establecer estilo liberal
Nivel de burocracia	No cuenta con un alto nivel de burocracia	Aplicar un estilo autocrático para delegar tareas

Fuente: Elaborado por la autora.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- Se determina que en la actualidad en el cantón Ibarra la frecuencia de consumo en farmacias es mensual con promedio de 1 a 3 visitas, sus clientes tienen una distribución homogénea en sexo femenino y masculino, y la cantidad de dinero destinado para la compra es de un promedio de 20 a 50 dólares. Además, las farmacias no franquiciadas, son las menos frecuentadas por los usuarios, ya que su mayor porcentaje está en las franquiciada, con mayor relevancia con la de nombre comercial “Económicas”, esto debido a sus precios bajos.
- En lo que se refiere al ambiente interno y externo de farmacias no franquiciadas del cantón Ibarra, de acuerdo al análisis FODA se determina que su mayor fortaleza es su ubicación estratégica; por otro lado, su mayor debilidad es la falta de publicidad y que no ofrecen.

promociones ni descuentos, su mejor oportunidad son los años de experiencia y prestigio como farmacia y la mayor amenaza son las bajas barreras de entrada que tienen las farmacias sin franquicia, de tal manera que se hace necesario el plantear estrategias que permitan el desarrollo de una ventaja competitiva.

- El análisis financiero mostró una diferencia en los distintos indicadores analizados entre las farmacias, por lo que se concluye que existe una marcada diferencia reflejada en los niveles de endeudamiento de las tres farmacias analizadas, así, por ejemplo, la Farmacia Dany muestra el índice más saludable de las tres entidades, alcanzando el ratio de endeudamiento, es decir, la que tiene un patrimonio menos comprometido con terceros. Por otro lado, la Farmacia San Francisco presenta un nivel de endeudamiento que refleja que sus deudas sobrepasan a su patrimonio, y finalmente la farmacia Hashem tiene un comportamiento completamente distante a las demás farmacias, donde su patrimonio es marcadamente bajo frente a sus deudas, no tiene más capacidad de endeudamiento, sus operaciones están desarrollándose mayoritariamente con inversiones que no pertenecen a sus accionistas, sino a terceros.
- El modelo de competitividad para las farmacias no franquiciadas es fundamental, ya que dentro de un sector existe mayor aceptación de farmacias con franquicia, relacionados con aspectos como precios bajos y promociones, lo que hace necesario el establecer un modelo relacionado al marketing y a la mejora en la fuerza con los proveedores, donde el modelo de 7S se ajusta a realizar estrategias con enfoque de competitividad, para así poder alcanzar más clientes y estar al nivel de las grandes cadenas en cuanto a descuentos y promociones.

Recomendaciones

- Extender el análisis del diagnóstico de las farmacias, desde el enfoque del consumidor, direccionada a la fidelización de clientes de las farmacias y de esta manera conocer cuáles son sus fortalezas y oportunidades según la perspectiva del cliente.
- Realizar una evaluación periódica de los factores internos y externos de las farmacias no franquiciadas, a fin de establecer el grado de efectividad de las estrategias planteadas en esta investigación, tomando en cuenta datos actuales del entorno, mismos que pueden variar al estar expuestos a factores cambiantes.
- Implementar una política y cultura contable, ya que esto constituyen la base central de todas las empresas para la toma de decisiones, en base a los resultados obtenidos, la gestión del accionista y cada unade las decisiones tomadas con los recursos de la empresa para generar efectivo necesario para toma de decisiones en un futuro.
- Se recomienda planificar un cronograma para llevar a cabo los modelos de competitividad tanto externos, como internos, que permitan verificar el análisis de las 7S mediante una prueba de campo, así como plantear estrategias de mejora de ser necesario.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, J., Alonso, I., & Gorina, A. (2018). Método Didáctico para Reforzar el Razonamiento Inductivo-Deductivo en la Resolución de Problemas Matemáticos de Demostración. *Revista Electrónica Formación y Calidad Educativa (REFCalE)*, 16.
- Amaya, L. (01 de Diciembre de 2021). *Siigo Contifico*. Obtenido de <https://contifico.com/indicadores-de-rentabilidad/>
- Arrieta, S. (04 de 09 de 2018). *isotools*. Obtenido de <https://www.isotools.org/normas/calidad/iso-9001/>
- Asamblea Nacional Constituyente del Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador 2008*. Quito.
- Bartis, P. (2015). *Tradición Popular o Investigación de Campo*. Washington: Centro Americano de Tradición.
- Bernal, C. (2012). *PRODUCTIVIDAD Y DESARROLLO*. MEXICO: ITSON.
- Cagua Ordoñez, J., Ponce Pérez, R., & Robalino Dominguez, D. (2021). *Plan Médico Funcional Centro Clínico Quirúrgico Ambulatorio Hospital del Día Chimbacalle*. Quito.
- Camacho, D. (22 de Julio de 2020). *Técnicas y beneficios de recolección de datos digitales*. Obtenido de <https://www.kionetworks.com/blog/aplicaciones/tecnicas-y-beneficios-de-recoleccion-de-datos-digitales#:~:text=La%20recolecti%C3%B3n%20de%20datos%20es,todos%20los%20campos%20de%20estudio.>
- Cannice, K. H. (2012). *Administración: Una perspectiva global*. Madrid - España: McGraw Hill.
- Cárdenas, D. (2017). *Plan estratégico de desarrollo institucional y comercialización para la empresa Talleres Cárdenas, de Cayambe, Ecuador*. Otavalo.
- Celeste, A. R. (2020). Relación entre competitividad y desarrollo regional en Ecuador: una aplicación de modelos espaciales. *Revista Economía y Política*, 14.
- Chesterton, & G.K. (s.f.). *INTRODUCCIÓN AL PLAN ESTRATÉGICO*. EDICIONES DÍAZ DE SANTOS.

CIM. (VIERNES de DICIEMBRE de 2017). *CENTRO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS*.

Obtenido de <http://www.ciminvestigacion.com/diversificacion-en-nuevos-productos-y-mercados/>

Cowley, A. (s.f.). *INTRODUCCIÓN AL PLAN ESTRATÉGICO*. EDICIONES DÍAZ DE SANTOS.

Crosby, P. B. (1998). *QUALITY IS FREE. THE ART OF MAKING QUALITY CERTAIN*. MEXICO: MCGRAW HILL BOOK COMPANY.

De la Hoz, B., Ferrer, M. A., & Suárez, A. (2019). Indicadores de Rentabilidad: herramientas para la toma de decisiones financieras. *Revista de Ciencias Sociales v.14 n.1 Maricao*, 24.

Díaz, G., & Sosa, J. (2012). *Determinantes de la Competitividad Internacional en la Industria Farmacéutica*. Puerto Rico. Obtenido de

https://www.caribbean.edu/publicaciones/Espanol_Industria%20Farmaceutica.pdf

Dirección Ejecutiva de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (2017). *Norma Técnica Funcionamiento de Farmacias y Botiquines Privados*. Quito.

Dirección Ejecutiva de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (2017). *Normativa Técnica Funcionamiento de Farmacias y Botiquines Privados*. Quito.

Duarte, E. (27 de 09 de 2017). *QuimiNet*. Obtenido de QuimiNet: <https://www.quiminet.com/empresas/12-preguntas-para-orientar-tu-analisis-foda-3728842.htm>

Espinoza, R. (31 de Mayo de 2015). *Welcome to the new marketing*. Obtenido de <http://robertoespinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento/>

Estrada, R., & Solano, E. (2022). Indicadores de Endeudamiento. *TuDashboard*, 9.

Ferre, Z., & Rossi, I. (2019). *Estructuras de Mercado*. Uruguay.

García Ferrando, M. (1992). La Encuesta. En *El análisis de la realidad social. Métodos y Técnicas de Investigación* (págs. 1-5). Madrid: Alianza Universidad. Recuperado el 2021, de file:///C:/Users/SUPERTRONICA/Downloads/la-encuesta_compress.pdf

García, R. (2010). LA GESTIÓN COMERCIAL EN LAS ENTIDADES DE CIENCIA E

INNOVACIÓN. *CIENCIA EN SU PC*, 24-26.

Gimbert. (2003). *INTRODUCCIÓN AL PLAN ESTRATÉGICO*. EDICIONES DÍAZ DE SANTOS.

GRUPO ACMS Consultores. (18 de 01 de 2018). *grupoacms*. Obtenido de [https://www.grupoacms.com/consultora/manual-calidad#:~:text=Funci%C3%B3n%20y%20estructura%20del%20manual%20de%20calidad,-El%20contenido%20de&text=T%C3%ADtulo%20con%20una%20breve%20presentaci%C3%B3n,filosof%C3%ADa%20misi%C3%B3n...\)&text=Un%20mapa%20de%2](https://www.grupoacms.com/consultora/manual-calidad#:~:text=Funci%C3%B3n%20y%20estructura%20del%20manual%20de%20calidad,-El%20contenido%20de&text=T%C3%ADtulo%20con%20una%20breve%20presentaci%C3%B3n,filosof%C3%ADa%20misi%C3%B3n...)&text=Un%20mapa%20de%2)

Hernandez, & Fernandez. (2018). Metodología de la investigación. Obtenido de [http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2011/08/los-procesos-cuantitativos-y.html#:~:text=El%20proceso%20cuantitativo%2C%20parte%20de,un%20plan%20para%20probarlas%20\(dise%C3%B1o](http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2011/08/los-procesos-cuantitativos-y.html#:~:text=El%20proceso%20cuantitativo%2C%20parte%20de,un%20plan%20para%20probarlas%20(dise%C3%B1o)

Hernández, R. (2018). *Los métodos Mixtos*. Obtenido de <https://www.postgradoune.edu.pe/pdf/documentos-academicos/ciencias-de-la-educacion/15.pdf>

Herrera, C. (2019). *Análisis de los Estados Financieros*. España: MLN.

Hidalgo, E. (2019). *ESTRATEGIAS LÚDICAS PARA EL DESARROLLO DEL RAZONAMIENTO LÓGICO MATEMÁTICO EN EL APRENDIZAJE DEL NIVEL ELEMENTAL EN LA E.G.B SULIMA GARCÍA VALAREZO*. Universidad Tecnológica Indoamérica, Ambato. Obtenido de http://repositorio.uti.edu.ec/bitstream/123456789/1298/1/HIDALGO_ERIKA_%20Tesis%20cd.pdf

Hurtado, M. (LUNES de ENERO de 2010). *INACÁLOG*. Recuperado el VIERNES de DICIEMBRE de 2017, de <https://www.inacatalog.com/kpi-ventas-30-indicadores-comerciales-para-monitorizar-ventas/>

ISO. (15 de 09 de 2015). NORMA INTERNACIONAL ISO 9001:2015. Vernier, Geneva, Switzerland.

- Kirchner, A. (2010). *COMERCIO Y MARKETING INTERNACIONAL*. MÉXICO: CENGAGE LEARNING.
- Koneggi. (18 de Febrero de 2020). *Koneggi.com.ec*. Obtenido de <https://koneggi.com.ec/blog-iso/solo-859-empresas-tienen-certificacion-iso-9001-1>
- Kotler, P. (2001). *DIRECCIÓN DE MERCADOTECNIA*. LIMA - PERÚ.
- La Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2021). *Tabla de indicadores*. Guayaquil.
- Labarca, N. (2017). Consideraciones teóricas de la Competitividad Empresarial. *Omnia*, 28.
- LASSO, G. (2020). PLAN DE GOBIERNO 2021-2025. Guayaquil, Guayas, Ecuador.
- Ley Orgánica de Salud. (2016). *Ley Orgánica de Salud*. Quito.
- Longares, Ó., & Arellano, M. (2018). *Activa conocimiento*. Obtenido de <http://activaconocimiento.es/las-cinco-fuerzas-de-porter/>
- Lumpkin, & Dess. (2003). *INTRODUCCIÓN AL PLAN ESTRATÉGICO*. EDICIONES DÍAZ DE SANTOS.
- Machado, A. C. (2020). Instrumentos de investigación. *QuestionPro*, 14.
- Mariño, J., & León, M. (2020). Análisis empírico de la competitividad para tres destinos tradicionales de sol y playa en Colombia. *Revista Espacios*, 20.
- Marro, G., & Marro, D. (2004). El perfil del Cliente Observación y Análisis. *Farmacia Profesional*, 70-74.
- Martínez, A. (2011). *LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL*. QUITO - ECUADOR: UNIVERSIDAD CENTRAL.
- Martínez, D., & Milla, A. (2012). *INTRODUCCION AL PLAN ESTRATÉGICO*. EDICIONES DÍAZ DE SANTOS.
- Ministerio del INTERIOR . (2019). *Reporte de Empresas de Seguridad Privadas COSP*. Quito: MI.
- Ministerio del Interior. (2019). *Reporte de Empresas de Seguridad Privadas COSP*. Quito: MI.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *INTRODUCCIÓN AL PLAN ESTRATÉGICO*. EDICIONES DÍAZ DE SANTOS.

Moliner, M. (2022). Planificación Estratégica: Las “7S de Mckinsey. *Marketing de Pymes*, 7.

Morini Marrero, S. (2020). *El uso eficiente de los recursos en los destinos turísticos de “sol y playa” de España y Portugal*. San Cristóbal de La Laguna: Universidad de La Laguna.

Naranjo, M. (05 de 06 de 2020). *Lucidchar*. Obtenido de <https://www.lucidchart.com/blog/es/modelo-de-las-7-S-de-mckinsey>

Obando, C. (2017). *Supermercados en Ecuador: oligopolios e implicaciones de la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

Orozco, R. (2021). ¿Cuáles son las 7S de Mckinsey y Cómo Implementarlas? *PENSEMOS*, 10.

Pardillos Lara, M. C. (2020). El Mercado Farmacéutico en Ecuador. *ICEX*, 6.

Paredes, D. (2022). Indicadores de Liquidez. Fórmulas, Cálculo e Interpretación. *Finanzas*, 7.

Paz, R. (2011). *PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD*. MAR DEL PLATA: AO.

PEÑA, J. A. (2012). *repository.unilibre.edu.co/*. Obtenido de <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/9057/Proyecto%20final%20Q%26CG.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Plataforma Tecnológica para la Gestión de la Excelencia. (01 de Enero de 2010). *Plataforma Tecnológica para la Gestión de la Excelencia*. Obtenido de <https://www.isotools.com.mx/mnc-modelo-nacional-para-la-competitividad-en-mexico-principios-ejecucion-y-medicion/>

Prokopenko, J. (2010). *PRODUCTIVITY MANAGEMENT*. GINEBRA: COPYRIGHT.

Pulido, H. (2009). *CONTROL ESTADÍSTICO DE CALIDAD Y SEIS SIGMA*. MÉXICO: INTERAMERICANA EDITORES.

Pursell, S. (22 de 09 de 2022). *HUBSPOT*. Obtenido de HUBSPOT:

- <https://blog.hubspot.es/marketing/analisis-foda>
- Quinn, J. (1980). *INTRODUCCIÓN AL PLAN ESTRATÉGICO*. EDICIONES DÍAZ DE SANTOS.
- Rea, M., & Béjar, M. (2020). El comportamiento de compra en las farmacias tradicionales: Caso de estudio. *Revista Espacios*, 64-76.
- Resico, M. (2010). *Introducción a la Economía Social de Mercado*. Buenos Aires: Konrad-Adenauer-Stiftung.
- Riveros, P. (2014). *FACTORES DETERMINANTES DE LA ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN RELACIONADA*. MADRID.
- Rojas, P. (2010). *ALGUNOS EJEMPLOS DE CÓMO MEDIR LA COMPETITIVIDAD*. SAN JOSÉ: SERIE CUADERNOS TÉCNICOS.
- Roldán, P. N. (2018). Análisis Financiero. *Economipedia*, 3.
- Romillo, A. (2006). *La dirección estratégica de la universidad*. La Habana, Cuba.
- Ross, W. J. (2012). *Finanzas corporativas*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Rus Arias, E. (2020). Investigación documental. *Revista de economía*, 5.
- Salazar, A., Cruz, E., Lloveras, J., & Urriolagoitia, G. (2021). Proceder de la innovación en la industria farmacéutica. El caso de España. *Revista Colombiana de Biotecnología*, 131-141. Obtenido de http://www.scielo.org.co/pdf/biote/v17n1/es_0123-3475-biote-17-01-130.pdf
- Sánchez, A. (2010). ESTRATEGIA Y COMPETITIVIDAD. *INVESTIGACIÓN Y CIENCIA*, 5-7.
- Santaella, J. (2019). ¿Qué son los indicadores financieros y cómo analizarlos? *Economía* 3, 13.
- Servicio Ecuatoriano de Normalización INEN. (5 de Mayo de 2018). *normalizacion.gob.ec*. Obtenido de <https://www.normalizacion.gob.ec/mipymes-y-organizaciones-de-economia->

popular-y-solidaria-son-una-pieza-clave-para-la-economia-del-pais/#:~:text=El%20Ecuador%2C%20seg%C3%BAAn%20datos%20del,del%20total%20de%20empresas%20registradas.

Softrax, C. (2006). *Billing Strategies For Innovative Business Models*. Obtenido de <http://www.softrax.com/about/overview>

Tait, K. (2019). *Industria Farmacéutica*. Estados Unidos.

Tepic, N. (2017). *DIVERSIFICACIÓN DE MERCADOS, GARANTÍA DE COMERCIO*.

Thompson, I. (LUNES de OCTUBRE de 2016). *PROMONEGOCIOS.NET*. Recuperado el VIERNES de DICIEMBRE de 2017, de <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/definicion-concepto-venta.htm>

Tirado, D. (2013). *FUNDAMENTOS DE MARKETING*. CASTELLÓN DE LA PLANA: UNE.

Toapanta, E., & Pineda, J. (2017). *Plan Estratégico de desarrollo y comercialización para el museo Otavalango de la provincia de Imbabura*. Otavalo.

Toro, R. (18 de 02 de 2021). *nueva-iso-9001-2015*. Obtenido de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2017/07/principios-de-gestion-de-la-calidad/>

TradeMap. (Julio de 2018). *TradeMap*. Obtenido de https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3

Unidad de Apoyo para el Aprendizaje. (2017). *La Investigación Documental: Características y Algunas Herramientas*. México: CUAED.

Van, N. (2013). *La Caja de Herramientas Mercadotecnia*. Bruselas: Van Laethem.

Vega, E. (2016). 5 indicadores de endeudamiento que debes conocer. *Finanred*, 11.

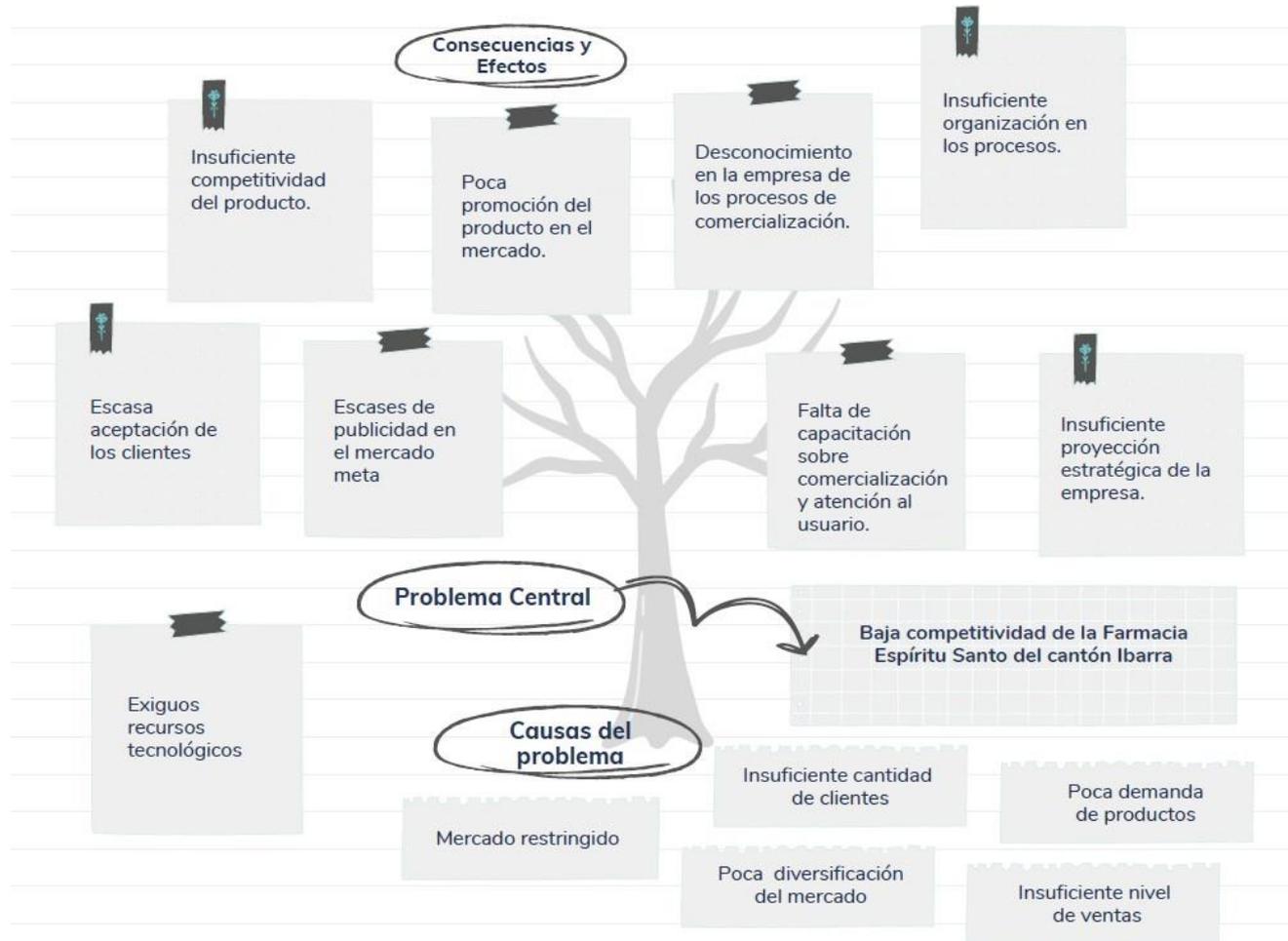
Velepucha, F. C. (2015). Programa de Maestría en Dirección de Empresas. *Análisis sobre el funcionamiento del sector de pequeñas farmacias independientes localizadas en la ciudad*

de Quito. Quito, Pichincha, Ecuador: Repositorio Institucional UASB-DIGITAL.

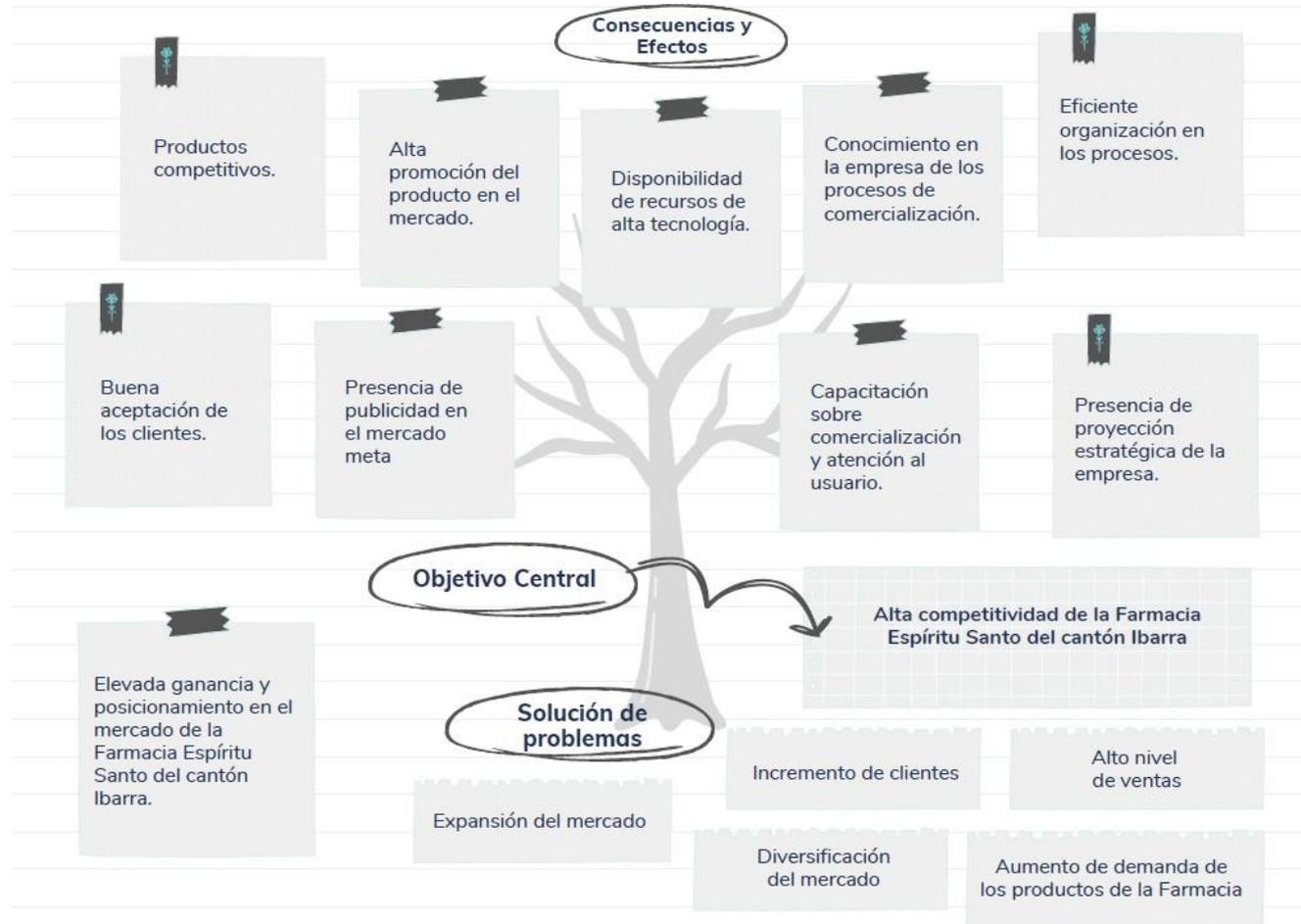
Villarán, K. (2009). *PLAN DE NEGOCIOS*. PERÚ: MEDIA CORP PERÚ.

ANEXOS

Anexo 1. Árbol de problemas



Anexo 2. Árbol de objetivos



ANEXO 3. Oficio de solicitud al ARCSA base de datos farmacias

Ibarra, 15 de septiembre del 2022

Señor:
 Técnico Dennis Fernando Flores Alomía
COORDINADOR ZONAL 1 DE LA AGENCIA NACIONAL DE REGULACIÓN, CONTROL Y VIGILANCIA SANITARIA DE IBARRA
 Presente. –

De mi consideración:

Reciba un atento y cordial saludo.

Yo, EVELYN ARACELY MUSSO IMBAQUINGO, portadora de la cédula de ciudadanía número 1003176011, en calidad de estudiante de la Maestría de Administración de Empresas con mención en Competitividad y Gestión de la Calidad, en la Universidad Técnica del Norte del cantón Ibarra, de manera respetuosa acudo ante su autoridad y solicito:

Por medio del presente, y al amparo de lo determinado en el artículo 5 de la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública, solicito a usted que a través del área correspondiente se sirva conferir a la suscrita una BASE DE DATOS ACTUALIZADA de las farmacias que actualmente se encuentran en funcionamiento (operativas) en el cantón Ibarra, provincia Imbabura.

El presente pedido lo realizo con fines académicos, puesto que dicha información es de gran relevancia para culminar de manera efectiva mi proceso de estudios.

A la espera de una pronta y satisfactoria respuesta a mi requerimiento, desde ya anticipo mis más sinceros agradecimientos.

Atentamente,



EVELYN ARACELY
 MUSSO IMBAQUINGO

Nombre: Evelyn Aracely Musso Imbaquingo
 Cédula: 1003176011
 Teléfono: 0988080771
 Correo: aracelymusso5@gmail.com



ANEXO 4. Formato de encuesta dirigida a los clientes de farmacias no franquiciadas

	UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE		
	INSTITUTO DE POSTGRADO		
	ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE LAS FARMACIAS NO		
	FRANQUICIADAS DEL CANTÓN IBARRA		
<p>Objetivo: Obtener información válida y verificable sobre la opinión de los clientes respecto a las farmacias no franquiciadas del cantón Ibarra.</p> <p>Esta encuesta está dividida en preguntas de selección múltiple y preguntas abiertas, está estructurada por secciones de características sociodemográficas, preferencias y frecuencia de compra y nivel de satisfacción.</p>			
<p>Primera sección: Características socio-demográficas de clientes.</p>			
<p>Instrucciones: Lea detenidamente cada una de las preguntas y seleccione con una X la que usted crea correcta</p>			
Datos Informativos:			
Edad	Sexo		
Entre 30 y 60 años ()	Hombre	()	
Más de 60 años ()	Mujer	()	
Menor a 30 años ()			
<p>Segunda sección: Preferencias de compra</p>			
<p>Instrucciones: Lea detenidamente cada una de las preguntas y seleccione con una X la que usted crea correcta</p>			
1. ¿Con que frecuencia compra productos en una farmacia?			
Entre 2 y 3 veces al mes ()			
Entre 3 y 5 veces al mes ()			
Más de 5 veces al mes ()			

Una vez al mes		<input type="checkbox"/>	
2. ¿Qué cantidad aproximada de dinero al mes destina a la compra productos en una farmacia?			
Hasta 20 dólares			
Entre 21 y 50 dólares			
Entre 51 y 100 dólares			
Entre 101 y 200 dólares			
Más de 200 dólares			
3. ¿Al momento de la compra Ud. prefiere hacerlo en una farmacia franquiciada (Cadena de Farmacias) o en una farmacia no franquiciada?			
Franquiciada		<input type="checkbox"/>	
No Franquiciada		<input type="checkbox"/>	
Me es indiferente		<input type="checkbox"/>	
· <u>Para las personas que respondieron farmacias franquiciadas en la pregunta 3</u>			
4. ¿Cuál es la principal razón por la que prefiere comprar en una farmacia franquiciada?			
Promociones	<input type="checkbox"/>		
Aceptan todos los medios de pago	<input type="checkbox"/>		
Más variedad de productos	<input type="checkbox"/>		
Mejor ubicación	<input type="checkbox"/>		
Precios más bajos	<input type="checkbox"/>		
5. ¿En cuál de las siguientes farmacias franquiciadas prefiere comprar?			
Económicas	<input type="checkbox"/>	Farmaxis	<input type="checkbox"/>
SanaSana	<input type="checkbox"/>	Medicity	<input type="checkbox"/>
Fybeca	<input type="checkbox"/>	Comunitarias	<input type="checkbox"/>
Farmareds	<input type="checkbox"/>	Pharmacy's	<input type="checkbox"/>
Santa Martha	<input type="checkbox"/>	Cruz Azul	<input type="checkbox"/>
Otra	<input type="checkbox"/>		

Tercera sección: Nivel de satisfacción		
Instrucciones: Lea detenidamente cada una de las preguntas y seleccione con una X la que usted crea correcta, de acuerdo lo siguiente: 5) Excelente 4) Bueno 3) Regular 2) Malo		
6. ¿Cuál es el nivel de satisfacción con la farmacia franquiciada de su preferencia?		
2 mala ()	4 buena	()
3 regular ()	5 excelente	()
7, ¿Cuál es el nivel de satisfacción con la farmacia no franquiciada de su preferencia?		
2 mala ()	4 buena	()
3 regular ()	5 excelente	()
8. ¿Estaría dispuesto a comprar en una farmacia no franquiciada si esta mejoraría su nivel de servicio?		
No ()	Sí ()	Tal vez ()
• <u>Para las personas que respondieron farmacias no franquiciadas en la pregunta 8</u>		
9. ¿Cuál es la principal razón por la que prefiere comprar en una farmacia no franquiciada?		
Más variedad de productos	()	
Aceptan todos los medios de pago	()	
Más medicina genérica	()	
Promociones	()	
Precios más bajos	()	
10. ¿Qué recomendaciones haría para mejorar el servicio de una farmacia no franquiciada?		
.....		

ANEXO 5. Formato de entrevista dirigida a los propietarios de farmacias no franquiciadas

	UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE	
	INSTITUTO DE POSTGRADO	
	ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS PROPIETARIOS DE LAS FARMACIAS NO	
	FRANQUICIADAS DEL CANTÓN IBARRA	
<p>Objetivo: Obtener información válida y verificable de las actividades que se desempeñan en las farmacias no franquiciadas del cantón Ibarra.</p>		
<p>Guía de la Entrevista</p>		
<p>Instrucciones: Escuche y responda detenidamente</p>		
<p>1. ¿Cuánto tiempo lleva su farmacia en el mercado?</p>		
<p>• Menos de un año</p>		
<p>• Entre uno o tres años</p>		
<p>• Entre tres y cinco años</p>		
<p>• Más de cinco años</p>		
<p>2. ¿Cuántas personas trabajan actualmente en su farmacia?</p>		
<p>.....</p>		
<p>3. ¿Cuáles considera las 3 principales fortalezas para su farmacia?</p>		
<p>.....</p>		
<p>4. ¿Cuáles considera las 3 principales oportunidades para su farmacia?</p>		
<p>.....</p>		
<p>5. ¿Cuáles considera las 3 principales debilidades para su farmacia?</p>		
<p>.....</p>		
<p>6. ¿Cuáles considera las 3 principales amenazas para su farmacia?</p>		
<p>.....</p>		
<p>7. ¿Cuál considera la principal competencia para su farmacia?</p>		
<p>.....</p>		

8. ¿Qué estrategias aplica su farmacia para contrarrestar a la competencia?
.....
9. ¿Se ha diseñado un modelo de competitividad o planificación estratégica para su farmacia?
.....
10. ¿Ha considerado franquiciar a su farmacia en alguna de las grandes cadenas? ¿Por qué?
.....
11. ¿Qué valor aproximado alcanzan las ventas totales al mes?
.....
12. ¿Qué valor aproximado alcanzan los costos y gastos al mes?
.....
13. ¿A qué cantidad asciende la inversión total realizada en su farmacia?
.....
14. ¿En el último año sus ganancias han aumentado o disminuido ¿Por qué?
.....
15. ¿Cómo proyecta ver a su farmacia en el mediano plazo?
.....

ANEXO 6. Formato de encuesta dirigida a los clientes de farmacias no franquiciadas



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
INSTITUTO DE POSTGRADO**



**GUÍA DE OBSERVACIÓN PARA LAS FARMACIAS NO FRANQUICIADAS DEL
CANTÓN IBARRA**

Objetivo: Recolectar información evidenciando de cerca la fortalezas, oportunidades, debilidades y posibles amenazas que presentan a diario las farmacias no franquiciadas del cantón Ibarra.

Resta guía de observación se la ha realizado en base a una ponderación de escala nominal.

Instrucciones: Lea la pregunta, observe y marque con una X según corresponda.

Ítem	Aspectos a evaluar	Sí	No	Observaciones
1	¿Los trabajadores llegan a tiempo?			
2	¿El trato que ofrecen a los clientes es bueno?			
3	¿El espacio de trabajo tiene condiciones adecuadas?			
4	¿Las áreas de trabajo están ordenadas y limpias?			
5	¿Se evidencia el conocimiento de los trabajadores sobre los medicamentos que venden?			
6	¿Se observa un clima adecuado de trabajo?			
7	¿Existe comunicación entre los trabajadores y clientes?			
8	¿Se evidencian valores compartidos?			
9	¿La farmacia posee productos innovadores?			
10	¿Existe variedad de productos?			
11	¿Realizan inventarios de la mercadería?			
12	¿Cuenta con tecnología de punta?			
13	¿La empresa está ubicada en un sector comercial?			

14	¿Los trabajadores cuentan con una programación de las actividades que desempeñan?			
15	¿Se evidencian paros no programados?			

Respuestas	Cantidad
Abastecerse de mayor variedad de mercancía y crear plan de promociones por consumo regular en el local.	1
Accesibilidad	1
Aceptar todos los medios de pago incluido convenios de pago	1
Atención	1
Atención al cliente	1
Atención al cliente, descuentos	1
Atención al público	1
Atención personalizada de preferencia alguien que haya estudiado algo de medicina	1
Atención pronta	1
Aumentar los productos que ofrecen	1
Bajo costo	1
Bajos precios	1
Buenos productos excelente precio	1
Calidad en el servicio al cliente	1
Debería ser más económico	1
Descuentos o compras en línea	1
Disponer de todos los medicamentos	1
Disponer de variedad de productos y mecanismos de pago	1
Disponibilidad de pastillas en stock	1
El horario de atención	1
El pago con tarjeta y descuentos en productos	1

El precio y calidad creo que es lo más importante	1
Excelente precios	1
Extender los horarios....	1
Fácil acceso para poder llegar.	1
Horario extendido	1
Hospital y variedad de productos	1
La atención	1
La atención al cliente	2
La atención de las vendedoras	1
La atención y promociones	1
La atención y sus costos	1
La calidad y que se encuentre todo lo que necesitamos	1
La disponibilidad de todos los medicamentos.	1
La mejor atención al cliente y los precios más económicos con promociones en todos los productos disponibles	1
La mejor ubicación	1
La variedad de productos y formas d pagos	1
La variedad de productos y precios	1
Los precios	1
Los precios deben regularse	1
Los precios y la variedad de productos	1
Márquetin	1
Más barato	1
Más promociones	2
Más publicidad	1
Más publicidad	1
Más variedad	1
Más variedad de productos	2
Más variedad de productos, mejorar formas de pago y precios	1

Más variedad y precios más económicos	1
Mayor Promoción en valor económico	1
Mayor promociones	1
Mayor publicidad	1
Mayor variedad de productos genéricos para mejorar la demanda en costos	1
Mayor variedad de productos y que acepten todas las formas de pago	1
Mayor variedad de productos, acepten todos los medios de pago	1
Medicamentos confiables limpieza servicio de calidad et.	1
Medios de pago y stock y horario d trabajo	1
Mejor atención	2
Mejorar la atención al publico	1
Mejorar la presentación de sus productos mediante amplios locales, buena iluminación y propender a abastecerse con mayor cantidad de medicamentos	1
Mejorar la variedad de productos	1
Mejorar las instalaciones	1
Mejorar los precios y horarios	1
Mejorar su propuesta de marketing y variedad de productos	1
Mejore la atención al cliente.	1
Mejoren la calidad de productos y promociones	1
Mejoren los precios	1
Mejores precios	1
Mejores promociones	1
Mejores promociones y mejor medicina	1
Menores precios	1
Métodos de pagó actualizados al medio	1
Ninguna	1
Ninguna porque cuando se necesita se compra la que esté más cerca	1
No exceder precios	1
No tengo recomendación	1

Obtención de productos para personas con diabetes	1
Ofrece promociones	1
Ofrezcan una variedad más amplia de productos.	1
Precio justo	1
Precio y Atención	1
Precio y promociones	1
Precios	3
Precios bajos	2
Precios cómodos	1
Precios cómodos y que cuente con variedad de productos	1
Precios competitivos	1
Precios competitivos y amabilidad	1
Precios competitivos... horarios extendidos servicio a domicilio	1
Precios económicos y facilidades de pagos	1
Precios económicos y promociones	1
Precios más accesibles , convenios con instituciones donde se labora .	1
Precios más bajos y promociones	1
Precios y que tengan todas las medicinas	1
Precios, descuentos promociones	1
Precios, productos, calidad, oportunidad, amabilidad	1
Promoción, Productos a domicilio	1
Promociones	1
Promociones	2
Promociones	1
Promociones frecuentes	1
Promociones y descuentos	1
Que bajen los precios	1
Que tenga buenos precios	1
Que acepten tarjeta de crédito y débito	1

Que cuando uno se compra medicación continua se tome en cuenta la rebaja y los precios si es una medicación continua	1
Que deberían tratar de bajar un poco los precios.	1
Que disponga personal capacitado para la atención	1
Que este bien abastecida en productos de primera necesidad y de ser posible de especialidad.	1
Que estén en varios lugares, precios cómodos y variedad de productos	1
Que exista descuentos	1
Que exista gran cantidad de productos	1
Que exista más publicidad y se den a conocer	1
Que exista variedad en los productos y precios competitivos.	1
Que existan ofertas	1
Que haya variedad de los medicamentos	1
Que los precios sean económicos y sean bien surtidos	1
Que los precios sean no tan altos	1
Que pongan promociones	1
Que se abastezca de toda la medicina	1
Que sean amables con los clientes	1
Que sean más cordiales	1
Que tenga mayor número de promociones y que sean menor los precios de los productos.	1
Que tenga siempre lo que necesito y variedad de productos	1
Que tengan más variedad de productos	1
Que tengan mucha variedad ya que a veces no hay productos y toca estar de farmacia en farmacia buscando la medicina	1
Que tengan promociones y descuentos	1
Que tengan todos los productos en stock	1
Que tengan variedad de productos	1
Seleccionar el talento humano de atención al cliente	1

Ser competente en precio, calidad y variedad de productos	1
Servicio , disposición de productos y precios	1
Servicio a domicilio	2
Servicio variedad	1
Si	1
Su presentación	1
Atención	1
Tener más productos	1
Tener más variedad de productos	1
Tener más variedad de productos y puntos estratégicos de ubicación	1
Tener productos genéricos	1
Tener todos los productos	1
Tener una variedad de productos con un precio moderado.	1
Tener variedad de productos	1
Tener variedad de productos	1
Tener variedad en stock de medicinas	1
Tenga variedad de productos y un buen precio	1
Tengan mejores precios y buena ubicación	1
Tengan ofertas	1
Tengan productos genéricos	1
Todo en orden	1
Todos los productos mejor servicio y precios económicos	1
Ubicación	2
Ubicación y precios bajos	1
Ubicación	1
Una buena atención al cliente, promociones, precios y variedad de productos.	1
Una mejor atención	1
Variedad	1
Variedad de medicamentos, diferentes formas de pago	1

Variedad de productos	1
Variedad de productos	4
Variedad de productos	3
Variedad de productos con buenos precios	1
Variedad de productos y mejor atención	1
Variedad de productos y promociones	1
Variedad de productos, precios accesibles y buena atención	1
Variedad de productos, productos para pacientes atomizados.	1
Variedad de productos. Descuentos y horarios extendido...	1
Variedad y calidad de productos	1
Variedad y mejores ofertas	1
Variedad y precios justos	1
Total general	190

ANEXO 7. Respaldo fotográfico

Farmacia franquiciada de preferencia sector hospital IESS Ibarra



Farmacia no franquiciada “San Francisco” sector hospital IESS Ibarra

