



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO FACES  
MAESTRIA EN CIENCIAS CONTABLES  
CAMPUS LA MORITA



**CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN**

**ESTRATEGIAS PARA LA REDUCCION DE COSTOS EN EMPRESAS  
MANUFACTURERAS Y COMERCIALIZADORAS DE GRUPO FARMA  
BAJO EL ENFOQUE DEL BALANCED SCORECARD**

**Tutor:**  
Dra Ana Iparraguirre

Aceptado en la Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Dirección de Estudios de Postgrado  
Maestría en Ciencias Contables  
Por: Ana Iparraguirre.  
C.I. V- 4.019.420

**La Morita, Julio de 2015**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO FACES  
MAESTRIA EN CIENCIAS CONTABLES  
CAMPUS LA MORITA



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**ESTRATEGIAS PARA LA REDUCCION DE COSTOS EN EMPRESAS  
MANUFACTURERAS Y COMERCIALIZADORAS DE GRUPO FARMA  
BAJO EL ENFOQUE DEL BALANCED SCORECARD**

Tutor:  
Yarmila Pacifico

Aceptado en la Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Dirección de Estudios de Postgrado  
Maestría en Ciencias Contables  
Por: Yarmila Pacifico  
C.I. 7.260.411

La Morita, Julio de 2015

## **DEDICATORIA**

A Dios Todopoderoso y a la virgen, por darme la vida, por guiarme y acompañarme en cada instante de mi historia.

Al ser que más amo en la vida y me apoya en todo momento mi hija Stephany

A mis padres Leonides y Antonio, por su apoyo y confianza.

A mis hermanas Norayma y Dexie, por estar siempre presente

A mis sobrinos, para que esto sea un ejemplo y les sirva de estímulo y deseos de superación.

A mi Tutora Dra. Ana y compañeros que me motivaron a culminar esta meta.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios y la virgen por llevarme siempre en sus brazos.

A mi hija y esposo por comprender la dedicación que implica esta fase de formación.

A mi madre, mi pilar por ser ejemplo de lucha.

A mi familia por su apoyo incondicional.

A mi Campus de Estudio - Universidad de Carabobo, por abrirme sus puertas y darme la oportunidad de cumplir la meta propuesta.

A Laboratorios Farma S.A., por permitirme crecer profesionalmente y desarrollar este trabajo, en especial a l Sr: Nelson Ruiz y Sra. Juana Torres

A la Dra. Ana de Iparraguirre por su ayuda y dedicación.

A todas aquellas personas que contribuyeron de una u otra forma a la realización de este trabajo.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO FACES  
MAESTRIA EN CIENCIAS CONTABLES  
CAMPUS LA MORITA



**DISEÑAR ESTRATEGIAS PARA LA REDUCCION DE COSTOS EN  
EMPRESAS MANUFACTURERAS Y COMERCIALIZADORAS DE GRUPO  
FARMA BAJO EL ENFOQUE DEL BALANCED SCORECARD**

AUTORA: Yexeida J. Henríquez M.  
TUTORA: Dra. Ana de Iparraguirre

**RESUMEN**

Dado el clima de incertidumbre y los cambios vertiginosos en el entorno económico venezolano, las empresas que conforman la industria Farmacéutica de medicamentos de consumo humano deben realizar una evaluación más completa y pertinente de su gestión, enfocándose en la aplicación de nuevos modelos estratégicos con miras de buscar alternativas que le permitan ser óptimos en su desempeño, para enfrentar los retos de la empresa moderna tales como competitividad, estabilidad financiera y continuidad en el mercado, entre otras. En este sentido la presente investigación se realiza con el objetivo de diseñar una estrategia para la reducción de costos de empresas manufactureras y comercializadoras del sector farmacéutico. El presente trabajo se desarrolló en las empresas que conforman GrupoFarma; integrada por cinco (5) unidades de negocio, el estudio se sustenta en la teorías económica, contable y de costos, y se aborda bajo la modalidad de proyecto factible apoyada en un diseño de investigación de campo de nivel descriptivo-evaluativo no experimental. Se aplicó un cuestionario a la muestra conformada por el personal directivo y gerencial de dichas organizaciones. Como producto final de esta investigación se suministra a la organización, estrategias basadas en el Balanced scorecard, que permiten garantizar la reducción de costos, mejora continua y mantener su competitividad en el mercado.

Descriptores: Balanced Scorecard, Reducción de Costos, Industria Farmacéutica.

## ÍNDICE GENERAL

<b>CAPITULO</b>	<b>Pág.</b>
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
RESUMEN.....	vii
ÍNDICE .....	viii
ÍNDICE DE CUADROS.....	x
ÍNDICE DE FIGURAS Y GRÁFICOS.....	xii
INTRODUCCIÓN.....	1
<b>CAPITULO I</b>	
<b>EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del problema.....	4
Objetivos. ....	11
Justificación.....	12
<b>CAPITULO II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO REFERENCIAL</b>	
Antecedentes.....	15
Bases Teóricas.....	19
Marco Conceptual.....	23
Bases Legales.....	47
<b>CAPITULO III</b>	
<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	
Tipo de Investigación.....	58
Diseño de la Investigación.....	60
Población y Muestra.....	62
Sistema de Variables.....	65
Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	72
Validez y confiabilidad.....	74
Técnicas de Análisis de Datos.....	77
Fases de la Investigación.....	78
<b>CAPITULO IV</b>	
Análisis e interpretación de resultados.....	81
<b>CAPITULO V</b>	
Conclusiones y Recomendaciones.....	119

<b>CAPITULO</b>	<b>Pág.</b>
<b>CAPITULO VI</b>	
Propuesta de la Investigación.....	123
Bibliografía.....	164
Anexos.....	172

## INDICE DE CUADROS

<b>CUADRO</b>	<b>Pág.</b>
1. Contenido de la Perspectiva Financiera.....	42
2. Contenido de la Perspectiva del Cliente.....	43
3. Contenido de la Perspectiva de Procesos Internos.....	44
4. Contenido de la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.....	45
5. Composición de la Población.....	63
6. Composición de la Muestra.....	64
7. Operacionalización de Variables.....	68
8. Desempeño a través de los estados financieros.....	82
9 Absorción de costos en Método de costeo.....	83
10. Revisión estructuras de costos.....	85
11. Acciones correctivas por incremento de costo.....	86
12. Conocimiento variaciones por elementos de costos.....	87
13. Visión enmarcada en mejora continua.....	89
14. Existencia de indicadores de cumplimiento.....	90
15. Aprovisionamiento en tiempo planificado.....	91
16. Medición de eficiencia.....	92
17. Garantía de comercialización de productos claves.....	94
18. Existencia de procedimientos de manufactura y disposición final.	95
19. Definición estándares de desempeño .....	96
20. Suficiencia de indicadores para evaluar la gestión.....	97
21. Información de costos fijos y variables.....	98
22. Identificación de causales de costo por área.....	99
23. Divulgación de costos reales y sus variaciones.....	101
24. Revisiones de optimización de calidad del producto.....	102
25. Programación de compras de acuerdo a cobertura.....	103
26. Personal capacitado en las diferentes áreas .....	104
27. Interés por adiestramiento y desarrollo de competencias.....	105
28. Medición de grado de motivación .....	107
29. Maquinaria e infraestructura acorde con exigencias producción.....	108
30. Suficiencia de maquinaria y equipo para producción.....	109
31. Existencia de servicio de postventa .....	110
32. Existencia de alianzas con proveedores.....	111
33. Evaluación y análisis de productos de competidores.....	113
34. Manejo de información objetivos de sus competidores.....	114
35. Política de diferenciación respecto a competidores.....	115

## INDICE DE CUADROS

<b>CUADRO</b>	<b>Pág.</b>
36. Lista de Cotejo.....	116
37. Análisis PEST GrupoFarma.....	126
38. Matriz FODA GrupoFarma.....	131
39. Factores críticos de éxito GrupoFarma.....	134
40. Visión Corporativa Propuesta.....	137
41. Misión Corporativa Propuesta GrupoFarma.....	139
42. Marco Estratégico.....	141
43. Mapa estratégico GrupoFarma.....	143
44. Balanced scorecard GrupoFarma. Perspectiva Financiera.....	147
45. Tabla de Indicadores Balanced scorecard GrupoFarma Perspectiva Financiera.....	148
46. Balanced scorecard GrupoFarma Perspectiva de Cliente.....	149
47. Tabla de Indicadores Balanced scorecard GrupoFarma Perspectiva de Cliente.....	150
48. Balanced scorecard GrupoFarma Perspectiva de Procesos Internos....	151
49. Tabla Indicadores Balanced scorecard GrupoFarma Perspectiva de Procesos Internos.....	151
50. Balanced scorecard GrupoFarma Perspectiva de Aprendizaje.....	152
51. Tabla de Indicadores Balanced scorecard GrupoFarma Perspectiva de Aprendizaje.....	153
52. Iniciativas Balanced scorecard GrupoFarma Perspectiva Financiera..	154
53. Iniciativas Balanced scorecard GrupoFarma Perspectiva Cliente	156
54. Iniciativas Balanced scorecard GrupoFarma Perspectiva de Procesos Internos.....	157
55. Iniciativas Balanced scorecard GrupoFarma Perspectiva de Aprendizaje.....	158
56. Presupuesto recursos para implementar la propuesta.....	159
	162

## INDICE DE FIGURAS Y GRAFICOS

<b>FIGURAS</b>	<b>Pág.</b>
1. Fuerza competitiva en el sector industrial.....	26
2. Matriz de Estrategias Genéricas.....	28
3. Cuadro de Mando Integral.....	41

<b>GRAFICOS</b>	
1. Desempeño a través de los estados financieros.....	
2. Absorción de costos en Método de costeo.....	82
3. Revisión estructuras de costos.....	84
4. Acciones correctivas por incremento de costo.....	85
5. Conocimiento variaciones por elementos de costos.....	86
6. Visión enmarcada en mejora continua.....	88
7. Existencia de indicadores de cumplimiento.....	89
8. Aprovisionamiento en tiempo planificado.....	90
9. Medición de eficiencia.....	91
10. Garantía de comercialización de productos claves.....	93
11. Existencia de procedimientos de manufactura y disposición final ...	94
12. Definición estándares de desempeño.....	95
13. Suficiencia de indicadores para evaluar la gestión.....	96
14. Información de costos fijos y variables.....	97
15. Identificación de causales de costo por área.....	99
16. Divulgación de costos reales y sus variaciones.....	100
17. Revisiones de optimización de calidad del producto.....	101
18. Programación de compras de acuerdo a cobertura.....	102
19. Personal capacitado en las diferentes áreas .....	103
20. Interés por adiestramiento y desarrollo de competencias.....	105
21. Medición de grado de motivación.....	106
22. Maquinaria e infraestructura acorde con exigencias producción.	107
23. Suficiencia de maquinaria y equipo para producción.....	108
24. Existencia de servicio de postventa.....	109
25. Existencia de alianzas con proveedores.....	110
26. Evaluación y análisis de productos de competidores.....	112
27. Manejo de información objetivos de sus competidores.....	113
28. Política de diferenciación respecto a competidores.....	114
29. Análisis de las empresas de GrupoFarma del sector farmaceutico utilizando “Modelo de las cinco fuerzas Porter.....	115 128
30. Planificación estratégica.....	129

## INTRODUCCIÓN

La industria farmacéutica a nivel global se enfrenta a una disminución de las tasas de crecimiento y rentabilidad., en un entorno donde los desafíos son más trascendentales que nunca y requerirán una gestión intensiva para mantener los beneficios es un mercado complejo y dinámico, caracterizado por transformaciones constantes, que exigen una rápida adaptación por parte de los Laboratorios Farmacéuticos para garantizar su sostenibilidad.

En paralelo, se evidencia la ampliación de medidas regulatorias por parte de los organismos del estado, lo cuales demandan a las compañías del sector farmacéutico altos niveles de productividad, eficiencia y calidad para ajustarse a las condiciones y reglas imperantes en el mercado, ello implica optar por un proceso de mutación continua, en respuesta a estos desafíos el empresario implementa acciones para cubrir expectativas, propósitos y proyecciones bajo cierto nivel de incertidumbre.

Ante este escenario de profundas y sistemáticas transformaciones con niveles altamente competitivos, las organizaciones están llamadas a cumplir grandes retos en las esferas de administración, planificación y gestión, entre otros procesos que les son inherentes, para reconsiderar su dirección y adaptarse a las condiciones externas en su área de actuación, evitando así la obsolescencia empresarial que les llevaría a sucumbir ante la competencia del mercado.

Dentro de este contexto, el Balanced Scorecard representa para el Grupo Farma una oportunidad para establecer una secuencia lógica y sistemática que le permita diseñar desde la perspectiva contable una estrategia para la reducción de los costos , en cada uno de los procesos implícitos, desde la obtención de los insumos hasta la disposición final de sus productos, con el fin de garantizar su permanencia en el mercado.

Bajo este enfoque se estableció el desarrollo de este proceso investigativo, que pretende proponer una herramienta estratégica que permita la reducción de costos para el desarrollo sostenible de las empresas manufactureras y comercializadoras que conforman GrupoFarma, perteneciente al sector farmacéutico, a través de nuevas perspectivas de análisis dentro del área financiera/contable, de crecimiento y aprendizaje, integrándola con los clientes y los procesos internos.

Esta realidad sustenta el desarrollo del presente trabajo de investigación; que se encuentra estructurado en cuatro secciones, los cuales se describen a continuación:

Capítulo I, se centra en el planteamiento del problema, objetivo general y específicos del estudio y la justificación. En este capítulo se plasman de una manera clara y precisa los aspectos que se abordan en la investigación, el por qué y los motivos que inspiraron su ejecución.

Capítulo II, se presenta el marco teórico, donde se hace referencia a los antecedentes de la investigación, bases teóricas y marco referencial, en este sentido desarrolla la teoría pertinente para esta investigación entre las que destaca la teoría económica, contable y de costos, la gerencia estratégica, con los aportes de Peter Drucker y Michael Porter, en un contexto de competitividad, así como filosofías vinculadas con el tema expuestas por Kaplan y Norton, entre otros.

El Capítulo III, comprende las consideraciones metodológicas específicas relativas a diseñar una estrategia de reducción de costos para las empresas manufactureras y comercializadoras que conforman GrupoFarma y su aplicación sistemática enfocada en el Balanced scorecard, incluye tipo y diseño de la investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de información, validación de los instrumentos y técnicas de análisis e interpretación de datos.

El Capítulo IV, se presentan, analizan e interpretan de manera ordenada los resultados obtenidos en la investigación.

El Capítulo V, se presentan las conclusiones, así como también se señalan las recomendaciones soportadas por el análisis de la información obtenida. Finalmente se identifican todas las referencias bibliográficas, documentos, publicaciones y páginas web utilizadas en la investigación y los anexos

El Capítulo VI, presente la propuesta de esta investigación bajo el enfoque del balanced scorecard, para ello se realizó análisis interno y externo el cual influye en el desenvolvimiento en las empresas de GrupoFarma, considerando para la propuesta las cuatro perspectivas del Balanced scorecard.

Finalmente se identifican todas las referencias bibliográficas, documentos, publicaciones y páginas web utilizadas en la investigación y los anexos

# **CAPITULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **Planteamiento del problema**

El mercado farmacéutico mundial, ha estado marcado por constantes e importantes cambios en las últimas décadas, algo totalmente lógico y razonable si tenemos en cuenta que forma parte del contexto productivo y social en mercados de América Latina, la Unión Europea y otros países desarrollados.

Para entender el dinamismo que ha manifestado este sector cabe mencionar aspectos inherentes a la legislación y políticas que lo rigen, así como el entorno en el que están inmersas:

En Europa a principios de la década de los 90 se vivió la saturación en el lanzamiento de fármacos en cualquier especialidad, actualmente se han visto afectados por la nueva regulación nacional, que ha presionado a la baja de los precios de muchos medicamentos y el control de registro de patentes. Este impacto unido a las caídas generalizadas en la cifra de ventas ha generado consecuencias negativas sobre los márgenes y la estructura financiera de las empresas.

Paralelamente en el contexto Latinoamericano, Según lo expuesto en la Revista Panorama del Mercado Farmacéutico Latinoamericano (2009) , en México existen regulaciones por parte del gobierno hacia la industria farmacéutica en el tema precios; en ese sentido , las multinacionales buscan adquirir compañías locales, para reducir el impacto de sus marcas actuales y defender la futura pérdida de patentes, ya que este último aspecto trae consigo disminución en los márgenes de venta por efecto de competidores que emergen en el mercado de genéricos y de otras marcas comerciales.

Asimismo, el mercado farmacéutico de Colombia, “paso de ser una industria desregularizada, sin control, que cometía excesos, a una industria que se le fija los precios máximos de venta a los medicamentos”, según la Comisión Nacional de Precios de Medicamentos y Dispositivos Médicos en el año 2013.

En consecuencia, en Europa y Latinoamérica, se observa como el entorno regulatorio y los riesgos derivados de la incertidumbre del sector farmacéutico y la competencia, es una de las principales áreas de atención de los directivos del sector, siendo estos uno de los principales obstáculos para el crecimiento de sus compañías.

Por su parte, en Venezuela, el sector farmacéutico presenta problemas de eficiencia en la cadena de suministro, incremento del índice de inflación que generan aumento desmedido en los precios de los bienes y servicios, alto costo de materias primas, devaluación de la moneda, intervención del estado en materia contable, fiscal y laboral (Sundde , Seniat e Inpsasel), cierre de empresas relacionadas al suministro de insumos, aunado a congelación de precios de medicamentos desde Agosto del año 2012, e inclusión de genéricos en programas gubernamentales.

Adicionalmente, se evidencia mayor número de competidores que está incursionando en este mercado, lo cual implica compartir o perder posicionamiento. Por otro lado, los consumidores están siendo alertados por comunicaciones oficiales del gobierno, así como de los regentes de farmacias, sobre las diversas alternativas que existen para escoger productos farmacéuticos con las mismas características.

Basado en esta realidad donde la competencia, los controles de precios, las políticas tributarias y cambiarias, la diversificación de los productos, entre otros aspectos, están llevando a las empresas a enfrentar condiciones cada vez más difíciles, que afectan considerablemente el desenvolvimiento operativo y comercial del sector, y generando consecuencias desfavorables en la rentabilidad y esquemas

de costeo de las empresas de este ramo , surgiendo la necesidad de adecuarse a las nuevas exigencias del entorno donde operan, para transformar sus estructuras y formas de actuación.

Es por ello que las empresas están obligadas a ser más eficientes, a replantearse el modelo tradicional de gestión, y enfocarse en dos ejes de mayor importancia para superar la crisis, la adaptación y transformación de distintas áreas del negocio, así como la reducción de la estructura de costos, para competir en el entorno actual.

Bajo estas circunstancias, al evaluar las diversas alternativas que pudieran proveer soluciones a la problemática existente, las empresas del sector deben fijar estrategias contables que les permitan entender los patrones de comportamiento de los costos y los causales involucrados en la cadena de valor.

Entendiéndose, por costo según Hongren, C. (2007)” como un recurso sacrificado o perdido para alcanzar un objetivo específico”. (Pág. 27), en otras palabras, es el recurso consumido para la obtención de productos y servicios.

En función a lo antes expuesto, la reducción de costos constituye un factor decisivo para el aumento de la rentabilidad de la empresa y un condicionante de la política de precios, en este sentido, Bentabol, (2001) ”En el contexto en que los precios son fijados por presiones competitivas y políticas comerciales respectivamente, la única forma de aumentar ganancias es a través de la reducción de costos( Pág. 9).

Basada en esta realidad, se debe especificar la manera en que la organización acopla sus capacidades, con las oportunidades disponibles en el ámbito del mercado para lograr sus objetivos, enfocándose en competidores, poder de negociación y la aparición de nuevos productos, y esto se logra a través de cambios de estrategia.

Es por ello, que la empresa farmacéutica debe aplicar medidas inmediatas y consistentes, para poder alcanzar y mantener sus objetivos, y puedan sacar el mejor provecho de las dificultades, tal como lo explica Suntzú (Siglo V ADC) En el Arte de la Guerra, Capítulo VIII; “El general (estrategos) debe estar seguro de poder explotar la situación en su provecho, según lo exijan las circunstancias. En consecuencia, el general que conoce las variables posibles para aprovecharse del terreno sabe cómo manejar las fuerzas armadas” (p. 22).

En síntesis, el diagnóstico estratégico externo permite identificar las principales oportunidades y amenazas del entorno inmediato y lejano en los diferentes supra sistemas con los cuales interactúa la organización; una herramienta clave para esto es la gerencia estratégica.

Por su parte, De la Rica (2001) explica:

La estrategia corresponde a la alternativa considerada más viable, seleccionada en función del control de la incertidumbre, que garantiza el éxito de la planificación con sus correspondientes objetivos y metas; así como de la previsión de recursos para alcanzarlos de manera cualitativa y cuantitativa. P (132).

En función a lo antes expuesto, es imprescindible apoyarse en un enfoque global, que implica una visión más amplia para comprender la organización y su interacción con los diferentes actores del entorno, considerando la organización desde el punto de vista estructural, tecnológico y humano.

Esto refuerza la perspectiva actual de las organizaciones que sin lugar a dudas es lograr un nivel sostenible de permanencia competitiva en el mercado, como consecuencia implícita del proceso de producción económica, que debe tener toda industria.

De igual forma, Betancourt, José (2002), en su libro *Gestión Estratégica Navegando hacia el cuarto paradigma*, explica:

La gerencia estratégica está basada en el poder de la Gente y establece, cada Gerente o Líder es quien debe generar, dentro de su propia gestión, las estrategias anticipativas y adaptativas requeridas para sobrevivir y ser competitivos a corto, mediano y largo plazo.(p. 24)

Partiendo de lo expuesto por Betancourt (op.cit), conjugar estrategias es uno de los aspectos más importantes, ya que mientras las estrategias adaptativas permiten la permanencia de la organización, las estrategias anticipativas permiten el ser competitivos en el mercado.

Tomando en consideración los aspectos señalados, sobre la realidad de la industria farmacéutica, y enfocándolo específicamente en las empresas manufactureras y comercializadoras de GrupoFarma, se evidencia, tras el impacto sufrido por el congelamiento de precios a través de la Superintendencia de Costos, obstáculos para el libre desenvolvimiento de la industria a la hora de comercializar sus productos, generando con ello debilidades por toda clase de regulaciones técnicas y administrativas.

Este sector ha vivido dificultades financieras para dar respuesta al crecimiento de la demanda y a los requerimientos de buenas prácticas, con una inelasticidad manifiesta en la cadena de suministro. Las amenazas están concentradas en un fuerte marco regulatorio, obstáculos para los proveedores locales, demoras presentes en la generación de certificados de no producción nacional, discrecionalidad en la aplicación de los criterios normativos, crisis financiera, inflación, devaluación, así como demoras en la adquisición de divisas, lo cual genera incertidumbre en procesos de compras y planificación de producción, retrasos en procesos de manufactura y

distribución, y por consiguiente incumplimiento en las demandas del mercado, cuya situación es propicia para los competidores ganar posicionamiento en ese mercado.

Sin embargo, no en todas las organizaciones que conforman el GrupoFarma, se ha tomado en cuenta las implicaciones de no desarrollarse bajo estrategias que minimicen los riesgos, caracterizándose por no presentar una tendencia favorable a nivel de costos productivos, la omisión de variables que conforman el proceso de manufactura, las cuales se transforman en efectos perjudiciales para el consumidor, disminuyendo los márgenes de rentabilidad, ocasionando así pérdida en su posicionamiento del mercado y convirtiéndose en una amenaza potencial para su permanencia y competitividad, en el sector farmacéutico.

Es conveniente destacar, que el Grupofarma objeto de estudio, no realiza una gestión integral de sus recursos y actividades en las condiciones exigentes de la actual coyuntura. En concreto no lleva a cabo una planeación adecuada de los recursos y actividades, lo que dificulta hacer evaluaciones entre lo que se ha utilizado y lo que se ha planeado y de esa forma realizar los ajustes correspondientes; tampoco dispone de una organización estructural y funcional que sea capaz de aglutinar todos los recursos y orientarlos a una efectiva realización de las actividades. Por consiguiente no se dispone de una dirección táctica y estratégica que oriente los recursos al cumplimiento de las metas, objetivos, misión y visión empresarial.

En este contexto es deficiente la toma de decisiones, por la falta de información que provenga no sólo del aspecto financiero, sino también del aspecto del cliente, los procesos empresariales, capacitación, entrenamiento del personal y gestión integral. Del mismo modo, se evidencia insuficiencias en la coordinación e integración de los recursos. Otro aspecto resaltante de la carente gestión integral, lo constituye el control interno deficiente, que no garantiza la protección de los recursos, la verificación de las funciones y a tener las pautas orientadoras del buen uso.

Por otro lado, no es una novedad, decir que la mayor cantidad de empresas en nuestro país se gestionan empíricamente. Al respecto, se ha determinado que las empresas no realizan diagnósticos; gran cantidad de las mismas, inician o reinician sus actividades en cada ejercicio económico sin realizar una diagnosis interna y otra en relación con su entorno para definir las perspectivas y los indicadores para la toma adecuada de decisiones gerenciales.

Otro aspecto determinado, es la no utilización de la estrategia, ya sea en planes o simples acciones de este tipo para el desarrollo de las actividades empresariales. En este contexto, se ha determinado que habiendo definido el planeamiento estratégico, cada aspecto, lo desarrollan independientemente, es decir no realizan integración estratégica. Por tanto, los elementos del planeamiento estratégico no forman una sinergia facilitadora de la eficiencia, eficacia y economía empresarial.

Además, cuando se realiza el diagnóstico respectivo, el mismo no se utiliza para definir las estrategias y tácticas que permitan el logro de los objetivos específicos, objetivos generales, misión y visión empresarial.

Asimismo, se ha determinado que las empresas no definen indicadores, es decir estándares de desempeño por cada una de las perspectivas empresariales, lo que origina que no puedan tomarse las decisiones en forma óptima ni pueda definirse las prospectivas de la empresa en el tiempo; originando por tanto falta de competitividad.

En función a lo antes enunciado, mientras el contexto económico sea adverso, las empresas deben buscar alternativas o técnicas que le permitan enfrentar la situación y poder obtener ingresos razonables, es por ello, que la presente investigación tiene el objetivo proponer una estrategia de reducción de costos enfocada en el Balanced Scorecard, que garantice su rentabilidad, así como la sostenibilidad de la industria farmacéutica.

Dado este planteamiento, la autora ha desarrollado el propósito de la investigación:

¿Es factible diseñar una estrategia contable de reducción de costos para las empresas manufactureras y comercializadoras de GrupoFarma, bajo el enfoque del Balanced Scorecard?

De este propósito de investigación se derivan las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son las características de los procesos de elaboración y distribución, de productos, así como el manejo de residuos de las empresas manufactureras y comercializadoras de GrupoFarma?

¿Cuál es el aporte del Balanced scorecard, para la reducción de costos en las empresas manufactureras y comercializadoras de GrupoFarma?

¿Cuáles son los indicadores de gestión de las empresas manufactureras y comercializadoras para controlar y reducir los costos?

## **Objetivos de la investigación**

### **Objetivo general**

Diseñar estrategias contables de reducción de costos para las empresas manufactureras y comercializadoras de GrupoFarma , bajo el enfoque del Balanced scorecard .

## **Objetivos Específicos**

Diagnosticar la situación actual de los procesos de elaboración, comercialización, distribución de productos y manejo de residuos de las empresas que conforman GrupoFarma.

Describir los aportes que genera Balanced scorecard, enfocado en las perspectivas Financiera/Contable, del Cliente, Procesos internos, Aprendizaje y Crecimiento que permiten la mejora continua de los procesos del GrupoFarma

Establecer los indicadores de gestión utilizados por las empresas manufactureras y comercializadoras del GrupoFarma para el control y reducción de costos.

Diseñar estrategias contables para la reducción de costos en las empresas manufactureras y comercializadoras que conforman GrupoFarma, enfocada en el Balanced scorecard.

## **Justificación**

Esta investigación está orientada a diseñar una estrategia que permita medir y evaluar el desempeño de las empresas del sector farmacéutico (GrupoFarma), integrando la estructura económica – productiva, a través de un conjunto de indicadores enfocados en el Balanced scorecard, que permita la reducción de costos, como ventaja competitivas en mercados nacionales e internacionales de empresas similares.

Por otra parte, la realidad del sector farmacéutico venezolano, es difícil, ya que el precio de venta está estrictamente regulado por el estado para proteger al consumidor, provocando la necesidad de que las organizaciones se adapten a las

exigencias del nuevo entorno en que tienen que funcionar y transformar sus estructuras y formas de actuación, con el objetivo de garantizar cubrir sus costos, y el desarrollo sostenible en el mercado.

En tal sentido, esta investigación desde el punto de vista teórico y metodológico, pretende aportar a la gerencia de Grupo Farma y demás empresas del sector, mejoras que le permitan establecer un marco de acción flexible para la toma de decisiones, para superar las debilidades del contexto en que operan, mediante la identificación de procesos y operaciones claves dentro de la organización, a fin de controlar y reducir costos para su diferenciación en el mercado, todo ello partiendo de un método de investigación que permita generar conocimiento válido y confiable dentro de la gerencia estratégica y las ciencias contables, basados en la descripción de los procesos y actividades de las diferentes áreas y aplicando encuestas relacionadas a la realidad del sector.

Por otra parte, dado que es una empresa farmacéutica con un alto compromiso con la comunidad, y su actividad reviste una gran responsabilidad social, en cuanto al cumplimiento de la calidad, seguridad, salud ocupacional y ambiente, es clave evaluar los lineamientos presentes en la organización, y su interacción con todas las condiciones y determinantes económicas, sociales y tecnológicas que afecten su actividad y desarrollo, a fin de generar respuestas rápidas ante las crecientes demandas de un mercado global, lo cual le permitirá garantizar un rendimiento positivo del sector, y por ende ser sostenible en el tiempo para proporcionar beneficios económicos y sociales a sus trabajadores y las comunidades que hacen vida en sus adyacencias a través de beneficios contractuales, programas sociales y de capacitación.

Finalmente, el estudio representa un aporte teórico a otras investigaciones que se orienten hacia la aplicabilidad, pertinencia y eficacia que tienen los elementos

teóricos que fundamentan el Balanced Scorecard para la reducción de costos. Además de integrar aspectos teórico-prácticos dentro la línea de investigación relacionada al proceso de toma de decisiones dentro del marco de las ciencias contables.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO REFERENCIAL**

#### **Antecedentes de la Investigación**

En toda investigación es importante la información que se pueda obtener de estudios previos relacionados con el tema que se está explorando, ya que servirán de base para la nueva investigación. Es por ello, que el presente capítulo representa el marco teórico referencial, el cual tiene como propósito destacar el desarrollo de estudios similares y fundamentar la construcción teórica en la temática a desarrollar. Por esta razón se enuncian a continuación antecedentes enmarcados a esta línea de investigación y los aportes que proporcionan.

Pinzón, Ariza, (2013), en su trabajo presentado como requisito para optar al título Especialización en Gerencia Integral de Proyectos, en la Universidad Militar de Nueva Granada, a través de su estudio “Formulación del Proyecto de Implementación del Balanced scorecard en una compañía farmacéutica”, propone elevar los índices de productividad y satisfacción del cliente a través de la canalización de energía, habilidades y conocimientos para el logro de metas estratégicas a largo plazo, mediante el equilibrio entre todos los factores de la planificación estratégica de la empresa, como también, entre medidas financieras y no financieras; concluye en repotenciar la gestión de la gerencia a través de un diseño de BSC, y sugiere un plan estratégico para la organización en cuestión.

El antecedente antes mencionado da un aporte significativo a la presente investigación, en cuanto a la metodología empleada para recolectar la información y realizar el análisis situacional, para dar cumplimiento al objetivo, el cual es perfectamente aplicable para el tema bajo estudio.

Rodríguez, Osual (2011), en su trabajo presentado como requisito para optar al grado de Magister en administración de empresas mención gerencia en la Universidad de Carabobo, titulado “Estrategias basadas en la metodología del seis sigma para control costos y tiempos en el proceso de carga de mercancía en las empresas alimentos polar comercial, c.a. y cervecería polar c.a. ubicadas en la zona industrial san vicente I, Maracay, estado Aragua.” , basado en una investigación descriptiva, con un diseño no experimental, cuyo objetivo es definir lineamientos estratégicos para conseguir, con la finalidad de influir de manera positiva en las operaciones de las empresas polar, en cuanto a la obtención de mayores niveles de rentabilidad por medio de la aplicación de estrategias tendientes a controlar y reducir costos.

Del estudio de Rodríguez, M., se derivan ciertas similitudes a la presente investigación, dado que ambas persiguen el desarrollo de estrategias, en la operación inherente a la comercialización del sector. Su aporte a este trabajo se relaciona con la evaluación de las distintas áreas involucradas en el proceso logístico a través de lineamientos estratégicos, que permiten la reducción del costo en la organización.

Toro, Gabriela (2011), en su trabajo presentado como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia de Calidad y Productividad, en la Universidad de Carabobo, titulado “ Aplicación del Balanced scorecard en la gestión de calidad de la empresa Rovalconex, c.a.”, el cual se basó en una herramienta de carácter integral, para la aplicación coherente, lógica y consecuente de distintas estratégicas en las áreas operativas, con el objeto de reducir y controlar la situación de incertidumbre y riesgos en el ambiente externo e interno de la organización, la cual pone en peligro la estabilidad y la continuidad de la empresa en el desarrollo óptimo de cada área, por lo cual sugiere la aplicación Balanced scorecard, con una perspectiva global que escapa a la propiamente financiera, introduciendo una visión del negocio a largo plazo, adaptada a las necesidades específicas, para el posicionamiento sólido y estable de la organización en el mercado.

Lo relevante de este estudio es el énfasis de la aplicación de la gerencia estratégica como herramienta para la consolidación del negocio, su aporte se relaciona con el uso de las estrategias a seguir para el análisis adecuado de la gestión y exponiendo las debilidades que pudiesen encontrarse en el desarrollo de un modelo de este tipo.

Peraza, Suzan (2010), en su trabajo presentado como requisito para optar al grado de Magister en Administración de Empresas Mención Gerencia en la Universidad de Carabobo, titulado “Estrategias competitivas basadas en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral para las empresas comercializadoras de partes automotrices, ubicadas en el estado Cojedes”. El cual fue desarrollado a través de una investigación descriptiva, y de campo, en el que proporciona aspectos teóricos cuyo eje principal es la estrategia competitiva y el cuadro de mando integral, apoyado en los instrumentos y herramientas que fundamentan el proceso de toma de decisión en las organizaciones bajo el cuadro de mando integral.

Peraza (ob.cit), plantea como conclusión que las empresas sostenibles se han constituido tomando como eje principal la gerencia estratégica en todas sus áreas operativas. Lo que ha permitido enriquecer y fortalecer el sistema de control de gestión de las empresas, a través de indicadores o guías de resultados asociados a los objetivos esperados y los obtenidos. Esta investigación es vinculante con el trabajo, ya que aporta una base teórica sobre el desarrollo de estrategias y sus implicaciones en el rendimiento contable, financiero y operacional de la organización.

Las referencias comentadas, resaltan y ponen de manifiesto lo importante que es para la gerencia establecer estrategias para el direccionamiento de la organización, como una manera de sobrevivir en el mercado disminuyendo costos y ofreciendo mayor diversidad de los productos a sus clientes.

Lo expuesto anteriormente, refuerza la idea de reorientar la concepción gerencial desde otra perspectiva, a través de la cual se integren de manera armónica las nuevas tendencias de gestión y dirección estratégica, con un modelo de desarrollo, que garantice los objetivos empresariales sin romper los límites funcionales de un equilibrio ecológico.

## **Bases Teóricas**

### **Teoría Económica**

El inicio del pensamiento económico estuvo marcado por corrientes positivistas, entre los que destaca Adam Smith (1776), como el fundador de la economía política, sostuvo que la riqueza procedía del trabajo y distingue el valor que le incorpora el trabajador a la mercancía, sistematizando el enfoque económico alrededor del concepto central de los mercados, postulando que el crecimiento y el desarrollo son procesos naturales provenientes de la natural ambición del hombre a enriquecerse y resaltando que el Estado no debería intervenir.

Por su parte, Thomas Malthus (1798), se enfocó en el estado estacionario de las sociedades y se destacó por su Ensayo sobre el principio de la población, “expone el principio según el cual la población humana crece en progresión geométrica, mientras que los medios de subsistencia lo hacen en progresión aritmética. Así, llegará un

punto en el que la población no encontrará recursos suficientes para su subsistencia” y David Ricardo (1817) profundizó acerca de la teoría del valor y de la distribución, cuyo producto se dividía en renta, ganancia y salarios.

Como punto de partida para esta investigación, se extraen ideas sugestivas de esta teoría, básicamente en aspectos relacionados con los planteamientos de Smith y Malthus, pues abordan desde distintos ángulos la visión de desarrollo, en una primera arista la ambición del hombre en la concepción del desarrollo que en la actualidad persiste y es el rumbo agresivo de los entes productivos, un segundo borde lo representa la insuficiencia de recursos para el sostenimiento de la población si se mantiene el ritmo vigoroso del crecimiento demográfico; este enfoque presupone como predicción el escenario actual y futuro de ciertas regiones, donde cada aspecto es enfocado de manera ideológica en el poder de la “mano invisible” y el destino de la población.

El propio Smith (op.cit), reconocía que las virtudes atribuidas al mecanismo del mercado solo existen cuando están presentes los pesos y contrapesos de la competencia perfecta, bajo la doctrina de la mano invisible, en el marco de la industria farmacéutica se presenta limitaciones ya que la interferencia del Estado esta palpable en todos los escenarios de actuación de dicha industria.

En el mismo contexto económico Alfred Marshal (1890), en la teoría clásica del valor, sostiene que el precio y por tanto el valor, se basa en costes de producción, que están vinculados en última instancia con el trabajo, Marshall señalaba que el valor estaba determinado por la oferta y la demanda.

Seguidamente, sobreviene la crisis de la primera etapa de la industrialización y como respuesta a este contexto diversas corrientes económicas abren paso a la obra de Karl Marx (1845), quien elabora la teoría de Materialismo Histórico, en la cual

“postula que la sociedad humana cambia y evoluciona siempre, porque está en permanente movimiento, tanto económicamente como culturalmente”, dentro de sus conclusiones está la competencia entre los capitales, de la que siempre resulta un ganador que se hace más y más fuerte, y es más difícil competir con él; así unos se enriquecen mientras otros se empobrecen.

Estas ideas, argumentan la necesidad de un replanteamiento del modelo de desarrollo a medida que evolucionan las condiciones sociales y económicas, a fin de adaptarse a los cambios experimentados en la dinámica del entorno y desembocan en el perfeccionamiento del ser humano en la creación de instrumentos que aminoran la brecha entre intereses económicos y supervivencia.

### **Teoría Financiera**

Parada, R. (2005) en su trabajo Enfoque Teórico de Finanzas y su influencia expresa:

La Teoría Financiera está formada por un conjunto de modelos normativos, los cuales son contrastados con la realidad. Su preocupación fundamental es la explicación de la formación de precios de activos financieros y de la forma de cubrirse frente a riesgos, tomando como referencia un portafolio de activos financieros dentro de un mercado competitivo, es claro, que ella se refiere a modelos de equilibrio respecto a los precios de los activos, modelos que contienen aspectos de racionalidad y empirismo. (p. 9).

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, la Teoría Financiera entrega desde su perspectiva, una descripción y explicación del fenómeno de los precios de los activos financieros lo que permite un mayor entendimiento y formulación de pruebas empíricas y su predicción. Hay también una consistencia lógica, ya que sus proposiciones son interrelacionadas y no caen en fuertes contradicciones. Hay una

mayor perspectiva respecto a que existe una mayor cantidad de fenómenos explicativos. Hay también fructificación, pues se generan nuevas interrogantes.

En la Teoría Financiera se plantean dos modelos centrales:

“El primero es el modelo de Competencia Perfecta, en el cual se explica como se formarían los precios, en equilibrio, si el sistema tuviese todos los incentivos para que funcione la competencia, es decir, competencia total y sin fricciones”. (Parada, R., 2005, p. 18).

“La competencia perfecta es un término que solo existe cuando, ningún agricultor, empresario o trabajador representa una parte del mercado total lo suficientemente grande como para tener una influencia personal en el precio del mercado”. (Nordhaus, S., 1986. p.55).

En la actualidad de la industria farmacéutica del estado Aragua, se observa las limitantes presentes con referencia al modelo de competencia perfecta, ya que se encuentran presente externalidades que generan fallas en el mercado y rompen la armonía de lo que Smith denomino la “Mano Invisible”.

Derivado del Modelo de competencia perfecta, aparece otro modelo relevante para la Teoría Financiera, como es el Modelo de Mercados Eficientes, que se refiere a un tópico especial del mercado perfecto como es la información, según Parada, R. (2005) :

Para que exista una competencia como un “juego justo y limpio” debe, idealmente, existir información para todos los participantes, información tanto pública como privada, es información tanto histórica como presente. Si esta información no existe y con igualdad para todos, provoca injustos traslados de riqueza que desde aquel que no tiene información hasta aquel que si tiene información confidencial y de la cual este se puede aprovechar. Así, en mercados eficientes, los oferentes y demandantes de activos financieros deben tener

completamente incorporada toda la información del pasado, la del presente, y todo tipo de información que afecte a una empresa que emite activos financieros. (p.18).

Fama 1965 y 1970, (citado por Parada, R., 2005) define el Modelo de Mercados Eficientes, como aquel en el que existe un gran número de participantes, que buscan el mayor beneficio y compiten activamente, tratando cada uno de predecir el futuro de cada clase de títulos o activos en particular y en que la información corriente esta prácticamente al alcance de todos los participantes.

El enfoque de los mercados eficientes es esencial e indisolublemente asociado al grado de información que tienen los inversionistas; es, pues, una precisión del modelo de mercados perfectos, ya que en este último modelo se asume que todos los participantes, en cualquier mercado ya sea de productos o acciones, todos tienen el mismo nivel de información y a cero costo.

Al analizar el contexto nacional, el cual actualmente se caracteriza por un escenario de incertidumbre, la industria farmacéutica del Estado Aragua no escapa de esta situación y no puede, comprender rápidamente toda la nueva información e incorporarse inmediatamente a los precios de mercado.

Esta teoría, al igual que los planteamientos citados anteriormente respaldan desde sus distintas vertientes la naturaleza de esta investigación, articular sus aportes de manera coherente hacen posible analizar el motor fundamental de la situación actual, con miras a descubrir las estrategias y herramientas gerenciales, que se adapten más rápido a los cambios ocurridos, que van desde una concepción gerencial estática y mecanicista un entorno abierto y dinámico, que no altere el equilibrio entre los objetivos de las organizaciones y las necesidades del mercado.

## **Marco Conceptual**

El principal desafío que enfrentan las empresas, cualquiera que sea su naturaleza, es sobrevivir y lograr el éxito en un ambiente complejo, signado por las exigencias que plantean consumidores, trabajadores, comunidades y gobierno, para ello están obligados a pensar de manera diferente sobre la gestión, su forma de administrar sus recursos, con el fin de proponer una reconciliación entre la forma de vida actual con los cambios que son precisos introducir para atender tales demandas.

Es en este momento cuando la gerencia asume un papel fundamental, con un liderazgo orientado a la transformación de los objetivos individuales y organizacionales basados en la estrategia correcta. Como es de suponer que existe una estrecha relación entre gerencia y estrategia, la sinergia entre ellas impulsa el avance dinámico y permanente hacia el cambio.

### **Estrategia**

Según Robbins y Coulter (1996:8), El término gerencia “se refiere al proceso de hacer que las actividades sean terminadas con eficiencia y eficacia con y a través de otras personas”. Asimismo, puede definirse como aquel “proceso de planeación, organización, actuación y control de las operaciones de la organización, que permiten mediante la coordinación del campo humano y materiales esenciales, alcanzar sus objetivos de manera efectiva y eficiente”.

En función a lo antes expuesto la gerencia sirve como punto de partida para la introducción oportuna de cambios, y aprovechamiento óptimo de recursos, a fin de que la empresa actúe en concordancia con la realidad del mercado.

Por otra parte, Peter Drucker (1994) *The practice of management*, define la estrategia como un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que permita la toma de decisiones efectivas en circunstancias de incertidumbre, puesto que las estrategias deben basarse en criterios y análisis objetivos.

Drucker (1994), en su enfoque pone de manifiesto una evaluación del entorno, para llevar a cabo un conjunto de acciones, que le garanticen a la organización alcanzar los resultados deseados, en un ambiente impredecible, sin dar espacio a la experiencia o la intuición.

En este sentido Mintzberg, citado por Manuel Gross (2008), ha identificado cinco puntos de vista que abarcarían una definición comprensiva de estrategia:

1. **La estrategia como Plan:** una especie de curso de acción consciente proyectada, una directriz (o conjunto de directrices) para abordar una situación.
2. **La estrategia como Estratagema:** un plan específico, una maniobra determinada proyectada para burlar a un adversario o a un competidor.
3. **La estrategia como Pauta:** una pauta o patrón en una corriente de decisiones o acciones que lleva a cabo la empresa.
4. **La estrategia como Posición:** un medio de ubicar una organización en su entorno; la fuerza mediadora o el ajuste entre la organización y el entorno, entre el contexto interno y el externo.
5. **La estrategia como Perspectiva:** una forma arraigada de percibir el mundo. La estrategia es un concepto, una abstracción que existe solamente en la mente de las partes interesadas.

Posteriormente el término de estrategia amplía su enfoque cuando, Michael Porter (1980) inserta dentro del contexto empresarial, un factor clave de éxito, el análisis de las organizaciones frente a sus oponentes determinando fortalezas y debilidades, y así da paso a la estrategia competitiva, término empleado para relacionar a la empresa con su medio ambiente y comprende una acción ofensiva o defensiva para crear una

posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas en el sector industrial en que está presente y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa.

En resumen, se entiende como estrategia la relación entre objetivos y acciones, articulados de manera armónica, basados en un análisis de la organización y su entorno, a fin de desarrollar planes específicos, que le permitan definir una posición competitiva ventajosa en el entorno donde la organización se desenvuelve.

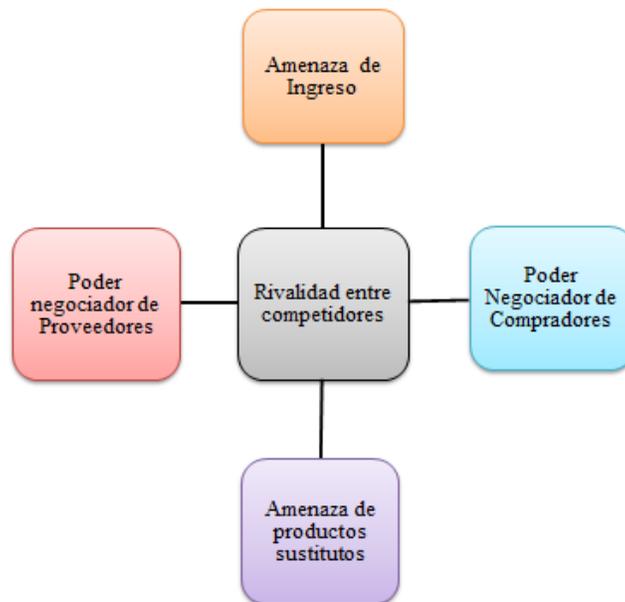
### **Enfoque de la ventaja competitiva**

El campo de la estrategia empresarial está relacionado con la identificación de acciones globales que conduzcan una organización hacia el éxito, para lo cual debe analizarse su medio externo y sus capacidades internas, a fin de definir su ubicación en ese entorno.

Basado en estas ideas de competencia, para lograr que la empresa obtenga una ventaja estratégica sobre su competencia, se encuentra el trabajo de Michael Porter (1980), quien ha desarrollado un esquema de análisis y diseño de la estrategia competitiva.

De acuerdo con este autor, el análisis del medio ambiente debe centrarse en la industria, y el conjunto de empresas del sector, para diagnosticar su situación, propone el estudio de las cinco fuerzas competitivas que son la que influyen en la rentabilidad de largo plazo en el sector industrial. Dichas fuerzas se presentan esquemáticamente en la figura N 1 y son:

### **Figura 1. Fuerza competitiva en el sector industrial**



Fuente: M. Porter (1980)

⤴ La rivalidad existente entre los competidores, es decir el grado de competencia que existe en el sector industrial.

⤴ La amenaza de que ingresen nuevos competidores al sector lo cual depende de las barreras de entrada que existan ahí.

⤴ El poder de negociación que posea la empresa frente a sus proveedores.

⤴ El poder de negociación que posea la empresa frente a sus compradores.

⤴ El peligro de que existan productos sustitutos a los cuales pueda dirigir sus preferencias el consumidor.

En general, se espera que una empresa tenga una mejor posición competitiva cuando:

- a) La rivalidad en el sector no sea muy intensa
- b) Existan altas barreras para el ingreso de nueva competencia
- c) La empresa posea mayor poder negociador sobre sus proveedores y compradores.
- d) Existan pocos productos sustitutos a los que pueda cambiar el consumidor.

Al enfocarse la industria farmacéutica en estas fuerzas competitivas, Grupo Farma debe evaluar la competencia existente en el sector que opera, eso permitirá establecer las amenazas de ingresos al mercado, ya sea por tecnología u otro tipo de innovación que perjudique su crecimiento económico sostenido y a largo plazo.

Por otra parte, determinar cuáles de sus productos presentan sustitutos, este punto es de gran importancia, más aun cuando se encuentran inmersos en situaciones donde la poca disponibilidad de ciertos insumos puede ocasionar disminución de las unidades para la venta, esto representa oportunidades para la competencia de introducir sus productos al satisfacer las demandas del consumidor, y por ende, la pérdida de su participación en el mercado.

En este sentido, la búsqueda de nuevas alianzas y vías de crecimiento del volumen de negocios, se apoya en el fortalecimiento de las relaciones con los distintos agentes que están ganando importancia en el proceso de toma de decisión, en este caso los proveedores y clientes, constituyen pieza clave para establecer nuevas reglas de juego, que permitan adoptar medidas a corto y mediano plazo que garanticen el desarrollo sostenible de la empresa.

Además, la ventaja competitiva debe analizarse de manera conjunta con el alcance estratégico que la empresa desea lograr, esto es, el rango de productos que la empresa pretende ofrecer, los segmentos de mercado que quiere servir, las áreas geográficas en las que desea competir y su grado de integración vertical, entre los principales aspectos. Con base en la interacción de estos dos elementos, el alcance estratégico y la ventaja competitiva que desea, surgen tres tipos básicos de estrategia competitivas, o lo que Porter(1989), denominó estrategias competitivas genéricas, basándose en sus diferentes características las cuales son: Liderazgo en costos,

Diferenciación, y Focalización. La figura 2 presenta esta matriz de estrategias genéricas:

**Figura 2. Matriz de Estrategias Genéricas**



Fuente: Adaptado M. Porter (1980)

En el mismo contexto, el Liderazgo en Costos dependerá de la tecnología, de los procesos productivos, de los niveles de la escala de producción y de la productividad, aprovechando al máximo las economías de escala y minimizando los costos.

Este aspecto en la empresa farmacéutica, específicamente el Grupo Farma, se caracteriza por la reducción de costos por efecto de la curva de experiencia, el diseño de productos que faciliten la producción (arquitectura de productos), controles de costos y gastos, así como una fuerte inversión en tecnología.

Por su parte, la Diferenciación podrá estar centrada en la variable imagen, calidad, precio o diseño de un producto, con características que lo hagan percibir en el mercado como único. En este sentido, GrupoFarma apunta como principal fuente de diferenciación la calidad e imagen de marca.

Por último, la Focalización tiene que ver con la posibilidad de dirigir la oferta de un producto o servicio a un segmento determinado del mercado. Estos segmentos en Grupo Farma se basan en ofrecer variedad en sus productos, sectorizando las necesidades del comprador final.

Entonces, analizar el enfoque competitivo a través de Matriz de Estrategias Genéricas, sugiere la diferenciación del costo y desarrollar una ventaja competitiva, que le permita controlar y evaluar el proceso productivo.

Una de las bases para desarrollar ventajas competitivas sostenibles sobre recursos exclusivos o capacidades distintas para seguir compitiendo con éxito en el futuro, lo constituye el nuevo enfoque basado en la naturaleza de los recursos de los cuales dispone la empresa, que consiste en evaluar la posibilidad de plasmarlos en una estrategia.

Esta gerencia estratégica no solo estimula a ser proactivo, a dirigir las acciones considerando la interacción de lo exógeno, lo endógeno y la fuerza de correlación entre los actores del entorno, es diseño y arte, esculpiendo con ajustes tácticos sobre la marcha, convenciendo a los demás que actúen y produzcan resultados, tales como menores costos, habilidad para diferenciarse y lograr mejores precios sobre los establecidos por la competencia. En otros términos, una empresa logra mayor rentabilidad si tiene mayores precios o menores costos que sus competidores.

### **Gerencia estratégica de Costos**

Aparece entonces, la gestión estratégica de costos, con una visión amplia acerca de cómo organizar la información para que la empresa obtenga ventajas sostenidas en el mercado, logrando la mejora continua de productos y servicios de alta calidad que satisfagan a los clientes y a los consumidores al menor precio.

La gestión estratégica de costos es la combinación de tres temas claves: análisis de la cadena de valor, análisis de los causales de costos y análisis del posicionamiento estratégico, los cuales facilitan el estudio y el análisis de los costos, para desarrollar estrategias de negocio amplias y acordes a la realidad.

En otras palabras, el surgimiento de la gestión estratégica de costos ha permitido romper el paradigma de la contabilidad tradicional y se ajusta a los cambios del entorno organizacional; las exigencias en los diferentes niveles gerenciales en cuanto a la información de costos para la toma de decisiones, se torna fundamental y tiene un enfoque integral que brinda y provee información sobre los costos organizacionales, a la vez que la articula con aspectos cualitativos como la cadena de valor, el posicionamiento estratégico de la empresa y los causales de costos.

### **Costos**

Según Lindegaard y Gálvez, (1996, pág., 14) es un término utilizado para “medir los esfuerzos asociados a la fabricación de un bien o la prestación de un servicio. Representa el valor monetario del material, mano de obra y gastos generales empleados”. Todos los costos están asignados en alguno de los siguientes tipos: producción, marketing y administrativos.

Por ende, el costo de producción incluye los materiales directos, la mano de obra directa y los gastos generales incurridos para producir un bien o prestación de servicio. La actividad de producción abarca además la ingeniería y diseño del producto.

Los costos de Marketing son los incurridos al vender y entregar los productos y entre ellos se incluyen, los costos en la promoción de ventas y mantenimiento, de clientes, así como el transporte, almacenaje y otros gastos de distribución.

Finalmente, los costos administrativos se incurren en la dirección y control de la empresa y en actividades generales de personal y asuntos legales. Estos incluyen salarios de directivos y de contabilidad financiera, costos de oficina, de teléfono, alquileres, entre otros.

En resumen, las organizaciones, independientemente del tipo de actividad a la que se dediquen, mantienen como una de sus prioridades competitivas la necesidad de determinar sus costos, más aún cuando se trata de empresas manufactureras dedicadas a la transformación de materias primas en productos terminados, donde prevalecen los costos de producción por ser los más representativos. Tal es el caso del sector industrial analizado donde estos costos juegan un papel fundamental, dadas las características del producto final resultante (productos farmacéuticos).

### **Elementos del costo de Fabricación**

**Materiales Directos:** son cualquier materia prima que se transforma en un componente identificable del producto terminado. Estos materiales pueden adquirirse en varias formas, parte de ellos en un estado semiterminado y la empresa complementa con otros componentes para formar el producto final (ejemplo: anexos estuches, etiquetas, entre otros). Otras empresas adquieren el material directo en forma de materia prima y por intervención de la mano de obra, maquinaria y equipo, los transforma.

**Mano de Obra Directa:** Está representado por la cantidad de salarios ganados por los trabajadores que intervienen directamente en la transformación del material, de su estado de materia prima al de producto acabado.

**Costo Directo:** Estos costos se dividen en costos de materiales directos y mano de obra directa. Estos dos elementos por lo general se pueden determinar con facilidad y exactitud, se asocian de forma clara al objeto de costo, dado que la cantidad de material y de mano de obra que interviene en la producción se puede medir y determinar.

**Gastos generales en la fabricación:** Estos gastos constituyen el tercer elemento de costo del producto. Otras denominaciones son carga de fabricación, gastos generales de producción o carga de producción. Los gastos generales de fabricación son todos los costos de fabricación que no estén referidos a materiales ni mano de obra directa, puede considerarse dentro de este rubro gastos de mantenimiento de equipos e instalaciones, gastos de personal de control de calidad, reactivos, entre otros.

### **Materiales indirectos**

Los elementos pequeños e insignificantes que se contabilizan como gastos generales de fabricación, tales gastos se pueden clasificar como costos de materiales indirectos, que se asignan al total de la producción durante un periodo de contabilidad determinado.

### **Mano de Obra Indirecta**

Es el resultado de la mano de obra calificada y no calificada que está involucrada a la producción, cuyo esfuerzo no se puede asignar fácilmente en la valoración del producto terminado, pasan a formar parte de los gastos generales de fabricación.

### **Otros gastos generales de fabricación**

Aparte de los costos de materiales y mano de obra directa, se incluyen en los gastos generales de fabricación otros como alquiler, impuestos, seguros, amortización de las instalaciones, entre otros. En definitiva abarca todos los costos que no sean materiales y mano de obra directa.

### **Tipos de costos de acuerdo a su comportamiento:**

Según Lindegaard y Gálvez, (1996, pág., 44) estos se clasifican en:

**Costos Fijos:** Son aquellos que permanecen constantes en su valor total para un cierto periodo de tiempo, es decir, se incurren con independencia de la cantidad producida. Así pues, aun cuando la empresa no produzca ha de cumplir sus compromisos a corto plazo.

**Costos Variables:** Hace referencia a los costos de producción que varían directamente con los cambios del volumen de producción. Este costo es importante, ya que la empresa sólo requerirá de los costos que estrictamente demande la producción, según su nivel, lo cual le permite maximizar los recursos.

La importancia de conocer en la actualidad los tipos de costos en los que una entidad puede incurrir al llevar a cabo su operación, estriba en tener pleno conocimiento y control de las actividades que consumen recursos; este hecho puede dar a la organización un grado de inmunidad en contra de las fuerzas competitivas que enfrenta el mercado actual.

Disponer de los costos detallados y totales de los productos fabricados o servicios prestados por una empresa, permite medir su eficacia y compararlos con un patrón que indique que presenta un buen rendimiento. El método comúnmente empleado para evaluar el rendimiento real es el análisis de presupuesto., los cuales hacen que el proceso de adopción de decisiones sea más efectivo. El objetivo del presupuesto es sustituir el éxito accidental en la gestión de la empresa por criterios profesionales deliberados y bien concebidos.

### **Análisis de los causales o generadores de costos**

El análisis de las causales de costos debe estar destinado a reforzar y completar la visión estratégica de la empresa. Es por ello, que se debe identificar el conjunto de causales de costos que operan en una situación determinada, de acuerdo a su posición y a la manera que eligió de competir, tratando de obtener en todo momento una ventaja competitiva sostenible, analizando factores internos y externos.

De acuerdo a lo establecido por Daniel Riley (1987) las causales de costos por el denominadas “cost drivers” se dividen en:

➤ Causales Estructurales

- Escala
- Extensión
- Experiencia
- **Tecnología**
- Complejidad

➤ Causales Ejecucionales

- Compromiso del grupo de trabajo
- Gerencia de Calidad Total
- Utilización de la capacidad
- Eficiencia en la distribución de la planta
- Configuración del producto
- Aprovechamiento de lazos con los proveedores
- Aprovechamiento de lazos con los clientes

Autor: Riley, Daniel (1987)

Mallo, citado por Ramírez, Jesús (2007), señala que los causales de costos son los factores que provocan la incurrencia de un costo, y “deben elegirse entre los coeficientes que conduzcan la relación causal del consumo de recursos para obtener los productos y servicios, permitiendo además la explicación integrada y acumulativa de creación de valor de la empresa”.

En tal sentido, es evidente la importancia que tiene para las organizaciones determinar las actividades generadoras de costos, por lo cual es imprescindible identificar las causas que las generan. La finalidad, es encontrar el método más eficiente de control de costos.

## **La Cadena de Valor**

La cadena de valor muestra a la organización su posición de mercado, sus opciones estratégicas y las fuerzas competitivas que existen en el mercado que atiende. Según Gayle, R (1999) “Una **cadena de valor** es un conjunto vinculado de las actividades que crean valor y que conducen desde las fuentes de los materiales directos hasta el uso final de los productos o servicios producidos”, Citado por Ramírez, Juan (2007). Se usa para desarrollar estrategias encaminadas al logro de una ventaja competitiva sostenible, para lo cual es necesario establecer un conjunto de impulsores de costos que permitan comprender la compleja interrelación de las actividades que componen esta cadena de valor.

En este mismo orden, Morillo, Marysella (2005) la define como:

La cadena de valor industrial se define como el conjunto interrelacionado de actividades creadoras de valor, la cual va desde la obtención de fuentes de materias primas, hasta que el producto terminado es entregado al consumidor final, incluyendo las actividades de post venta (devoluciones, garantías, servicio técnico, mantenimiento, instalaciones, reciclaje, etc.), en las cuales participan varias empresas. (Pág.55)

En este sentido, las organizaciones tienen dentro de su cadena de valor infinidad de causas de costos que dependerán de las actividades de valor que realice; por lo que entender el comportamiento de los costos, implica analizar la reciprocidad entre las causas y las actividades que los generan.

## **Análisis del posicionamiento estratégico**

El posicionamiento estratégico se refiere a la ubicación que tiene la empresa dentro de su sector industrial, lo cual se logra cuando su producto tiene características

distintas a las de sus competidores, representa una ventaja competitiva para la empresa, que cuando los clientes le atribuyen una diferencia consistente al producto o a las características de distribución se hace relevante.

Una vez que la empresa ha identificado su cadena de valor y diagnosticado los impulsores de costos de cada actividad de valor, puede ganar una ventaja competitiva sostenible, ya sea controlando a los impulsores mejor que sus competidores o reconfigurando la cadena de valor para realizar efectivamente un análisis de los costos.

### **Actividades de Planificación y Control**

La contabilidad de costos proporciona información para las actividades de planificación realizadas por la dirección. Como ayuda en la planificación, el contador de costos compone, clasifica y resume información económica y financiera sobre la producción y fijación de precios en bienes o servicios presentando información de forma precisa a la dirección.

En las fases de Planificación la contabilidad de costos asiste a la dirección proporcionando presupuestos que reflejen la estimación de costos de materiales, mano de obra y otros costos de fabricación y lanzamiento al mercado de un producto o la prestación de un servicio. Las actividades de control abarcan la regulación de procesos de producción y la información de desviaciones en los planes previstos, presenta informes de grados de avance, que proporcionan un resumen de las actividades, mostrando la eficacia de las diferentes divisiones de trabajo.

### **Presupuesto**

Un presupuesto es una herramienta de gestión conformada por un documento en donde se cuantifican pronósticos o previsiones de diferentes elementos de un negocio

y se entiende como un plan integrador y coordinador que se expresa en términos financieros respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia.

El presupuesto también se puede definir como un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.

En concordancia con lo indicado wikipedia.org (2013), indica que:

El presupuesto es la planificación fundamentada de muchas estrategias por lo cual constituye un instrumento importante como norma, utilizado como medio administrativo de determinación adecuada de capital, costos e ingresos necesarios en una organización, así como la debida utilización de los recursos disponibles acorde con las necesidades de cada una de las unidades y/o departamentos.

Ahora bien, este instrumento también sirve de ayuda en la determinación de metas que sean comparables a través del tiempo, coordinando las actividades de los departamentos a la conquista de éstas, evitando costos innecesarios y mala utilización de recursos. De igual manera permite a la administración conocer el desenvolvimiento de la empresa, por medio de la comparación de los hechos y cifras reales con los hechos y cifras presupuestadas y/o proyectadas para poder tomar medidas que permitan corregir o mejorar la actuación de la organización y ayudar en gran medida para la toma de correctivos o aclarativos.

De acuerdo con estudios realizados, las compañías que usan presupuestos llevan a cabo cuatro aspectos:

1. Se comprometen con el presupuesto.
2. Conectan la planeación de corto plazo con la de mediano y largo plazos.

3. Adoptan procedimientos detallados y comprensibles para realizar los presupuestos.

4. Analizan las variaciones presupuestales y toman acciones correctivas.

En este sentido, los presupuestos son herramientas fundamentales para un negocio ya que permiten planificar, coordinar y controlar las operaciones:

- a) Planeación: los presupuestos permiten planificar actividades, planificar objetivos, recursos, estrategias, cursos a seguir; anticipándose a los hechos y, por tanto, ayudando a reducir la incertidumbre y los cambios.
- b) Coordinación: los presupuestos sirven como guía para coordinar actividades, permitiendo armonizar e integrar todas las secciones o áreas del negocio, tanto entre éstas, como con los objetivos de la empresa.
- c) Control: los presupuestos sirven como instrumento de control y evaluación, nos permiten comparar los resultados obtenidos con los presupuestados para que, de ese modo, saber en qué áreas o actividades existen desviaciones o variaciones (diferencias entre lo obtenido y lo presupuestado).

En el contexto gerencial existen otras herramientas de control empresarial que permite establecer y monitorear los objetivos de una empresa y de sus diferentes áreas o unidades, entre los que se destaca El Cuadro de Mando Integral (CMI), o **Balanced Scorecard (BSC)**.

### **Cuadro de Mando Integral**

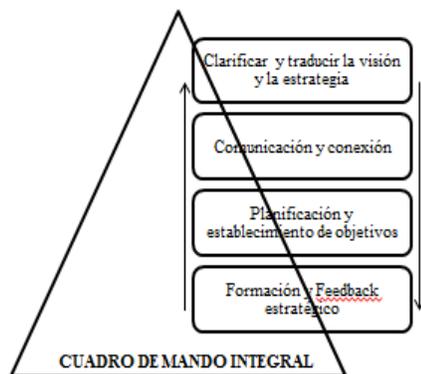
El Cuadro de Mando Integral es una filosofía práctica de gerenciamiento y fue desarrollada en la Universidad de Harvard por los profesores Robert Kaplan y David Norton en 1992, su principal característica es que mide los factores financieros y no financieros del Estado de Resultados de la Empresa.

Según Kaplan y Norton (2000), El cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y de medición estratégica, (p14).

El Cuadro de Mando es un poderoso instrumento para medir el desempeño corporativo y se ha demostrado que es la herramienta más efectiva para enlazar la visión, misión y la estrategia. Además permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo.

El Cuadro de Mando Integral complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. En el caso objeto de estudio (GrupoFarma), la aplicación del cuadro de mando integral permitirá un enfoque sistémico de la organización, a través de un esquema estratégico tal como se muestra en la Figura 3.

**Figura 3. Cuadro de Mando Integral.**



Fuente: Kaplan y Norton. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard Business Review (Enero- Febrero 1996)

## **Características del Cuadro de Mando Integral**

Según Muñiz (2003), hay dos características principales del Cuadro de Mando Integral:

a) Características relacionadas con el mercado y la competencia: Según las cuales se debe maximizar el valor de los clientes, optimizar la calidad de los productos y procesos, evaluar y cuantificar el efecto de los activos intangibles, potenciar los factores que crean valor y controlar el tiempo de los procesos de trabajo.

b) Características relacionadas con la existencia de nuevos sistemas para gestionar empresas: Esto implica involucrar a clientes y proveedores en el sistema de trabajo, maximizar el valor de los accionistas, conseguir la máxima flexibilidad y rapidez en los procesos y operaciones, realizar una mejora continua de la organización en su conjunto.

## **Estructura del Cuadro de Mando Integral**

Como lo señalan Kaplan y Norton (ob.cit), el Cuadro de Mando Integral” transforma la visión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes:

### **Perspectiva Financiera**

Siguiendo el mismo criterio de los creadores del Cuadro de Mando Integral, Muñiz (2003), presenta en el cuadro 1, una propuesta muy clara y precisa acerca de los aspectos a controlar mediante la perspectiva financiera, los objetivos a fijar y las medidas necesarias para evaluar la consecución de los mismos.

**Cuadro 1. Contenido de la Perspectiva Financiera.**

<b>Aspectos a controlar</b>	<b>Medidas</b>
Crecimiento de ingresos y cartera de clientes	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aumentos por: las ventas, nuevos clientes, nuevos productos o servicios actuales y nuevos mercados.</li><li>• Aumentos de rentabilidad por clientes, productos y mercados</li></ul>
Reducción de costos y mejora de la productividad	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reducción de costos operativos y de estructura.</li><li>• Ventas por: empleado, vendedor y maquinaria.</li></ul>
Utilización e inversión en activos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Utilización de Maquinaria y activos.</li><li>• Rotación de stocks.</li><li>• Días medios de cobro y de pago.</li><li>• Rentabilidad de las ventas.</li><li>• Rentabilidad del capital.</li></ul>
Valor para los accionistas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Obtención de dividendos a pagar</li></ul>
Gestión de Riesgo	<ul style="list-style-type: none"><li>• Valoración de riesgos de la empresa.</li></ul>

Fuente: Muñiz, (2003) Pág.283.

**Perspectiva del cliente:**

Permite a los directivos identificar los segmentos del cliente y del mercado en los que competirá la unidad de negocio en los segmentos seleccionados. Generalmente, incluyen indicadores como la satisfacción del cliente, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado de los segmentos seleccionados. (Ver Cuadro 2).

**Cuadro 2. Contenido de la Perspectiva del Cliente.**

Aspectos a controlar	Medidas
Cuota de Mercado	Refleja la porción de ventas dado en términos de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de clientes.</li> <li>• Dinero gastado.</li> <li>• Volumen de unidades vendidas por unidad de negocio</li> </ul>
Incremento de Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción de costos operativos y de estructura.</li> <li>• Ventas por: empleado, vendedor y maquinaria.</li> </ul>
Retención de Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilización de Maquinaria y activos.</li> <li>• Rotación de stocks.</li> <li>• Días medios de cobro y de pago.</li> <li>• Rentabilidad de las ventas.</li> <li>• Rentabilidad del capital.</li> </ul>
Satisfacción de Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtención de dividendos a pagar</li> </ul>
Rentabilidad de Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valoración de riesgos de la empresa.</li> </ul>

Fuente: Kaplan y Norton, (2000) Pág.81.

**Procesos Internos:**

Como complemento de la propuesta de Kaplan y Norton, Muñiz (2003), resume los contenidos de la perspectiva del cliente en el cuadro N 3, en la cual se presentan los aspectos a controlar mediante la perspectiva procesos internos, los objetivos a fijar y las medidas necesarias para evaluar la consecución de los mismos.

En esta perspectiva es recomendable que los empresarios definan una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación a través de la identificación de las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollando nuevas soluciones para estas necesidades, continuando con los procesos operativos mediante la entrega de los productos y servicios existentes a los clientes existentes y culminando con el servicio venta, ofreciendo servicios después de la venta, que se añaden al valor que reciben los clientes.(Ver cuadro 3)

**Cuadro 3. Contenido de la Perspectiva de Procesos Internos.**

Aspectos a controlar	Medidas
Innovación	<ul style="list-style-type: none"><li>• Medir las ventas procedentes de nuevos productos o servicios.</li><li>• Medir el ritmo de desarrollar e introducir nuevos productos o servicios.</li><li>• Medir los costos de introducir nuevos productos respecto al beneficio a obtener.</li><li>• Medir las ventas perdidas por el retraso de los nuevos productos.</li></ul>
Operaciones: tiempos de proceso, calidad y costos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Medir los tiempos de realización de la producción de productos o servicios.</li><li>• Medir los efectos de los defectos, rendimientos, mermas, repeticiones, devoluciones, reclamaciones.</li></ul>
Servicio de postventa: tiempos, calidad y costos.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Medir los efectos para el servicio postventa: calidad del servicio, costos del servicio.</li></ul>

Fuente: Muñiz, (2003) Pág.285.

En definitiva, en la perspectiva del proceso interno, los directivos identifican los procesos críticos en los que deben sobresalir con excelencia si quieren satisfacer los objetivos de los segmentos de los accionistas y de los clientes seleccionados.

### **Aprendizaje y crecimiento**

Bajo esta perspectiva se desarrollan los objetivos para impulsar el aprendizaje y crecimiento de la organización, es decir se identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo, apoyándose en tres fuentes principales:

- a) Las capacidades de los empleados
- b) La satisfacción del empleado
- c) La retención del empleado
- d) La productividad del empleado
- e) Las capacidades de los sistemas de información

f) La motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.

Muñiz (2003), resume el contenido de la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento:

**Cuadro 4. Contenido de la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.**

Aspectos a controlar	Medidas
Capacidad del personal: satisfacción, retención y productividad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar medidas para evaluar la satisfacción del personal, el efecto de retener a los empleados clave y la productividad de los empleados.</li> </ul>
Calificación de los trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medir el nivel de calificación requerido para un puesto de trabajo y medir la evolución de la calificación de los trabajadores.</li> </ul>
Capacidades de los sistemas de información	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar medidas para evaluar la eficacia de los sistemas de información.</li> </ul>
Motivación y alineamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medir el número de sugerencias y la calidad de las mismas así como su realización.</li> <li>• Medir la eficacia del trabajo en equipo.</li> </ul>

Fuente: Muñiz, (2003) Pág.285

El Cuadro de Mando Integral está vinculado estratégicamente a la organización a través de tres indicadores:

- 1) Las relaciones causa-efecto
- 2) Los resultados y los inductores de actuación
- 3) La vinculación con las finanzas

El objetivo de un proyecto de Cuadro de Mando Integral, no es desarrollar un nuevo conjunto de indicadores. Los indicadores son la forma como describen los resultados y las metas, son verdaderamente una poderosa herramienta de motivación y evaluación. La estructura de indicadores del Cuadro de Mando Integral debería ser empleada para desarrollar un nuevo sistema de gestión. Esta distinción entre un sistema de medición y un sistema de gestión es importante.

En función a lo antes expuesto el sistema de indicadores debería ser solo un medio para conseguir un objetivo aún más importante: un sistema de gestión estratégica que ayude a los ejecutivos a implantar y obtener retroalimentación sobre su estrategia.

En general las empresas adoptan el Cuadro de Mando Integral debido a toda una variedad de motivos, incluyendo la clarificación y obtención de consenso sobre estrategia, enfocar las iniciativas de cambio en las organizaciones, el desarrollo de capacidades de liderazgo en las unidades estratégicas de negocio o conseguir la coordinación y ahorros en múltiples unidades de negocios.

En este sentido, para las empresas del sector farmacéutico del estado Aragua, esto constituye una herramienta gerencial que permite monitorear de forma integrada, balanceada y estratégica el progreso obtenido e indicar la dirección futura de la organización.

Para valorar la aplicación del conjunto de herramientas gerenciales expuesto con anterioridad, se analiza el contexto actual de la actividad farmacéutica, la cual presenta numerosas particularidades: alta inversión en investigación y desarrollo, procesos de investigación largos y costosos, alta protección intelectual, asimetrías de información y por esto una serie de implicaciones en la salud de la población. Todas estas en conjunto configuran la estructura de la industria, y la manera en que debe ser regulada, es fuente de intenso debate puesto que se deben cumplir varios objetivos al mismo tiempo que presentan trade-offs y ante los cuales se debe buscar una situación de equilibrio. Por otra parte, resulta conveniente conocer el contexto bajo el cual operan los procesos productivos de la industria farmacéutica, del Estado Aragua, los cuales cada vez son más complejos.

## **Bases Legales**

En esta parte del trabajo se incluyen las referencias legales que soportan la evaluación de la gerencia estratégica como herramienta para el desarrollo sostenible del sector farmacéutico, del estado Aragua. Para ello, se consultaron diferentes instrumentos legales entre los que destaca: Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), Ley de Costos y Precios Justos (2011), Ley contra Ilícitos cambiarios (2010), Decreto N° 6.168(2008), Ley Orgánica del Ambiente. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Extraordinaria N° 5.833 (2006), Ley sobre sustancias, materiales y desechos peligrosos, Gaceta Oficial 5.554, (2011), Ley Orgánica de Salud de la República Bolivariana de Venezuela Gaceta Oficial N° 36.579 (1998) y Resolución N° 407 Gaceta Oficial N° 38.009 (2004) por la cual se adopta el Manual de Buenas Prácticas de Manufactura para la Fabricación de Productos Farmacéuticos (BPM) de la Organización Mundial de la Salud (OMS).

### **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, (1999)**

La norma jerárquicamente marca la pauta de ordenamiento jurídico venezolano, es decir, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en su artículo 112 y 113 establece:

**Artículo 112.** Todas las personas pueden dedicarse libremente a la actividad económica de su preferencia, sin más limitaciones que las previstas en esta Constitución y las que establezcan las leyes, por razones de desarrollo humano, seguridad, sanidad, protección del ambiente u otras de interés social. El Estado promoverá la iniciativa privada, garantizando la creación y justa distribución de la riqueza, así como la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la población, la libertad de trabajo, empresa, comercio, industria, sin perjuicio de su facultad para dictar medidas para planificar, racionalizar y regular la economía e impulsar el desarrollo integral del país.

En contraposición con lo establecido en la Ley donde el estado garantizará la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades del pueblo, en la actualidad la industria farmacéutica, se ve limitada en sus procesos de obtención de insumos nacionales e importados requeridos para la manufactura de productos farmacéuticos, necesarios para cumplir con la demanda del mercado, debido a desabastecimiento de proveedores nacionales, demoras de los entes reguladores para la adquisición de divisas, y otros mecanismos que controlan la distribución de sus productos.

**Artículo 113.** No se permitirán monopolios. Se declaran contrarios a los principios fundamentales de esta Constitución cualesquier acto, actividad, conducta o acuerdo de los y las particulares que tengan por objeto el establecimiento de un monopolio o que conduzcan, por sus efectos reales e independientemente de la voluntad de aquellos o aquellas, a su existencia, cualquiera que fuere la forma que adoptare en la realidad. También es contrario a dichos principios el abuso de la posición de dominio que un o una particular, un conjunto de ellos o de ellas, o una empresa o conjunto de empresas, adquiera o haya adquirido en un determinado mercado de bienes o de servicios, con independencia de la causa determinante de tal posición de dominio, así como cuando se trate de una demanda concentrada.

Por lo tanto, el estado a fin de proteger a los consumidores tienen la potestad de adoptar medidas que fueren necesarias para evitar los efectos nocivos y restrictivos del monopolio. De esta manera las empresas que forman parte del sector farmacéutico del estado Aragua, no podrán tener una posición de dominio o demandas concentradas, ya que la Ley establece las bases para poseer una economía de competencia.

Adicionalmente, en el artículo 301 se establece que: "el Estado se reserva el uso de la política comercial para defender las actividades económicas de las empresas nacionales públicas y privadas". Prueba de ello, se observa en la Ley de Costos y Precios Justos(2011), la cual busca evaluar y regular, aquellos abusos que se

origenen de la práctica del monopolio en los diversos sectores de la economía, con fines de evitar la acumulación del capital.

### **Ley de Costos y Precios Justos (2011). Gaceta Oficial N° 39.715**

Esta Ley tiene por objeto establecer las regulaciones, así como los mecanismos de administración y control, necesarios para mantener la estabilidad de precios y propiciar el acceso a los bienes y servicios a toda la población en igualdad de condiciones.

Para tal fin, su ámbito de aplicación se extiende a todo el territorio nacional y obliga a todas las empresas Farmacéuticas del Estado Aragua, a determinar los precios que correspondan a la venta de bienes o la prestación de servicios, así como también los costos inherentes a tales operaciones según lo establece en su artículo 2.

En el artículo 4, establece los fines de esta ley entre los cuales se destaca:

1. Establecer mecanismos de control previo a aquellas empresas cuyas ganancias son excesivas en proporción a las estructuras de costos de los bienes que producen o comercializan, o de los servicios que prestan.
2. Identificar agentes económicos que, por la contraprestación de servicios, o ventas de productos, fijan precios excesivos.
3. Fijación de criterios justos de intercambio.
4. Propiciar la implementación de precios justos a través de mecanismos que permitan sincerar costos y gastos.
5. Promover el desarrollo de prácticas administrativas con criterios de equidad y justicia social.
6. Incrementar la eficiencia económica como factor determinante en la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades humanas (...)

De esta manera, la Ley establece controles sobre las ganancias excesivas que puedan obtener las empresas radicadas en el territorio venezolano, ya sean por precios exagerados o por distorsiones en los costos y gastos. En cualquiera de los

gastos señalados, El Estado intervendrá en base a los criterios técnicos establecidos.

**Ley contra Ilícitos Cambiarios (2014). Decreto 798. Gaceta Oficial Extraordinaria N° 6.126**

La presente Ley tiene por objeto establecer los supuestos de hecho que constituyen ilícitos cambiarios y sus respectivas sanciones, estableciendo en su artículo 3 que:

Esta Ley se aplica a personas naturales y jurídicas, públicas o privadas que actuando, en nombre propio, o como administradores, intermediarios, verificadores, beneficiarios de las operaciones cambiarias, contravengan lo dispuesto en esta Ley, en los convenios suscritos en materia cambiaria con el Ejecutivo Nacional y el Banco Central de Venezuela, así como, en cualquier norma de rango legal y sublegal aplicable en la materia.

Por ello, tanto las empresas que forman parte del sector farmacéutico del Estado Aragua como los directores, gerentes y administradores que en representación de dichas entidades intervengan en la realización de operaciones cambiarias deberán responder ante la Ley, cuando se evidencie cualquiera de los ilícitos establecidos en esta.

Así mismo, la Ley contra ilícitos cambiarios(2014) establece que las empresas farmacéuticas que importen, exporten, ingresen o egresen divisas, hacia o desde el territorio de la República Bolivariana de Venezuela, por un monto superior a los diez mil dólares de los Estados Unidos de América (US\$ 10.000,00) o su equivalente en otras divisas, están obligadas a declarar ante la Autoridad Administrativa en Materia

Cambiaría el monto y la naturaleza de la respectiva operación o actividad., de acuerdo a lo establecido en el artículo 12.

Por otra parte, en el Artículo 13. Establece:

Artículo.13.Las empresas farmacéuticas del estado Aragua que realicen importaciones deberán indicar en el manifiesto de importación el origen de las divisas obtenidas. Y en caso de que sean exportadores cuando la operación ascienda a un monto superior a diez mil dólares de los Estados Unidos de América (US\$ 10.000,00) o su equivalente en otras divisas, están obligados a declarar al Banco Central de Venezuela, a través de un operador cambiario, los montos en divisas y las características de cada operación de exportación, en un plazo que no excederá de quince días hábiles, contados a partir de la fecha de la declaración de la exportación ante la autoridad aduanera correspondiente, tal como lo establece el artículo 14.

De igual forma esta Ley en el artículo 15 menciona las exenciones de la obligación de declarar , y a partir del artículo 16, describe los ilícitos cambiarios , el procedimiento penal ordinario (Art. 16 al 23), las infracciones administrativas (Art.28 al 29) y el procedimiento sancionatorio de la iniciación, sustentación y terminación (Art. 30 al 41).

### **Decreto N° 6.168 (2008) Gaceta Oficial N° 38.985**

Este decreto , establece los lineamientos temporales para la agilización en la obtención de la autorización de adquisición de divisas (AAD) y de la autorización de liquidación de divisas (ALD), destinadas a las importaciones de bienes de capital , insumos, materias primas, realizadas por empresas que conforman los sectores productivos y transformadores del país, entre las cuales se encuentran las empresas que forman parte del sector farmacéutico del Estado Aragua.

Por ello, en el artículo 2 establece:

Artículo 2. El presente decreto se aplicara a las personas jurídicas dedicadas a la producción e importación de bienes de capital, insumos y materias primas, que para el día 11 de Junio de 2008, se encuentren inscritas en el Registro de Usuarios del Sistema de Administración de Divisas (RUSAD).

Lo antes expuesto, permitirá a la Comisión de Administración de Divisas (CADIVI), evaluar los resultados de la aplicación de este Decreto en las empresas del sector farmacéutico del Estado Aragua inscritas a dicha fecha.

En materia de Salubridad el marco legal que establece las disposiciones para regular la actividad de la industria farmacéutica del Estado Aragua, se encuentra expresado según Gaceta oficial 37.006, emitida el 03 de Agosto (2000), a través de La Ley de Medicamentos, tal como lo señala en su artículo 1:

Esta Ley regulara todo lo relacionado con la política farmacéutica a los fines de asegurar la disponibilidad de medicamentos eficaces, seguros y de calidad, así como su accesibilidad y uso racional a todos los sectores de la población en el Marco de una política nacional de salud.

#### **Ley de Medicamentos Gaceta Oficial 37.006, (2000)**

Dentro de sus objetivos, se destacan:

Preservar que en toda la cadena de valor se garantice medicamentos de calidad, generando dentro de la relación beneficio- riesgo terapéutico saldos favorables. Facilitar el acceso de los medicamentos a toda la población, tomando

como premisa para el establecimiento de prioridades , los requeridos según los indicadores de mortalidad prevalentes en el país.

Por otra parte, desde el punto de vista de manufactura y dispensación establece en su artículo 1 numerales 4,7 y 11 lo siguiente: Establecer las normativas que garanticen el uso racional y se proporcione información sobre el medicamento, todo ello a través de la creación de un sistema de farmacovigilancia. Regular la presencia en el mercado nacional de productos farmacéuticos, y por ultimo establecer normas éticas para regular la información promoción y publicidad de los medicamentos.

La Ley de medicamentos (2000), establece en su Parágrafo único: “El estado podrá regular los precios de los medicamentos , cuando sea necesario, con el fin de atender a los requerimientos de los sectores sociales de bajos ingresos”. En concordancia con lo establecido en la constitución de la República Bolivariana de Venezuela en su artículo 301 (ob.cit)

Adicionalmente en el Artículo 49 la Ley de Medicamentos (2000), establece lo siguiente:

Artículo 49. Para la instalación y funcionamiento de laboratorios farmacéuticos, estos deben basar su actividad en procedimientos técnico-científicos comprobados, de acuerdo a las Buenas Prácticas de Manufactura de la Industria Farmacéutica, disponer de equipo humano técnico, instalaciones físicas, maquinaria instrumental y tecnología apropiada, así como un laboratorio de control de calidad que permita una correcta elaboración de los medicamentos.

La Ley del Medicamentos (2000) en su capítulo II, de los Delitos Contra la Salud Pública, expresa:

Artículo 77: Serán castigados con penas de prisión, multas e inhabilitación especial para ejercer su profesión aquel que expendia o

despache medicamentos deteriorados o caducados que incumplan con las exigencias relativas a su composición, estabilidad, eficacia y con ello pongan en peligro la salud o vida de las personas.

**Ley Orgánica del Ambiente. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Extraordinaria N° 5.833 (2006).**

Tiene por objeto establecer disposiciones y desarrollo la gestión del ambiente en el marco del desarrollo sustentable como el derecho y deber fundamental del Estado y de la sociedad, para contribuir a la seguridad del estado y al logro máximo del bienestar de la población y al sostenimiento del planeta.

**Ley sobre Sustancias, Materiales y Desechos peligrosos, Gaceta Oficial 5.554, (2011)**

Artículo 1. Esta Ley tiene por objeto regular la generación, uso, recolección, almacenamiento, transporte, tratamiento y disposición final de las sustancias, materiales y desechos peligrosos, así como cualquier otra operación que los involucre con el fin de proteger la salud y el ambiente.

Artículo 2. También serán objeto de regulación, en todo lo relativo a su incidencia y sus efectos en la salud y en el ambiente, aquellas sustancias y materiales peligrosos y otros similares, de origen nacional e importado que vayan a ser utilizados con fines de uso agrícola, industrial, de investigación científica, educación, producción u otros fines.

Entendiéndose por Material peligroso lo establecido en la **Ley sobre sustancias, materiales y desechos peligrosos, gaceta oficial 5.554, (2011)** en el artículo 9 numeral 10: Sustancia o mezcla de sustancias que por sus características físicas, químicas o biológicas sea capaz de producir daños a la salud, a la propiedad o al ambiente.

En el artículo 9 de la **Ley Sobre Sustancias, Materiales y Desechos Peligrosos, Gaceta Oficial 5.554, (2011), numeral 5** expresa, como desecho peligroso:

Numeral 9. Material simple o compuesto, en estado sólido, líquido o gaseoso que presenta propiedades peligrosas o que está constituido por sustancias peligrosas que conservan o no sus propiedades físicas, químicas o biológicas y para lo cual no se encuentra ningún uso por lo que debe implementarse un método de disposición final.

Artículo 13 **Ley Sobre Sustancias, Materiales y Desechos Peligrosos, Gaceta Oficial 5.554, (2011), expresa:**

Las personas naturales o jurídicas, públicas o privadas responsables de la generación, uso y manejo de sustancias, materiales o desechos peligrosos están obligadas a:

Numeral 2. Desarrollar y utilizar tecnologías limpias y ambientalmente seguras, aplicadas bajo principios de prevención que minimicen la generación de desechos, así como establecer sistemas de administración y manejo que permitan reducir al mínimo riesgos a la salud y al ambiente.

Numeral 3. Aprovechar los materiales peligrosos recuperables permitiendo su venta a terceros, previa aprobación por parte del Ministerio de Ambiente y de los Recursos Naturales, por medio de reutilización, reciclaje, recuperación o cualquier otra acción dirigida a obtener materiales reutilizables o energía.

**Ley Orgánica de Salud de la República Bolivariana de Venezuela Gaceta Oficial N° 36.579 (1998)**, en su Capítulo IV artículo 32, establece que la Contraloría Sanitaria comprenderá:

“El registro, análisis, inspección, vigilancia y control sobre los procesos de producción, almacenamiento, comercialización, transporte de bienes de uso y consumo humano, y sobre materiales, equipos, establecimientos e industrias,

destinadas a actividades relacionadas con la salud” y en el Artículo 33, numeral 1 dictamina que: La Contraloría Sanitaria garantizará “Los requisitos para el consumo y uso humano de los medicamentos, psicotrópicos, cosméticos y productos naturales, de los alimentos y de cualesquiera otros bienes de productos de consumo humano, de origen animal y vegetal” y en su numeral 3: Las condiciones para el funcionamiento de los materiales, equipos, edificaciones, establecimientos e industrias relacionadas con la salud.

### **Resolución N° 407 Gaceta Oficial N° 38.009 (2004)**

Artículo N°1 Se adopta el Manual de Buenas Prácticas de Manufactura, para la Fabricación de Productos Farmacéuticos (BPM) de la Organización Mundial de la Salud (OMS), documento WHO, Serie Informes Técnicos N° 823\*, Anexo I, que hace parte integral de la presente Resolución, el cual deberá ser de obligatorio cumplimiento por parte de la industria, en los procesos de fabricación y de control de calidad de los productos farmacéuticos elaborados en Venezuela.

Esta resolución indica en su Primera Parte la Administración de la Calidad en la Industria Farmacéutica: Filosofía y Elementos Esenciales en la industria farmacéutica en general, y pone en práctica la “política de la calidad”. Los elementos básicos de la administración de la calidad son:

- Infraestructura apropiada o “sistema de calidad” que abarque la estructura, procedimientos, procesos y recursos; y
  
- Acciones sistemáticas necesarias para asegurar la confianza suficiente en que el producto (o servicio) satisface determinadas condiciones de calidad. El conjunto de esas acciones se denomina “Garantía de la Calidad”.

En su segunda parte se enfoca en las prácticas adecuadas de fabricación de productos farmacéuticos (BPM).

Dentro del concepto de Garantía de la Calidad, las prácticas adecuadas de fabricación constituyen el factor que asegura que los productos se fabriquen en forma uniforme y controlada, de acuerdo con las normas de calidad adecuadas al uso que se pretende dar a los productos y conforme a las condiciones exigidas para su comercialización.

## CAPITULO III

### MARCO METODOLÓGICO

En el presente capítulo se establece la metodología, a través de la cual se llevó a cabo la investigación relacionada con el diseño de una estrategia para la reducción de costos en empresas manufactureras y comercializadoras de GrupoFarma bajo el enfoque Balanced scorecard

Entendiéndose por metodología, según Arias G. Fidas (1997, p. 9),”como el estudio analítico de los tipos de investigación, así como de las técnicas e instrumentos de recolección de información”. De igual forma, Martínez (1996; p. 67), lo define como “el camino a seguir para alcanzar conocimientos seguros y confiables”.

En este sentido, Sánchez, M y Hernández Y, (2001, p.31), señalan que el marco metodológico “representa el medio utilizado por el investigador para responder a las interrogantes del estudio, con el fin de encontrar respuestas lógicas a los objetivos previamente formulados”.

#### **Tipo de Investigación**

Tomando en cuenta el planteamiento del problema y los objetivos de la investigación, este trabajo se circunscribió dentro de las características de proyecto factible; basado en una investigación de campo, de tipo descriptivo, debido a que investigaron y describieron los hechos que se realizan dentro de las actividades de GrupoFarma, y se formula una propuesta sustentada en un modelo estratégico, con el fin de solucionar dificultades, exigencias y carencias de los procesos operacionales y administrativos abordados.

Al respecto Balestrini (2007), expresa que un proyecto factible consiste en “una proposición sustentada en un modelo operativo factible orientada a resolver un problema planteado o a satisfacer necesidades las necesidades de una institución” (p.117).

Con respecto a los esquemas metodológicos seleccionados se consideró la naturaleza de la investigación y profundidad del análisis que se requiere abordar, resultando la investigación de campo la más conveniente. En este sentido, La Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2009; p.16) la define como:

El análisis sistemático del problema en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, y predecir sus ocurrencias haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas y enfoques de investigación conocidos o en desarrollo.

De manera que, la investigación de campo es aquella en que el mismo objeto de estudio sirve como fuente de información para el investigador. Consiste en la observación directa y en vivo de hechos, comportamientos de personas y circunstancia en que ocurran.

Dada la problemática del presente estudio al encuestar diversos actores, todos ellos con múltiples criterios e interrelaciones permite asumir la investigación de tipo descriptivo, para detectar de forma clara y objetiva las características y teorías para la reducción de costos en empresas manufactureras y comercializadoras de GrupoFarma, así como la descripción de los procesos que conllevan la gestión empresarial para la elaboración, comercialización, distribución de productos y manejo de residuos en la industria farmacéutica, para explicar sus efectos y a su vez determinar posibles soluciones.

Para Tamayo (1998) la investigación descriptiva:

Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos. El enfoque que se hace sobre conclusiones es dominante, o como una persona, grupo o cosa conduce a funciones en el presente. La investigación descriptiva trabaja sobre las realidades de los hechos y sus características fundamentales es de presentarnos una interpretación correcta. (p.54)

Por su parte, Dankhe (citado por Sampieri y otros, 1994) define la Investigación a nivel descriptivo como aquella, que: “busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”(p.12). Este tipo de investigación se realiza cuando la experiencia y la exploración previa indican que no existen descripciones precisas del evento en estudio, o que las descripciones existentes son insuficientes, o han quedado obsoletas debido a un flujo distinto de información, a la aparición de un nuevo contexto, entre otros.

La aplicabilidad de este tipo de información en dicha investigación resulta la más acorde, ya que el objetivo de la misma es lograr la caracterización o descripción de la industria farmacéutica del estado Aragua, específicamente GrupoFarma, dentro de un contexto que permita recolectar directamente del entorno, para conocer los eventos propios del estudio.

De igual forma, se utilizó un apoyo de tipo documental, ya que el investigador aprovechó al máximo la información recabada a través de investigaciones que sirvieron de antecedentes además de la revisión bibliográfica, que ayudó a formar bases firmes para el conocimiento y desarrollo del área investigada con la finalidad diseñar una estrategia para la reducción de costos en empresas manufactureras y comercializadoras de GrupoFarma bajo el enfoque Balanced scorecard.

## **Diseño de la Investigación**

Una vez definida la tipología de la investigación se hizo necesario concretar cómo se recolectaría la información para revelar la naturaleza del tema de estudio. Ese decir, se concibió un plan de acción estructurado, orientado a la obtención de información o datos relevantes a los problemas planteados. En función de lo expuesto:

Un diseño de investigación se define como el plan global de la investigación que integra de un modo coherente y adecuadamente correcto técnicas de recogida de datos a utilizar, análisis previstos y objetivos... el diseño de una investigación intenta dar de una manera clara y no ambigua respuestas a las preguntas planteadas en la misma (Alvira, M. Citado por Balestrini; 2002; 131)

Basado en el enfoque cuantitativo, de acuerdo a lo expuesto por Ruiz (2007, p.12), quien afirma que:

La investigación cuantitativa se dedica a recoger, procesar y analizar datos numéricos sobre variables previamente determinadas y estudia la asociación o relación entre las variables que han sido cuantificadas, contribuyendo con la interpretación de resultados, en el que se muestra una serie de datos clasificados, sin ningún tipo de información adicional que le dé una explicación, más allá de la que en sí mismos conllevan.

Por otra parte, según la cobertura en el tiempo, el diseño es transeccional, pues se pretende medir un que está aconteciendo, actualmente en el sector farmacéutico. Al respecto, Fernández, Hernández y Batista (2000, p.351) señalan:” Los diseños de investigación transeccional el investigador puede describir uno o más eventos, y puede obtener su información tanto de fuentes vivas como documentales o mixtas”.

Basado en lo antes expuesto, dicho método se adapta de forma precisa a los objetivos establecidos para evaluar la gerencia estratégica como herramienta para el

desarrollo sostenible del sector farmacéutico porque permite la recolección, procesamiento y análisis de información de los aspectos derivados de la investigación en la actualidad.

## **Población y Muestra**

### **Población**

Luego de seleccionados el tipo de investigación y el diseño a seguir se identificó y seleccionó la población total objeto del estudio, así como la muestra a la cual se le aplicaron los instrumentos para la recolección de datos. A tal efecto, se consideró la definición de estos dos elementos para su identificación.

Según el Diccionario Enciclopédico Espasa (1980, p.198) “la población se define como el conjunto de elementos que tiene alguna característica común. Se le puede denominar universo o colectivo y se la ha de suponer engendrable por un proceso de carácter aleatorio, que se repite” (p.198). Del mismo modo Valera, (1989, p. 39) establece que la población es “un conjunto completo de individuo, objetos o medidas que poseen alguna característica como observable”.

Atendiendo a la definición anterior, y tomando en cuenta que la investigación está centrada en diseñar estrategias contables para la reducción de costos, la cual presupone la integración de los objetivos y metas de todas las unidades de la organización para alcanzar altos niveles de competitividad y cumplimiento de los objetivos de la organización, en el presente estudio se identificó como población objeto de estudio a un grupo específico de gerencias existentes dentro de la estructura organizativa de GrupoFarma. Las gerencias se seleccionaron intencionalmente en virtud de que las mismas representan las principales unidades funcionales de la organización, entre las cuales se desarrollan todos los elementos básicos que constituyen el direccionamiento estratégico de la empresa.

Además, se consideró la relación de cada una de esas gerencias con las cuatro perspectivas que contiene el modelo de control de gestión de Kaplan y Norton. Por otro lado, estas gerencias constituyen un punto de partida para el levantamiento de información del tema en estudio. Por lo anterior, la población estará conformada tal y como se muestra en el cuadro 5.

**Cuadro 5. Composición de la Población**

<b>Dependencia</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad</b>
Dirección	Dirección de Finanzas	1
	Dirección de Planta	1
	Dirección de Mercadeo y Ventas	1
	Dirección de Recursos Humanos	1
Gerencia	Producción	1
	Control de Gestión	1
	Proyectos y Servicios Técnico	1
	Salud Ocupacional	1
	Garantía de Calidad	1
	Contraloría	1
<b>Total</b>		<b>10</b>

Fuente. Elaboración Propia, (2014)

**Muestra:**

La muestra es definida por Hurtado (2000, p.154), como “una porción de la población que se toma para realizar el estudio, la cual se considera representativa de la población”, es decir, es una parte de un conjunto o población debidamente elegida que se somete a observación en representación del conjunto total con el propósito de obtener resultados validos también por el investigador.

Según el Diccionario Enciclopédico Espasa (1980, p.130), la muestra se define como “una fracción de la población determinada de la que se parte para estudiar la distribución de ciertos caracteres en la totalidad de aquellos”.

En este caso para la selección de la muestra se recurrió al muestreo no probabilístico, ya que su selección se realizó en base a criterios establecidos por el investigador y se hizo uso además, de la técnica de muestreo intencional debido a que la selección de la misma se realizó en base a una serie de criterios considerados necesarios para lograr mayor representatividad de los elementos observados. El criterio seguido es el de la pertenencia o adhesión a las unidades gerenciales de la organización como parte integrante del nivel estratégico de la empresa.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, y a fin de establecer una colecta de información que permitiera desarrollar un diagnóstico objetivo y completo en torno a la problemática de estudio, se estimó considerar como elementos de la muestra la totalidad de la población y adicionalmente se conserva la representatividad de la misma, como se detalla en el cuadro 6.

**Cuadro N° 6. Composición de la Muestra**

<b>Dependencia</b>	<b>Unidad</b>	<b>Profesión</b>	<b>Experiencia (Años)</b>
Dirección	Dirección de Finanzas	MBA Finanzas	20
	Dirección de Planta	Ing. Industrial	15
Dirección	Dirección de Mercadeo y Ventas.	Farmacéutico	18
Dirección	Dirección de Recursos Humanos	Lic. Recursos Humanos	25

<b>Dependencia</b>	<b>Unidad</b>	<b>Profesión</b>	<b>Experiencia (Años)</b>
Gerencia	Producción	Farmacéutico	17
	Control de Gestión	Lic. Contaduría	18
	Proyectos y Servicios Técnico	Ing. Mecánico	16
	Salud Ocupacional	Ing. Industrial	14
	Garantía de Calidad	Farmacéutica	25
	Contraloría	Lic. Contaduría	18
<b>Total</b>			<b>10</b>

Fuente. Elaboración Propia, (2014)

### **Sistema de Variables**

El disponer de un buen sistema de variables es importante en el proceso de investigación ya que facilita todo un diseño, desarrollo y posterior análisis estadístico de los resultados. El proceso de operacionalización de las variables está delimitado por los objetivos de la investigación señalados en el capítulo I; ellos facilitan la descomposición, simplificación y segregación de las variables de forma tal, que sean manejables para contrastarlas con el marco teórico y así observar su comportamiento efectivo en la realidad.

En función a lo antes expuesto, ésta es la fase preparatoria para la recolección de la información, en donde las variables se obtienen de descomponer los objetivos considerados en el estudio desde su dimensión más general hasta la más específica para posibilitar su medición. Considerando que una variable o evento según Hurtado (2006, p.133), es: “cualquier característica, fenómeno, proceso, hecho, ser o

situación, susceptible de ser objeto de estudio y de indagación en una investigación”.

En este sentido Arias (2004, p.61), define el sistema de variables como “el proceso mediante el cual se transforma la variable de conceptos abstractos a términos concretos, observables y medibles, es decir, dimensiones e indicadores”. Por ello se considera que las variables en una investigación deben ser definidas en (02) formas: conceptual y operacional, tal como se presenta a continuación.

### **Definición Conceptual**

La definición conceptual de la variable viene a ser la forma en que se aprende intelectualmente dichas realidades y los términos lingüísticos que se utilizan para expresarlos. En este aspecto la investigación considera, según Colmenares, K (2010 , p.28) que: “es la expresión del significado que el investigador atribuye y con ese sentido debe entenderse durante todo el trabajo”. De esta manera indica lo que el objetivo es, por consiguiente, representa la parte teórica de la variable; por lo tanto es necesario para unir el estudio a la teoría.

### **Definición Operacional**

Con respecto a la definición operacional de las variables se especifican las operaciones que debió realizar la investigadora para medir las variables, Hernández, Fernández y Baptista (2001, p 144), expresan:

“Las variables se aplican a un grupo de personas u objetos, los cuales adquieren diversos valores o manifestaciones respecto a la variable. Las variables adquieren valor para la investigación cuando llegan a relacionarse con otras”.

En otras palabras por medio de la operacionalización de las variables se especifican las operaciones que debe realizar la investigadora para medir las variables, lo que equivale a decir, los diferentes aspectos tomados en cuenta para la recolección de la información. Por lo tanto la definición operacional de la variable representa el desglosamiento de las mismas en aspectos cada vez más sencillos que permiten la máxima aproximación para poder medirla, estos aspectos se agrupan bajo las denominaciones de dimensiones y/o indicadores. Balestrini (2005, p.76), define a las dimensiones como:” lo que representa el área o las áreas del conocimiento integrando a la vez la variable de la cual se desprenden los indicadores”. Por otra parte, Sarduy (2006, p.86) cuando se refiere a los indicadores afirma que : “son los aspectos que se sustraen de la dimensión, los cuales van a ser objeto de análisis en la investigación”. En virtud de lo expuesto, se presenta el Cuadro 7, el cual contiene la operacionalización de las variables implícitas en esta investigación

### Cuadro 7. Operacionalización de Variables

**Objetivo General:** Diseñar estrategias contables de reducción de costos para las empresas manufactureras y comercializadoras de GrupoFarma , bajo el enfoque del Balanced scorecard

Variable Nominal	Variable Real	Dimensión	Indicadores	Ítems	Técnicas	Instrumentos
Diagnosticar la situación actual de los procesos de elaboración, comercialización, distribución de productos y manejo de residuos de las empresas que conforman GrupoFarma	Situación actual de los procesos de los procesos de elaboración, comercialización, distribución de productos y manejo de residuos de las empresas que conforman GrupoFarma	Situación Contable	Edos. Financieros  Elementos de Costo  Causales de Costo  Método de Costeo  Procedimiento de reducción de Costos  Eficiencia  Cobertura de Inventarios		Observación y Encuesta	Registro Cuestionario

Variable Nominal	Variable Real	Dimensión	Indicadores	Ítems	Técnicas	Instrumentos
Describir los aportes que genera Balanced scorecard, enfocado en las perspectivas Contable, de Cliente, Procesos internos, Aprendizaje y Crecimiento que permiten la mejora continua de los procesos del GrupoFarma	aportes que genera Balanced scorecard, enfocado en las perspectivas Financiera/Contable, del Cliente, Procesos internos, Aprendizaje y Crecimiento que permiten la mejora continua de los procesos del GrupoFarma	<b>Internos</b>  - Producción      -Recursos Humanos	Desempeño  Costos Directos  Costos Indirectos  Adquisición Insumos   Capacitación  Remuneración  Absentismo		Encuesta	Cuestionario

Variable Nominal	Variable Real	Dimensión	Indicadores	Ítems	Técnicas	Instrumentos
		-Maquinaria y Equipo	Tecnología		Encuesta	Cuestionario
			Disponibilidad			
			Condiciones de Operatividad			
		- Espacio Físico	Condiciones Dimensiones			
		<b>Externos</b>				
		-Clientes	Características de los clientes		Encuesta	Cuestionario
		-Proveedores	Características de los proveedores			
		-Competidores	Características de los competidores			
		-Productos Sustitutos	Características de los productos sustitutos			

**Cuadro 7 (Cont.)**

Variable Nominal	Variable Real	Dimensión	Indicadores	Ítems	Técnicas	Instrumentos
Establecer los indicadores de gestión utilizados por las empresas manufactureras y comercializadoras del GrupoFarma para el control y reducción de costos	indicadores de gestión utilizados por las empresas manufactureras y comercializadoras del GrupoFarma para el control y reducción de costos	Perspectiva /Contable	-Costo Unitario -Margen rentabilidad -Eficiencia -Rendimiento		Observación Encuesta	Registro Cuestionario
		Perspectiva del cliente	-Cuota de mercado -Cartera de clientes -Satisfacción de clientes		Observación Encuesta	Registro Cuestionario
		Perspectiva de los procesos internos	- Innovación e Investigación -Optimización de los costos -Mejora de la productividad -Mejoras en las operaciones			
		Perspectiva del aprendizaje y crecimiento	-Crecimiento laboral -Calificación del trabajador -Creatividad e innovación -Capacidad de los sistemas de Información			

## **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

La medición en sentido amplio, es un proceso mediante el cual se perciben las características de los eventos y se clasifican, categorizan e interpretan dichas percepciones en función a una serie de reglas o convenciones previamente establecidas.

Por ello es importante considerar que las técnicas de recolección de datos proporcionarán la calidad de información obtenida; ya que de allí parte el hecho que los datos recolectados sean precisos y de esta manera obtener información útil y aplicable que permita desarrollar los aspectos requeridos de este estudio.

### **Técnicas**

Según Tamayo y Tamayo (1995) se define:

Las técnicas de recolección de datos como los diversos recursos que el investigador utiliza para acercarse a los fenómenos y extrae a ellos la información; son las partes operativas del diseño investigativo, hacen relación con los procedimientos, condiciones y lugar de recolección (p.125)

Se puede afirmar que las técnicas permiten recolectar la información requerida para dar cumplimiento a los objetivos planteados y culminar exitosamente la investigación. En el caso de estudio se emplearon distintas técnicas como lo son: la observación directa y la encuesta.

### **Encuesta**

Cea D' Ancora (1999,240) define la encuesta como “la aplicación o puesta en práctica de un procedimiento estandarizado para recabar información (oral o escrita) de una muestra amplia de sujetos. La muestra ha de ser representativa de la población

de interés y la información recogida se limita a la delineada por las preguntas que componen el cuestionario precodificado, diseñado al efecto”. Por su parte, Méndez (1994, p.106), sostiene que: “la encuesta permite el conocimiento de las motivaciones, actitudes, opiniones de los individuos con relación a su objeto de investigación”. Dado su enorme potencial como fuente de información, es utilizada por un amplio espectro de investigadores, siendo el instrumento de sondeo más valioso.

### **Observación**

Por otra parte, la observación directa permitirá a lo largo de la investigación recolectar datos definidos de interés para el investigador. Para Busot (1998), está definida como “el proceso mediante el cual percibimos los hechos o fenómenos de forma directa, o con el uso de instrumentos apropiado o con rigurosas condiciones de control que faciliten la confiabilidad deseada”.

Ahora bien, la revisión documental fue llevada a cabo por la investigadora a través de la investigación bibliográfica, que según Balestrini (2005, p 112), es: “la basada en la consulta de libros”. Por ello se examinaron textos y otros materiales impresos relacionados con las variables estudiadas, a fin de extraer los datos que fueron utilizados como fuente para la presente investigación.

### **Instrumentos**

Un instrumento para Palella (2003), “es cualquier recurso del cual pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información” (p.113). Es decir, son los medios utilizados para la recolección de datos. Según el tipo de investigación, se procederá a aplicar el cuestionario estructurado, el cual

consiste en una técnica que amerita relación directa con el encuestado, para obtener datos confiables relacionados con el problema.

Este instrumento consiste en un conjunto de preguntas sobre hechos y aspectos que interesan en la investigación, aplicados a las personas involucradas con el proceso de elaboración y ejecución del estudio, facilita traducir los objetivos y las variables de la investigación a través de una serie de preguntas pre-determinadas en relación con el problema que será estudiado, con el objeto de ser posteriormente codificados, dichas preguntas suelen responderse mediante la elección de una opción concreta de entre todas las que se ofrecen (lo que se llaman preguntas cerradas). En este estudio se consideraron preguntas cerradas, considerando las dimensiones, e indicadores de la variable a medir, con un total de interrogantes de 28 preguntas cerradas, de alternativas múltiples (Siempre, casi siempre, casi nunca y nunca).

Cabe destacar que debido a que las alternativas de respuesta seleccionadas se enmarcan en la escala de actitudes, se puede afirmar que las mismas fueron confeccionadas a través del escalamiento tipo Likert.

En lo referente al tipo de observación empleado, es interesante especificar el instrumento y modo en que se recopiló y quedó registrada la información, en este caso se emplearon registros en una lista de cotejo, en base a una planilla de preguntas con los aspectos que se desea conocer de la organización.

## **Validez y confiabilidad**

### **Validez**

De acuerdo al criterio de Hernández, Fernández y Baptista (2010, p.346) la validez se refiere: “en términos generales, al grado en que un instrumento realmente

mide la variable que pretende medir”, en concordancia con lo expuesto anteriormente se puede considerar la validez como la integridad, el carácter, o la calidad de un instrumento, en relación al propósito y las circunstancias en las que se aplique. Es por ello, que la validez del instrumento, garantiza que las preguntas o ítems deben tener una correspondencia directa con los objetivos de la investigación.

Hernández y otros (1998) cita: “la validación es un instrumento de medición que debe contener representado todos los ítems de dominio del contenido de los aspectos a medir” (p.244). En este sentido la validez, más que con un número tiene que ver con la verdad, con la fuerza, y con el valor del trabajo científico.

Dentro de la validación de los instrumentos de recolección de datos se realizará con la participación de expertos metodológicos y del tema para obtener los mejores resultados, donde los expertos son los que ratificarán su efectividad.

En tal sentido asumiendo los canales regulares del proceso de la investigación se procederá a través de la revisión y discusión del instrumento por dos (2) expertos, para evaluar la redacción, pertinencia, y correspondencia del mismo para su aplicación a la población seleccionada, con el fin de verificar la necesidad del abordaje de la situación, mediante la aplicación del cuestionario con el fin de investigar sobre la evaluación de la gerencia estratégica para el desarrollo sostenible de la industria farmacéutica.

### **Confiabilidad**

La confiabilidad de un instrumento de medición es la capacidad que tiene de registrar los mismos resultados en distintas ocasiones, bajo las mismas condiciones y sobre la misma selección muestral. Hernández y otros (1998, p.243) indican que “la confiabilidad de un instrumento se refiere al grado en que su aplicación repetida al

mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados”. Por ello, el instrumento se sometió a comprobación mediante la prueba de Alfa de Cronbach, definida por Hernández, Fernández y Baptista (2010) como:

Un coeficiente desarrollado por J.L. Cronbach que requiere de una sola administración de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1. Su ventaja reside en que no es necesario dividir en dos mitades a los Ítems del instrumento de medición: simplemente se aplica a la medición y se calcula el coeficiente (p.355)

Lo antes expuesto, hizo necesario la aplicación del procedimiento indicado por Carmines y Zeller (1998) para calcular el coeficiente  $\alpha$ :

Sobre la base de la varianza de los ítems, aplicando la siguiente fórmula:

$$\alpha = \left[ \frac{k}{k - 1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Dónde: K, es el número de preguntas o Ítems.  $\sum_{i=1}^K S_i^2$ , es la suma de las varianzas de cada ítem y  $S_t^2$ , es igual a la varianza de toda la escala.

La aplicación de la fórmula anterior proporciono un coeficiente de confiabilidad, de 0,82 categorizado como Bueno, lo cual permitió determinar el grado de confiabilidad de los instrumentos para recolección de la información que requirió la presente investigación. Cuanto más cerca se encuentre el valor de alfa a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados.

Como criterio general George y Mallery (2003, p 231), sugieren lo siguiente para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach:

Coeficiente alfa  $> 0.9$  es Excelente  
Coeficiente alfa  $> 0.8$  es Bueno  
Coeficiente alfa  $> 0.7$  es Aceptable  
Coeficiente alfa  $> 0.6$  es Cuestionable  
Coeficiente alfa  $> 0.5$  es Pobre  
Coeficiente alfa  $< 0.5$  es Inaceptable

### **Procesamiento de Datos**

Una vez finalizada la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, se procedió a la agrupación y recopilación respectiva. Al respecto Arias, G (2006) señala; “En este punto se describen las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtengan, clasificación, registro, tabulación codificación si fuere el caso” (p.53).

El procesamiento de los datos obtenidos se realizó mediante el levantamiento de tablas y gráficos contentivos de los resultados obtenidos: Tablas, series numéricas y de frecuencias que serán producto del vaciado de los datos de cada uno de las variables, luego se procedió al cálculo de porcentajes, para la elaboración de gráficos circulares, que permitieron visualizar el comportamiento de cada una de las variables estudiadas contenidas en las preguntas de investigación, esto permitió en primer lugar describir estadísticamente los datos y posteriormente analizarlos e interpretarlos según la observación realizada mediante el desarrollo de la investigación.

### **Técnicas de Análisis de Datos**

Cuando se habla de análisis, se alude a la utilización de una serie de procedimientos o pasos que intentan proporcionar sentido a los datos, como parte de una tarea analítica que debe conservar su condición estadística. En este sentido los datos serán analizados con criterios y modelos apropiados que garanticen la validez de la información obtenida.

Para el análisis de datos se aplicarán técnicas de análisis cuantitativo, a través de estadística descriptiva que consiste en determinar frecuencias, porcentajes y promedios de las respuestas para cada pregunta, agrupadas por los ítems relacionados a cada indicador. Dichos resultados se presentarán a través de cuadros, seguidos del análisis e interpretación por parte del investigador, considerando los argumentos expuestos en las bases teóricas de esta investigación.

Al respecto, comenta Sarduy (2006, p.33):

La técnica cuantitativa se orienta principalmente hacia los estudios que exponen solo clasificaciones de datos y descripciones de la realidad social y, en menor medida, hacia estudios que intentan formular explicaciones. El producto de la aplicación de las técnicas cuantitativas será un informe en el que se muestre una serie de datos clasificados, sin ningún tipo de información adicional que le dé una explicación, más allá de la que en sí mismo conllevan.

### **Fases de la Investigación**

Evaluar la gerencia estratégica como herramienta de desarrollo sostenible en el sector farmacéutico, implica estructurar una metodología de investigación conforme los objetivos y propósitos identificados inicialmente, la cual permitirá una secuencia lógica de acción a través de la determinación de distintas etapas, para posteriormente al final de las mismas obtener las conclusiones. En tal sentido se indica la metodología de investigación para llevar a cabo la investigación:

#### **I Fase: El Problema**

Esta fase constituye el punto de partida para el investigador, ya que contiene un conjunto de acciones que fundamentan la investigación. Se llevó a cabo a través de la indagación en laboratorios farmacéuticos del Edo Aragua, así como la observación y

revisión general de bibliografías sobre la gestión estratégica y demás puntos concernientes al tema en estudio, esto permitió estructurar y elaborar el planteamiento de la problemática, el objetivo general y los específicos y la justificación.

## **II Fase: Marco teórico**

Los principales métodos y técnicas de investigación aplicados durante el proceso de diagnóstico, facilitaron el desarrollo de esta fase, es decir, identificar y dar a conocer de forma concreta los rasgos y características de la industria farmacéutica, construir el basamento teórico, integrado con las teorías, enfoques, estudios y antecedentes en general que se relacionen con la evaluación de la gerencia estratégica.

## **III Fase: Marco Metodológico**

Esta fase permitió establecer el modelo metodológico, para el desarrollo de una evaluación coherente y sólida de la gerencia estratégica, por lo cual se adoptó la investigación de campo de tipo descriptivo y modalidad evaluativa-explicativa, en el que se aplican instrumentos cónsonos con el tipo de investigación, tales como la observación y la encuesta, los cuales permitieron la recopilación de los datos maximizando la validez y confiabilidad de la información obtenida de la muestra constituida por cuatro (04) Direcciones y seis (06) gerencias que forman parte de grupo Farma.

## **IV Fase: Análisis de los Resultados**

Debido a que esta fase requiere una estrecha relación entre la investigadora y el campo indagado, la autora se dirigió a la empresa estudiada, para de esta manera recolectar los datos mediante la aplicación de los instrumentos diseñados, para la

proponer estrategias de reducción de costos de las empresas manufactureras y comercializadoras de GrupoFarma bajo el enfoque del Balanced scorecard. Partiendo de la información ya organizada y sintetizada en virtud del procesamiento, y presentación gráfica, se interpretarán los datos.

#### **V. Fase: Conclusiones y Recomendaciones**

Una vez interpretados los resultados, estos serán utilizados para la generación de determinadas conclusiones y recomendaciones; las cuales surgieron de contrastar los objetivos planteados con los datos obtenidos ya procesados.

#### **VI. Fase: Propuesta de la investigación**

Esta fase es la que genera valor agregado a la investigación y consistió en suministrar luego de la determinación de la situación actual de las empresas que conforman GrupoFarma, establecer indicadores que representan herramientas estratégicas para el control y seguimiento de los objetivos planteados por la organización.

## **CAPITULO IV**

### **ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS**

El presente capítulo corresponde al desarrollo de los objetivos específicos alineados al diseño de estrategias de reducción de costos en las empresas manufactureras y comercializadoras de Grupo Farma, bajo el enfoque del Balanced scorecard (**Bsc**).

Una vez recolectada la información, la cual fue obtenida mediante la aplicación de la técnica de la encuesta, y de la observación directa, a los responsables de las distintas áreas, se procede al análisis y procesamiento de datos. De acuerdo con Sabino (2006) “el procesamiento de datos; comprende la selección, ordenación y clarificación de los datos para permitir su posterior análisis” (p.69).

En este sentido el instrumento fue aplicado a los 10 integrantes del grupo gerencial y directores de Grupo Farma, los cuales poseen conocimiento del tema investigado dentro de la organización, los resultados obtenidos fueron tabulados, analizados e interpretados y presentados a continuación:

**Objetivo:** Diagnosticar la situación actual de los procesos de elaboración, comercialización, distribución de productos y manejo de residuos de las empresas que conforman GrupoFarma

**Dimensión:** Situación contable

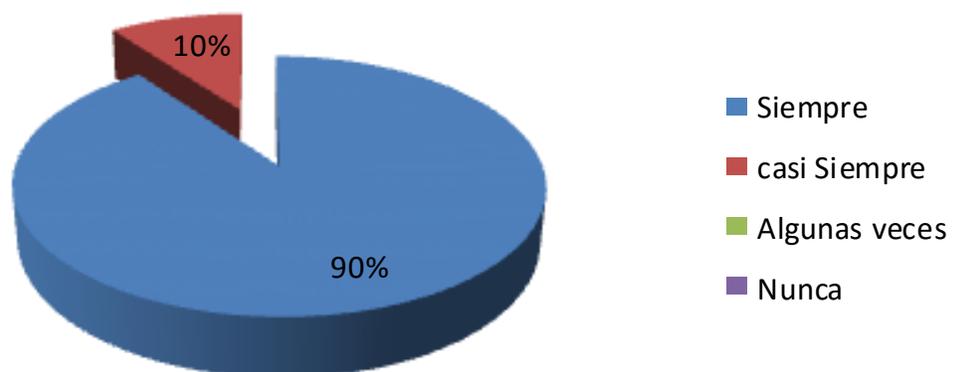
**Indicador:** Estados Financieros

**Cuadro N°8:**Desempeño a través de los estados financieros.

Ítems 1.La empresa supervisa el desempeño financiero y lo compara con lo planificado	Alternativas	Frecuencia	%
	Siempre	9	90%
	Casi siempre	1	10%
	Algunas veces	0	0%
	Nunca	0	0%
	<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Autor:** Henríquez Y. (2015)

**Gráfico N° 1.**Desempeño a través de los estados financieros



**Autor:** Henríquez Y. (2015). Fuente: Cuadro N° 8

En el gráfico N° 1, se evidencia como el 90% de los encuestados indica que las empresas que conforman GrupoFarma, analizan el desempeño financiero mediante el uso de diversos estados financieros, entre los que se destaca: flujo de efectivo, estado de resultado, situación patrimonial, entre otros, y a su vez realiza

comparativos de lo ejecutado con lo planificado, sin embargo el 10% restante responde que casi siempre mide y compara el desempeño financiero, en función a lo antes expuesto , se puede indicar que GrupoFarma, cuenta con información relevante en sus estados financieros cuyo comparativo con las operaciones planificadas, les permite tomar decisiones de carácter económico, y evaluar las estrategias de reducción de costos que impacten a la organización , por lo que resulta importante resaltar que todo el personal en cargos estratégico- gerenciales debe poseer dicha información. En este sentido López Giovanni (2001), expresa que el análisis de desempeño “permite a la gerencia medir el progreso comparando los resultados alcanzados con las operaciones planeadas, además informa sobre la capacidad de endeudamiento, su rentabilidad y su fortaleza o debilidad financiera, esto facilita el análisis de la situación económica para tomar decisiones”. (Pág. 1)

**Dimensión:** Situación contable

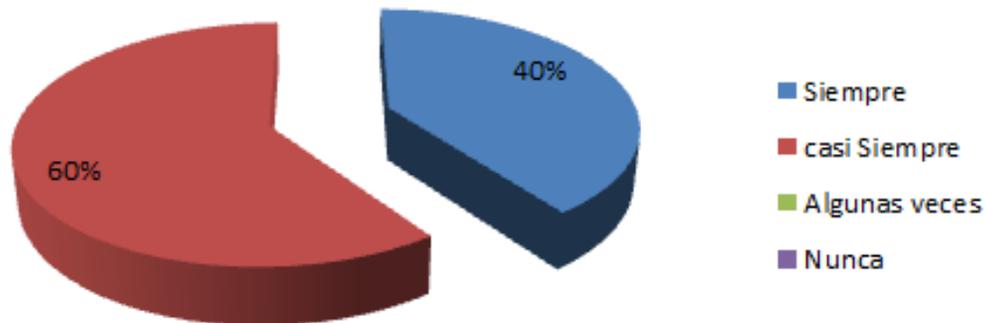
**Indicador:** Método de Costeo

**Cuadro N°9:** Absorción de costos en Método de costeo

Ítems 2.El método de costeo garantiza la absorción de costos fijos y variables en la valoración del producto terminado	<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
	Siempre	8	80%
	Casi siempre	2	20%
	Algunas veces	0	0%
	Nunca	0	0%
	<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Autor:** Henríquez Y. (2015)

**Gráfico N° 2.**Absorción de costos en Método de costeo



**Autor:** Henríquez Y. (2015). Fuente: Cuadro N°9

En el gráfico N° 2, el 40% de los encuestados respondió que siempre el método de costeo empleado garantiza la absorción de costos fijos y variables en los productos terminados del Grupo Farma, lo cual permite una adecuada valorización de los productos en cada una de las etapas de su proceso de manufactura, ya que se está considerando la totalidad de los recursos utilizados, mientras tanto el 60% indicó que la absorción de costos se realiza casi siempre, esta respuesta obedece a la existencia de líneas de producción que no presentan en ciertos periodos del año unidades fabricadas, lo que no permite asociar costos fijos específicos de esa área a ningún volumen de producción, ello dificulta el proceso de análisis y toma de decisiones. En este sentido Horngren, C (2007), indica que “ para tomar decisiones, los costos de inventario deben incluir costos fijos y variables y que una de las ventajas de su uso es que mide todos los recursos de manufactura, necesarios para producir el inventario”(pág.302)

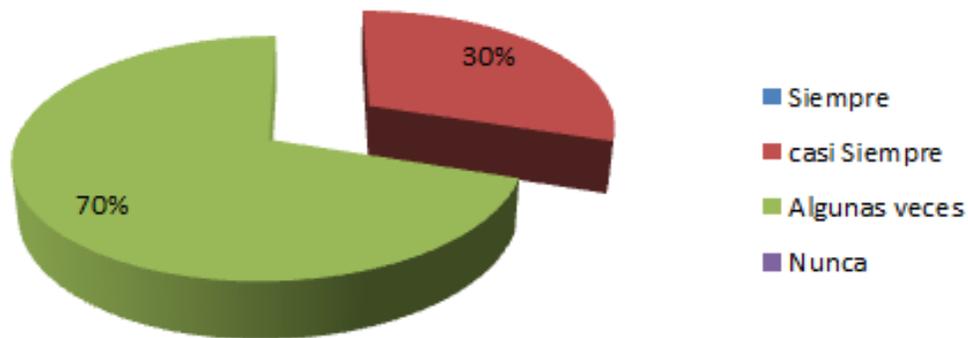
**Dimensión:** Situación contable  
**Indicador:** Causales variación del costo

**Cuadro N°10:** Revisión estructuras de costos

Ítems 3.Las estructuras de costo estándar (Rutas y listas de Materiales) son revisadas para validar su similitud con la realidad	Alternativas	Frecuencia	%
	Siempre	0	0%
	Casi siempre	3	30%
	Algunas veces	7	70%
	Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	

**Autor:** Henríquez Y. (2015)

**Gráfico N° 3.**Revisión estructuras de costos



**Autor:** Henríquez Y. (2015). Fuente: Cuadro N°10

En el gráfico N° 3, el 30% de los encuestados señaló que las estructuras de costo estándar (Rutas y listas de Materiales) son revisadas para validar su similitud con la realidad siempre, sin embargo el 70% de los encuestados indico que algunas veces se realiza la revisión de las estructuras, lo cual refleja desviaciones en la determinación del costo estándar, porque este constituye el patrón comparativo para evaluar las diferencias generadas entre un escenario óptimo de costeo y la realidad, motivo por el cual la estructura asociada a lista de materiales y rutas de producción debe reflejar la realidad de los procesos, esto permite determinación

de variaciones reales en el proceso de costeo, y herramientas confiables para el proceso de toma de decisión. En concordancia con lo antes expuesto Gómez, Giovanni (2001) comenta que “la gerencia utiliza los costos estándares y los presupuestos para planear el desempeño futuro y luego, para controlar el desempeño real mediante el análisis de variaciones”

**Dimensión:** Situación contable

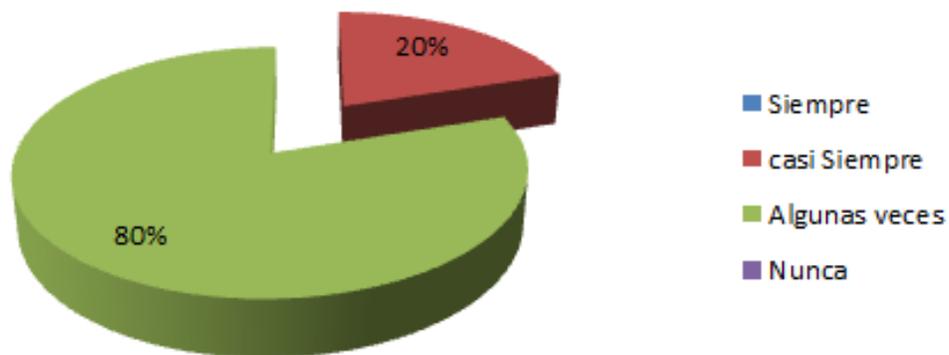
**Indicador:** Causales variaciones de Costo

**Cuadro N°11:** Acciones correctivas por incremento de costo

Ítems 4.Frente al incremento de costos se toman acciones correctivas	Alternativas	Frecuencia	%
	Siempre	0	0%
	Casi siempre	2	20%
	Algunas veces	8	80%
	Nunca	0	0%
	<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Autor:** Henríquez Y. (2015)

**Gráfico N° 4.** Acciones correctivas por incremento de costo



**Autor:** Henríquez Y. (2015). Fuente: Cuadro N°11

En el gráfico N° 4, el 20% de los encuestados indicó que frente al incremento de costos casi siempre se toman acciones correctivas, sin embargo el 80% señaló que dichas acciones son ejecutadas algunas veces, lo cual refleja debilidades en los procesos de reducción de costos, ya que todas las áreas estratégicas deben tener dentro de su visión aplicar medidas que permitan corregir desviaciones de este tipo, porque esto puede generar variaciones considerables en la valoración de los productos terminados y repercusiones negativas en la operatividad y salud financiera de Grupo Farma. En concordancia con este planteamiento Gido, J. (2012) CENGAGE learning, señala que la clave para un control efectivo es asegurarse que todo marcha con base en el plan, y se debe emprender las acciones correctivas necesarias de manera que se garantice el logro del objetivo.

**Dimensión:** Situación contable

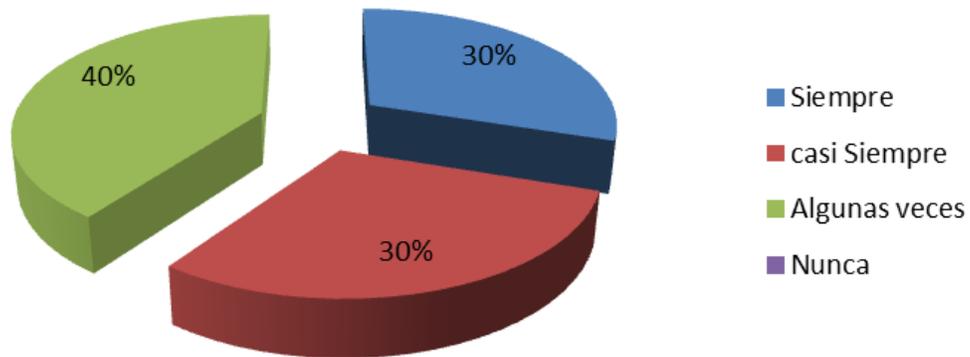
**Indicador:** Causales y variaciones de costo

**Cuadro N°12:** Conocimiento variaciones por elementos de costos

Ítems 5. Se difunde a las áreas estratégicas las variaciones de costo real con respecto al estándar en función a los elementos que lo componen	<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
	Siempre	3	30%
	Casi siempre	3	30%
	Algunas veces	4	40%
	Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	

**Autor:** Henríquez Y. (2015)

**Gráfico N° 5.**Conocimiento variaciones por elementos de costos



**Autor:** Henríquez Y. (2015). Fuente: Cuadro N°12

En el gráfico N° 5, el 30% de los encuestados respondió que siempre se difunde a las áreas estratégicas las variaciones de costo real con respecto al estándar, la misma tendencia de 30% respondieron que se realiza casi siempre y el 40% restante señaló que esto ocurre algunas veces, lo cual representa una debilidad ya que las variaciones muestran el nivel de actuación que se alcanzó de un objetivo establecido, y si estas desviaciones no son difundidas entre la totalidad del personal estratégico la empresa no estará en condiciones de ejercer un control eficaz del proceso productivo, puesto que toda desviación respecto al costo estándar no solo debe ser analizada para determinar sus causas, se deben establecer las responsabilidades que correspondan, y decidir las acciones necesarias para evitar su ocurrencia nuevamente.

**Dimensión:** Situación Estratégica

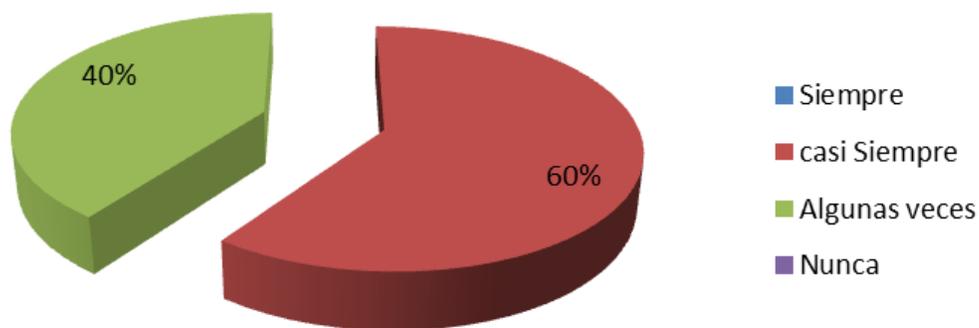
**Indicador:** Misión, visión, objetivos estratégicos

**Cuadro N°13:** Visión enmarcada en mejora continua

Ítems 6. La visión de la empresa está enmarcada en una mejora continua y reducción sistemática de los costos	Alternativas	Frecuencia	%
	Siempre	0	0%
	Casi siempre	6	60%
	Algunas veces	4	40%
	Nunca	0	0%
	<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Autor: Henríquez Y. (2015)

**Gráfico N° 6.** Visión enmarcada en mejora continua



**Autor:** Henríquez Y. (2015). Fuente: Cuadro N°13

En el gráfico N° 6, el 60% de los encuestados respondió que casi siempre la visión de la empresa está enmarcada en una mejora continua y reducción sistemática de los costos, mientras que el 40% respondió que algunas veces su visión apunta hacia esa dirección. Esto conlleva la adopción de decisiones erradas en el uso de los recursos, además se evidencia la falta de colaboración, duplicidad de actividades y mayores costos con respecto a lo planificado, ya que todas las áreas no enfocan los esfuerzos hacia una misma dirección, y el criterio de reducir costos no resulta ser el principal elemento que impulse la operación de las empresas de GrupoFarma.

Adicionalmente se constató mediante la observación directa que la visión de GrupoFarma no está expuesta públicamente en las áreas, para ser visualizadas por todo el personal.

**Dimensión:** Situación Estratégica

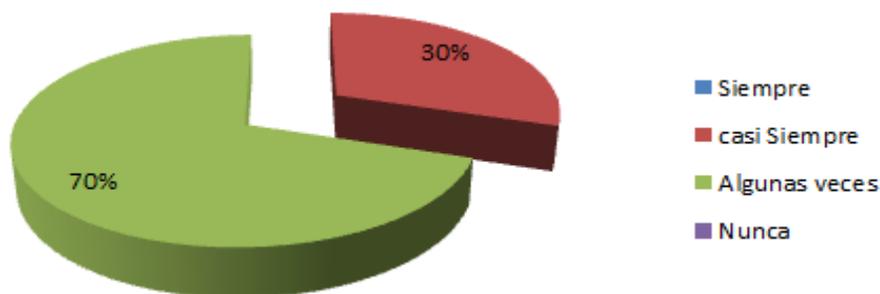
**Indicador:** Misión, visión, objetivos estrategicos

**Cuadro N°14:**Existencia de indicadores de cumplimiento

Ítems 7.Existen indicadores para medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la unidad que representa	Alternativas	Frecuencia	%
	Siempre	0	0%
	Casi siempre	3	30%
	Algunas veces	7	70%
	Nunca	0	0%
	<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Autor:** Henríquez Y. (2015)

**Gráfico N° 7.**Existencia de indicadores de cumplimiento



**Autor:** Henríquez Y. (2015). Fuente: Cuadro N°14

En el gráfico N° 7, el 30% de los encuestados respondió que casi siempre existen indicadores para medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos en la unidad que representan, mientras que el 70% de los encuestados respondió que algunas veces disponen de dichos indicadores, en función a las respuestas obtenidas es necesario evaluar los indicadores existentes y diseñar nuevos indicadores que permitan tener un continuo monitoreo y control de los resultados de la gestión, así como el cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos, de los avances y

logros de los planes trazados, con la finalidad de mejorar la eficiencia, el seguimiento y la gestión interna. En concordancia con lo antes expuesto por Castro, Karen en su artículo del 2013 sobre indicadores de gestión, señala que “los indicadores permiten tener control adecuado sobre una situación dada; la principal razón de su importancia radica en que es posible predecir y actuar con base en las tendencias positivas o negativas observadas en su desempeño global”

**Dimensión:** Situación Operativa

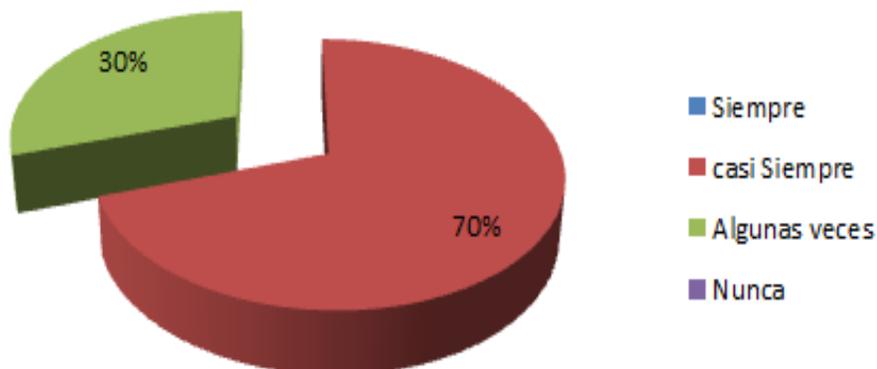
**Indicador:** Proceso de Aprovisionamiento

**Cuadro N°15:** Aprovisionamiento en tiempo planificado

Ítems 8.El proceso de aprovisionamiento (Compras –almacenaje-gestión de stock) garantiza en el tiempo planificado el stock necesario para el proceso productivo	Alternativas	Frecuencia	%
	Siempre	0	0%
	Casi siempre	7	70%
	Algunas veces	3	30%
	Nunca	0	0%
	<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Autor: Henríquez Y. (2015)

**Gráfico N° 8.** Aprovisionamiento en tiempo planificado



**Autor:** Henríquez Y. (2015). Fuente: Cuadro N°15

En el gráfico N° 8, el 70 % de los encuestados respondió que el proceso de aprovisionamiento (Compras –almacenaje- gestión de stock) garantiza casi siempre el stock necesario para el proceso productivo en el tiempo planificado, mientras que el 30% indicó que esto ocurre algunas veces, las razón de estas respuestas obtenidas está asociada a la realidad económica del sector industrial en Venezuela , donde ciertos proveedores han presentado carencia en sus insumos, para garantizar materias primas y empaques demandados por GrupoFarma, lo cual evidencia debilidades en el proceso de aprovisionamiento afectando el desempeño operativo de GrupoFarma, ya que la insuficiencia de recursos en el momento planificado afecta la disponibilidad de productos y su competitividad en el mercado farmacéutico. En este sentido la Universidad de Oviedo señala que la gestión de aprovisionamiento debe darse desde dos ópticas, desde la óptica de la eficacia, porque se debe proporcionar los materiales requeridos para cuando se precise, con la calidad apropiada ,en el plazo oportuno y desde la eficiencia: obtener estos recursos al menor costo los recursos empleados.

**Dimensión:** Situación Operativa

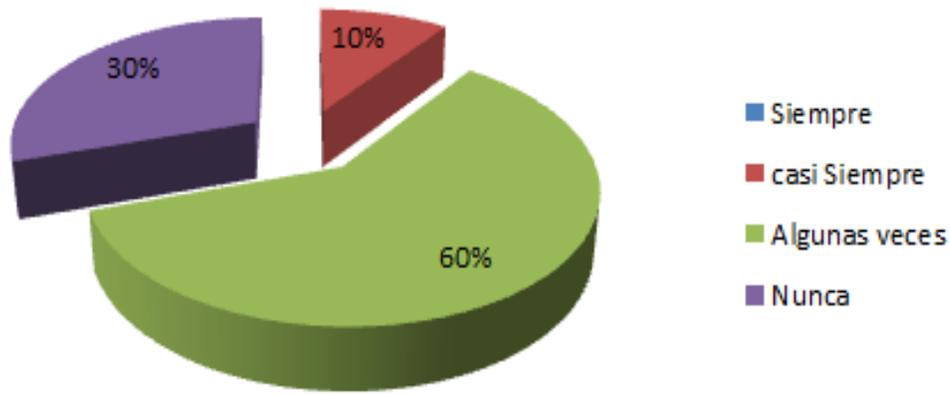
**Indicador:** Eficiencia

**Cuadro N°16:**Medición de eficiencia

Ítems 9.Existen mecanismos de medición de la eficiencia real de máquinas con respecto a la capacidad instalada de planta	<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
	Siempre	0	0%
	Casi siempre	1	10%
	Algunas veces	6	60%
	Nunca	3	30%
	<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Autor:** Henríquez Y. (2015)

**Gráfico N° 9.** Medición de eficiencia



**Autor:** Henríquez Y. (2015). Fuente: Cuadro N°16

En el gráfico N° 9, el 10 % de los encuestados señaló que casi siempre existen mecanismos de medición de la eficiencia real de máquinas con respecto a la capacidad instalada de planta, mientras que el 60% de los encuestados indicó que esta se mide algunas veces, y por último el 30% de los encuestados respondió que esta medición no ocurre nunca, las respuestas obtenidas de muestran una debilidad en cuando a la determinación y medición de la eficiencia real de máquina, ya que se mantienen estandares de eficiencia obsoletos los culaes no corresponden a la realidaad de los procesos, esto afecta considerablemente la gestión de las empresas de GrupoFarma, señala Samuelson(1980) que “un proceso de producción es eficiente si se obtiene el máximo output para unos inputs dados”, si no se logra controlar y deteminar dicho volumen de eficiencia real, se afecta la capacidad de planta, el establecimiento de estandares, costeo de los productos asi como incumplimientos en la programación de los planes de producción,objetivos de producción, volumen de venta y margen de utilidad.

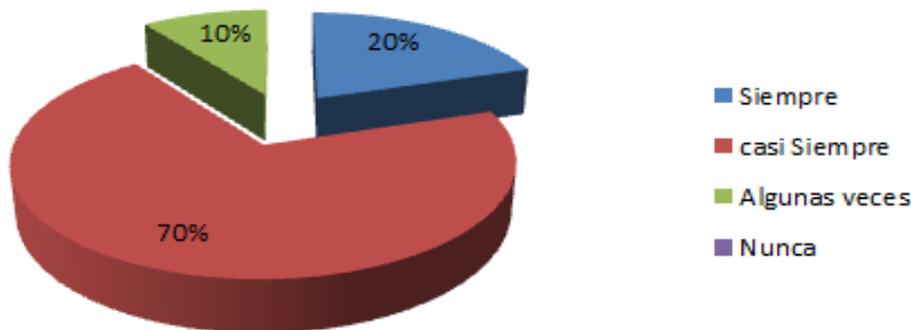
**Dimensión:** Situación Operativa  
**Indicador:** Proceso productivo

**Cuadro N°17:**Garantía de comercialización de productos claves

Ítems10.El volumen de fabricación garantiza la comercialización de productos claves de GrupoFarma	Alternativas	Frecuencia	%
	Siempre	2	20%
	Casi siempre	7	70%
	Algunas veces	1	10%
	Nunca	0	0%
	<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Autor:** Henríquez Y. (2015)

**Gráfico N° 10.** Garantía de comercialización de productos claves



**Autor:** Henríquez Y. (2015). Fuente: Cuadro N°17

En el gráfico N° 10, el 20 % de los encuestados señaló que el volumen de fabricación garantiza la comercialización de productos claves de GrupoFarma, por ósu parte el 70% de los encuestados indico que casi siempre se garantiza dicho volumen de productos y por último el 10% reveló que esto ocurre algunas veces. En relación a las respuestas obtenidas se confirma que los objetivos de producción establecidos para cumplir con las metas de venta de los productos claves de GrupoFarma no se estan logrando, surgiendo la necesidad de evaluar factores logísticos y operativos (aprovisionamiento y eficiencia) que esten afectando la competitividad y margen de utilidad del GrupoFarma.

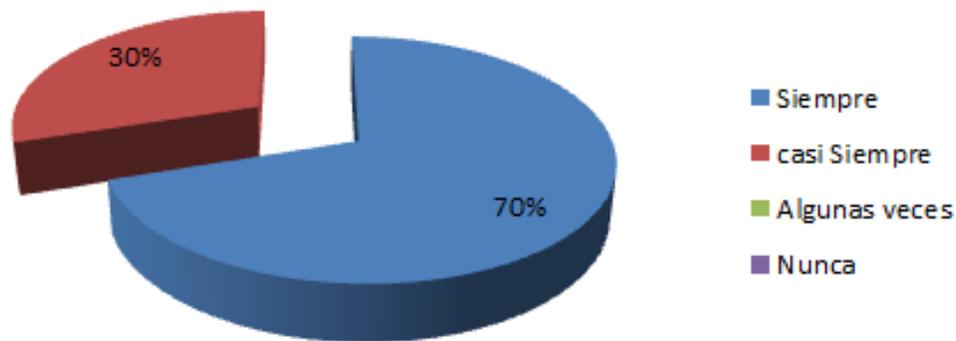
**Dimensión:** Situación Operativa  
**Indicador:** Proceso de destrucción

**Cuadro N°18:**Existencia de procedimientos de manufactura y disposición final

Ítems 11. La empresa cuenta con procedimientos que regulan los procesos de manufactura y disposición final de inventarios obsoletos y/o fuera de especificación.	Alternativas	Frecuencia	%
	Siempre	7	70%
	Casi siempre	3	30%
	Algunas veces	0	0%
	Nunca	0	0%
	<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Autor:** Henríquez Y. (2015)

**Gráfico N° 11.**Existencia de procedimientos de manufactura y disposición final



**Autor:** Henríquez Y. (2015). Fuente: Cuadro N°18

En el gráfico N°11, el 70% de los encuestados indicó que la empresa siempre cuenta con procedimientos que regulan los procesos de manufactura y disposición final de inventarios obsoletos y/o fuera de especificación, y el 30 % de los encuestados señaló que casi siempre se cuenta con dichos procedimiento, en función a las respuestas obtenidas es conveniente evaluar los procedimientos existentes a fin de validar si presentan debilidades o por el contrario es necesario difundir a las áreas estrategicas la existencia y cumplimiento de los procedimientos, estas respuestas estan acorde con lo plantado en el articulo de Información y negocios Quiminet.com(2006), el cual señala que de acuerdo a lo establecido en las Buenas

Prácticas de Manufactura (BPM), las cuales rigen la industria farmacéutica, señalan que una “buena documentación constituye una parte esencial del sistema de aseguramiento de la calidad” y como tal, debe estar presente en todos los aspectos de la empresa.

**Objetivo: Describir los aportes que genera Balanced scorecard, enfocado en las perspectivas Financiera, del Cliente, Procesos internos, Aprendizaje y Crecimiento que permiten la mejora continua de los procesos del GrupoFarma**

**Dimensión:**Proceso Interno

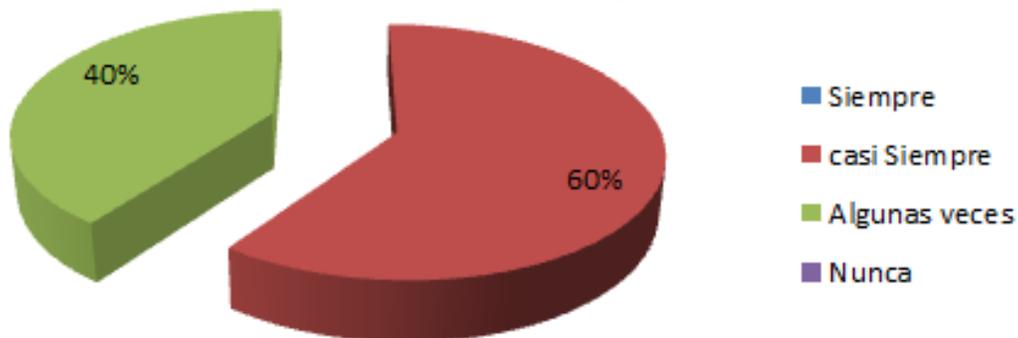
**Indicador :** Desempeño

**Cuadro N°19:** Definición estándares de desempeño

	<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
12.Están definidos los estándares de desempeño para alcanzar las metas	Siempre	0	0%
	Casi siempre	6	60%
	Algunas veces	4	40%
	Nunca	0	0%
	<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Autor:** Henríquez Y. (2015)

**.Gráfico N° 12.** Definición estándares de desempeño



**Autor:** Henríquez Y. (2015). Fuente: Cuadro N°19

En el gráfico N° 12, el 60% de los encuestados afirma que casi siempre están definidos los estándares de desempeño para alcanzar las metas, mientras que el 40% indica que algunas veces son definidos dichos estándares, en función a las respuestas obtenidas se evidencia que es necesario evaluar la medición sistemática y objetiva del grado de eficacia y eficiencia con el que los colaboradores de GrupoFarma realizan sus actividades laborales , así como los equipos que complementan la ejecución de sus labores , ya que esta información constituye la base para elaborar y ejecutar el plan individual de capacitación y actualización tecnológica que esté acorde con las exigencias del crecimiento de GrupoFarma.

**Dimensión:**Proceso Interno

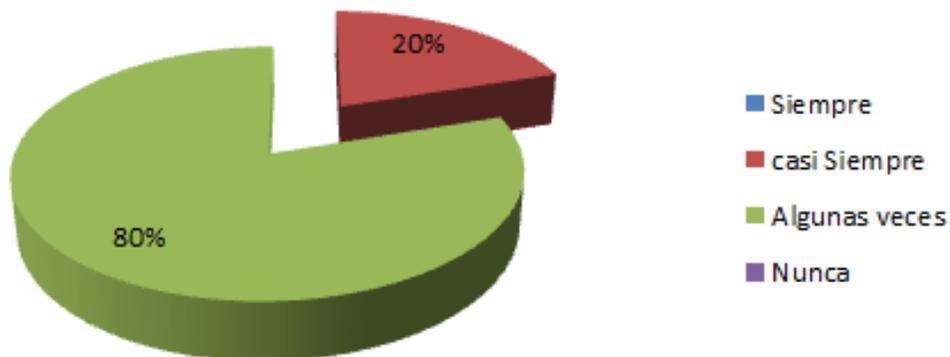
**Indicador:**Desempeño

**Cuadro N°20:** Suficiencia de indicadores para evaluar la gestión

Ítems 13.Considera usted que los indicadores actualmente definidos son suficientes para evaluar la gestión dentro de su área en la organización	Alternativas	Frecuencia	%
	Siempre	0	0%
	Casi siempre	2	20%
	Algunas veces	8	80%
	Nunca	0	0%
	<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Autor: Henríquez Y. (2015)

**Gráfico N° 13.**Suficiencia de indicadores para evaluar la gestión



**Autor:** Henríquez Y. (2015). Fuente: Cuadro N°20

En el gráfico N° 13, el 20% de los encuestados respondió que los indicadores actualmente definidos son casi siempre suficientes para evaluar la gestión dentro de su área en la organización, mientras que el 80% indicó que solo algunas veces son suficientes, en función a las respuestas obtenidas se evidencia la necesidad de evaluar los indicadores existentes y el establecimiento de nuevos indicadores que satisfagan la necesidad de información, y permitan medir de manera integral la gestión financiera y operativa de cada área en GrupoFarma. En este sentido Silva, David A. (2012), expone en su investigación de teoría de indicadores de gestión, que uno de sus principales objetivos es establecer un sistema que permita en forma rápida, administrar la empresa y hacer posible comparar los resultados con las metas, así como crear mecanismos de detección de desviaciones y aplicación inmediata de acciones correctivas.

**Dimensión:** Proceso interno

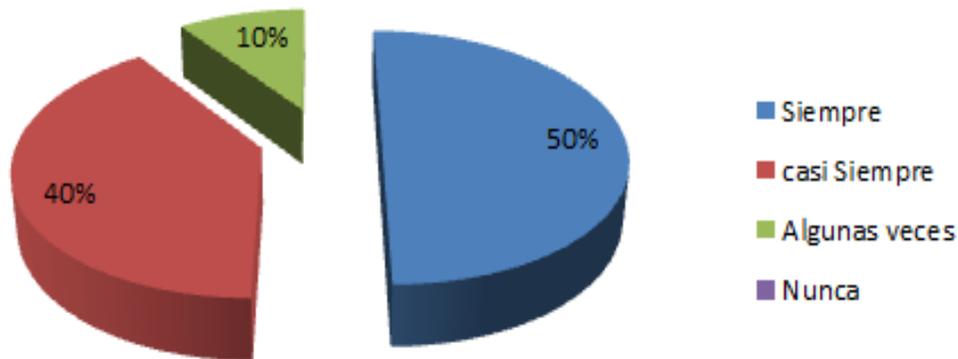
**Indicador:** Costos directos e indirectos

**Cuadro N°21:** Información de costos fijos y variables

	<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Ítems 14. Se le informa del comportamiento de los costos fijos y variables de su área.	Siempre	5	50%
	Casi siempre	4	40%
	Algunas veces	1	10%
	Nunca	0	0%
	<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Autor: Henríquez Y. (2015)

**Gráfico N° 14.** Información de costos fijos y variables



**Autor:** Henríquez Y. (2015). Fuente: Cuadro N°21

En el gráfico N° 14, el 50% de los encuestados indica que se informa del comportamiento de los costos fijos y variables de su área, adicionalmente el 40% señala que se les informa casi siempre y por último el 10% respondió que algunas veces, las respuestas obtenidas son coherentes ya que dicha información debe ser suministrada a las áreas estratégicas para evaluar y controlar su gestión, sin embargo es conveniente garantizar que dicha información sea divulgada a todas las áreas estratégicas y se realice de forma constante, a fin de que puedan monitorear y establecer acciones en función a los costos generados en cada periodo dentro de su área.

**Dimensión:** Proceso Interno

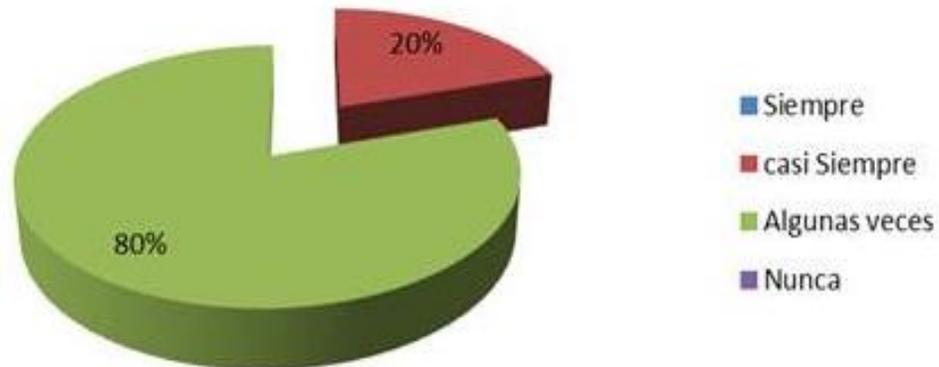
**Indicador:** Costos directos e indirectos

**Cuadro N°22:** Identificación de causales de costo por área

	Alternativas	Frecuencia	%
15. Se establece una identificación de los causales de costos en la unidad que representa	Siempre	0	0%
	Casi siempre	2	20%
	Algunas veces	8	80%
	Nunca	0	0%
	<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Autor: Henríquez Y. (2015)

**Gráfico N° 15.** Identificación de causales de costo por área



**Autor:** Henríquez Y. (2015). Fuente: Cuadro N°22

En el gráfico N° 15, el 20% de los encuestados establece una identificación de los causales de costos casi siempre en la unidad que representa y el 80% respondió que esta identificación lo realiza algunas veces, dada las respuestas obtenidas es necesario establecer las causales de costo en cada área y para controlarlos, analizar las actividades generadoras y mejorar el rendimiento de dichas causales, esto permitirá a las organizaciones de GrupoFarma generar una ventaja competitiva sostenible. Lo antes expuesto es sustentado bajo el contexto teórico de Porter (1985) el cual afirma que dentro de las actividades de valor desarrolladas por la empresa existen fuerzas motrices denominadas Drivers, directrices o guías de costos que actúan como determinantes estructurales para fijar diferencias entre competidores en cuanto al costo o valor entregado al comprador, por lo tanto se considera su análisis como un factor decisivo en el éxito de las empresas.

**Dimensión:**Proceso interno

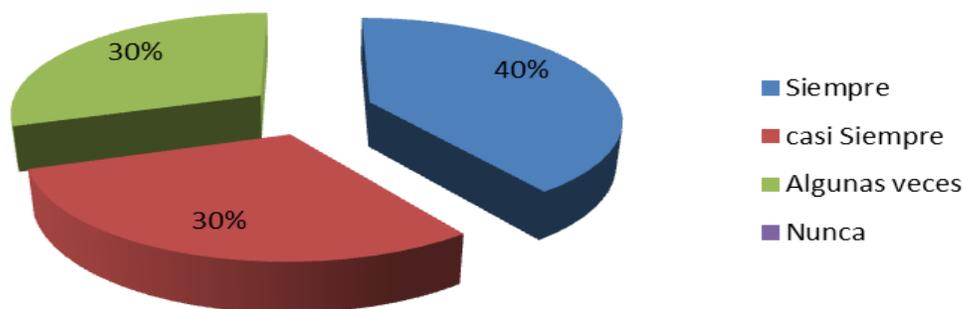
**Indicador:** Costos directos e indirectos

**Cuadro N°23:** Divulgación de costos reales y sus variaciones

Ítems 16. Se divulga a las áreas funcionales los costos reales del proceso productivo y las variaciones que presenta	Alternativas	Frecuencia	%
	Siempre	4	40%
	Casi siempre	3	30%
	Algunas veces	3	30%
	Nunca	0	0%
	<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Autor: Henríquez Y. (2015)

**Gráfico N° 16.**Divulgación de costos reales y sus variaciones



**Autor:** Henríquez Y. (2015). Fuente: Cuadro N°23

En el gráfico N° 16, el 40% de los encuestados indicaron que se divulga siempre a las áreas funcionales los costos reales del proceso productivo y las variaciones que presenta, y el 30% respondió que casi siempre y el 30% restante indico que se realiza algunas veces, estas respuestas resultan coherentes en función de que los departamentos de Finanzas y Producción afirmaron que siempre poseen dicha información, ya que son áreas en las cuales debe existir un control y seguimiento constante de los costos unitarios del producto terminado. La afirmación anterior se fundamenta en el constructo, de Michel Porter (1985) que expresa que la cadena de valor que permite descomponer la empresa en una serie de actividades

estratégicamente importantes con el objetivo de comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación actuales y potenciales, para reducir los costos e incrementar su intensidad competitiva.

**Dimensión:** Proceso Interno

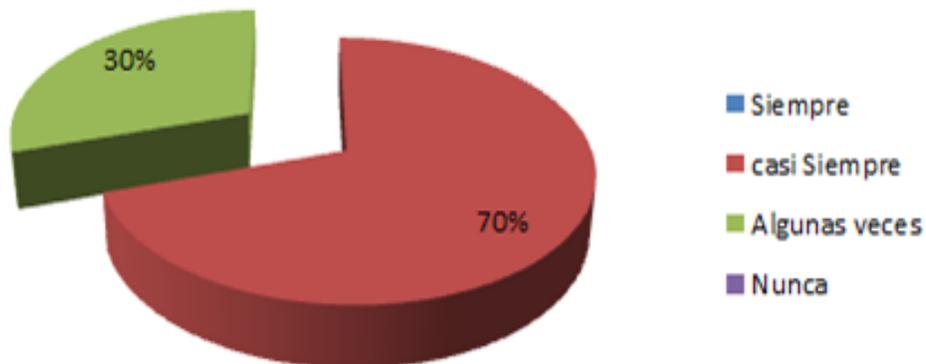
**Indicador:** Calidad

**Cuadro N°24:** Revisiones de optimización de calidad del producto

17. Se realizan revisiones y propuestas para la optimización de los procesos asociados a la calidad del producto	Alternativas	Frecuencia	%
	Siempre	0	0%
	Casi siempre	7	70%
	Algunas veces	3	30%
	Nunca	0	0%
	<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Autor: Henríquez Y. (2015)

**Gráfico N° 17** Revisión de optimización de calidad del producto



**Autor:** Henríquez Y. (2015). Fuente: Cuadro N°24

En el gráfico N° 17, el 70% de los encuestados señala que casi siempre se realizan revisiones y propuestas para la optimización de los procesos asociados a la calidad del producto, mientras que el 30% indica que dichas revisiones se

realizan algunas veces. En función a las respuestas obtenidas es necesario transformar la gestión de calidad en una herramienta poderosa, que debe estar implícita dentro de cada uno de los procesos de GrupoFarma. En este sentido Deming (1982), expone que la gerencia bajo el enfoque de la calidad total es fundamental para mantenerse en el mercado y competir, considera dentro de sus enfoques estratégicos garantizar la calidad en la manufactura de sus productos, evaluando y rediseñando procesos y actividades de ser necesario.

**Dimensión:** Proceso Interno

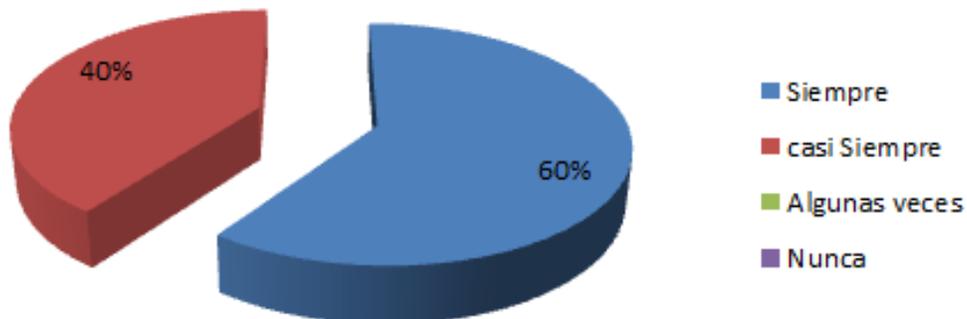
**Indicador:** Adquisición, almacenamiento y control de stock

**Cuadro N°25:** Programación de compras de acuerdo a cobertura

Ítems 18. Se establece el programa de compras partiendo de la cobertura de los inventarios disponibles para el plan de producción	<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
	Siempre	6	60%
	Casi siempre	4	40%
	Algunas veces	0	0%
	Nunca	0	0%
	<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Autor: Henríquez Y. (2015)

**Gráfico N° 18.** Programación de compras de acuerdo a cobertura



**Autor:** Henríquez Y. (2015). Fuente: Cuadro N°25

En el gráfico N° 18, el 60% de los encuestados indica que siempre el programa de compras se establece partiendo de la cobertura de los inventarios disponibles para el plan de producción, mientras que el 40% señala que casi siempre se activan las compras considerando la cobertura, esta tendencia se logró validar a través de la técnica de la observación directa, profundizando en el motivo de dichas tendencias, donde se determinó que para ciertos items no se garantiza la continuidad del suministro por parte de los proveedores, por lo que se realizan compras con excedentes a fin de prevenir incumplimiento en la entrega de producto terminado por falta de insumos, entre los cuales se destaca estuchería, frascos y etiquetas. Esta situación se contrapone al concepto expuesto por Castorena José(2015), donde la define como el acto de obtener el producto o servicio de la calidad correcta, al precio correcto, en el tiempo correcto y en el lugar correcto, esto no se cumple en GrupoFarma por factores externos que afectan la secuencia del proceso.

**Dimensión:** Proceso Interno

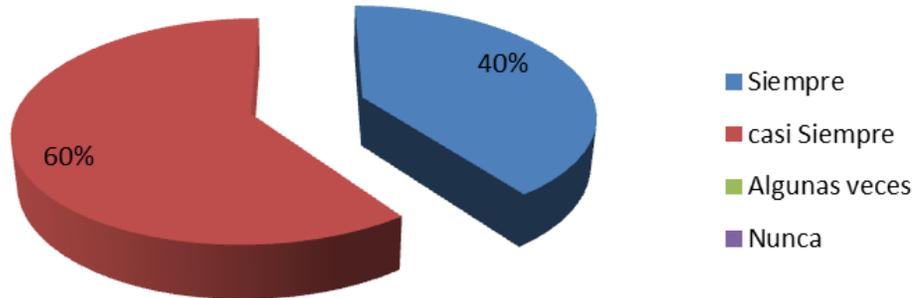
**Indicador :** Desarrollo de competencias

**Cuadro N°26:** Personal capacitado en las diferentes áreas

	<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
La empresa cuenta con personal capacitado en sus diferentes áreas funcionales	Siempre	4	40%
	Casi siempre	6	60%
	Algunas veces	0	0%
	Nunca	0	0%
	<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Autor: Henríquez Y. (2015)

**Gráfico N° 19.** Personal capacitado en las diferentes áreas



**Autor:** Henríquez Y. (2015). Fuente: Cuadro N°26

En el gráfico N° 19, el 40% de los encuestados expresó que siempre las empresas que conforman GrupoFarma cuentan con personal capacitado en sus diferentes áreas funcionales, y el 60% señaló que casi siempre se cuenta con personal capacitado, en función de las respuestas obtenidas es necesario determinar las brechas en la capacitación del personal y fomentar su formación en los tópicos requeridos para llevar a cabo sus funciones a cabalidad. En este sentido QianXie, Li Zhou(2008), consideran que la capacitación del personal es importante para la competitividad de cualquier organización y además constituye una necesidad de la persona, representa una inversión a largo plazo, siendo una de las más rentables que puede emprender una organización.

**Dimensión:**Proceso Interno

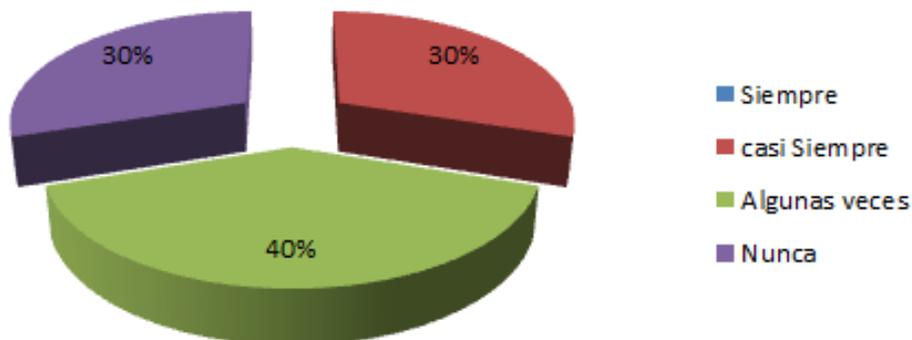
**Indicador :** Desarrollo de competencias

**Cuadro N°27:** Interés por adiestramiento y desarrollo de competencias

Ítems 20.La empresa se interesa por el adiestramiento del personal, la constante actualización y el desarrollo de competencias	<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
	Siempre	0	0%
	Casi siempre	3	30%
	Algunas veces	4	40%
	Nunca	3	30%
	<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Autor: Henríquez Y. (2015)

**Gráfico N° 20.** Interés por adiestramiento y desarrollo de competencias



**Autor:** Henríquez Y. (2015). Fuente: Cuadro N°27

En el gráfico N°20, el 30% de los encuestados respondió que las empresas de GrupoFarmase interesan casi siempre por el adiestramiento del personal, la constante actualización y el desarrollo de competencias. Sin embargo el 40% señala que algunas veces existe este interés y por último el 30 % expresa que nunca se da dicho interes, en función a las respuestas obtenidas se evidencia debilidades en cuanto al proceso de formación , mejoramiento y el crecimiento de las aptitudes de los individuos que forman parte de GrupoFarma, afectando el nivel de desempeño, manejo de tecnología y desarrollo integral de sus trabajadores que permitan el mejoramiento de la productividad. En este sentido, Torres (2000) afirma que la capacitación no es una actividad que genera gastos, sino una inversión que agrega valor, es decir, es el motor que impulsa la creación de valor tanto para la organización como para las personas que en ella laboran. En este sentido Kaplan y Norton (1980), señalan que la perspectiva de aprendizaje y crecimiento contempla invertir en la formación continua de los empleados ,con el objetivo de impulsar la formación y el crecimiento de la organización a largo plazo.

**Dimensión:** Proceso interno

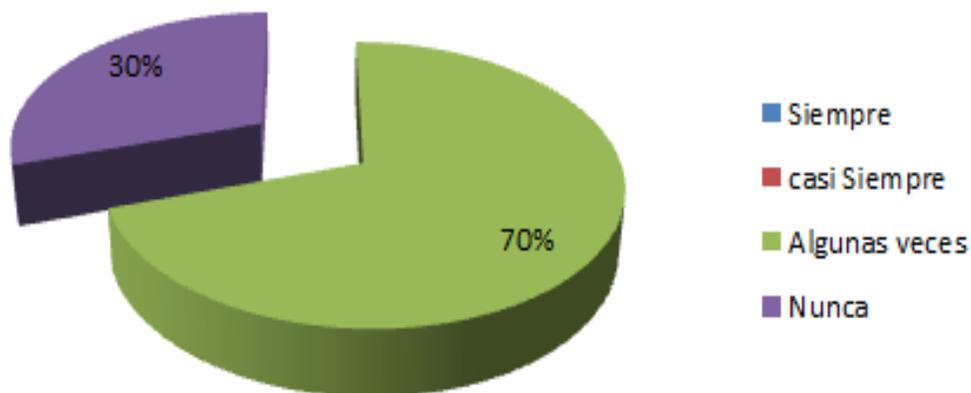
**Indicador:** Absentismo

**Cuadro N°28:** Medición de grado de motivación

Ítems 21.La empresa posee herramientas para medir el grado de motivación, clima organizacional y compromiso en materia laboral	Alternativas	Frecuencia	%
	Siempre	0	0%
	Casi siempre	0	0%
	Algunas veces	7	70%
	Nunca	3	30%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	

Autor: Henríquez Y. (2015)

**Gráfico N° 21.** Medición de grado de motivación



**Autor:** Henríquez Y. (2015). Fuente: Cuadro N°28

En base a lo señalado en el gráfico N° 21, el 70% de los encuestados algunas veces posee herramientas para medir el grado de motivación, clima organizacional y compromiso en materia laboral, por otra parte el 30% indicó que nunca se poseen de dichas herramientas, según la definición de Robbins, Stephenen (2009) la motivación es la base para realizar grandes esfuerzos para alcanzar las metas de la organización, con la condición de que pueda satisfacer una necesidad individual, En este sentido, Kaplan y Norton(1997), señalan que dentro de la perspectiva del aprendizaje indica que la satisfacción del empleado es una condición previa para el

aumento de la productividad, de la rapidez de reacción, la calidad y el servicio al cliente, al contrastar los resultados con dichos enunciados, se evidencian debilidades dentro de las organizaciones que conforman GrupoFarma, sobre todo en lo relacionado con el clima organizacional, por ser este factor de gran importancia por cuanto ayuda en la comunicación, satisfacción, buen desempeño y productividad en cada una de las funciones de las personas que la integran.

**Dimensión:** Proceso Interno

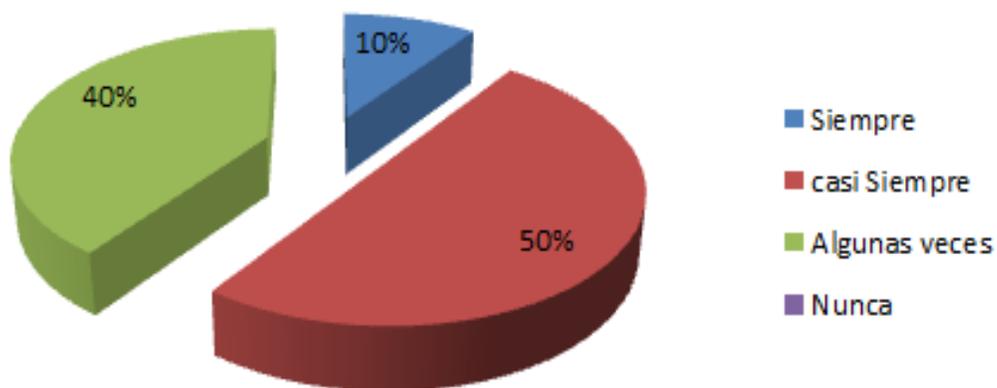
**Indicador:** Tecnología, disponibilidad, operatividad de maquinaria y equipos

**Cuadro N°29:** Maquinaria e infraestructura acorde con exigencias producción.

Ítems 22. La tecnología con que cuenta la empresa actualmente en materia de maquinaria e infraestructura, está acorde con las exigencias del proceso productivo.	Alternativas	Frecuencia	%
	Siempre	1	10%
	Casi siempre	5	50%
	Algunas veces	4	40%
	Nunca	0	0%
	<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Autor: Henríquez Y. (2015)

**Gráfico N° 22.** Maquinaria e infraestructura acorde con exigencias producción.



**Autor:** Henríquez Y. (2015). Fuente: Cuadro N°29

En el Gráfico N° 22, el 10% de los encuestados señaló que la tecnología con que cuenta GrupoFarma actualmente en materia de maquinaria e infraestructura, está acorde con las exigencias del proceso productivo, por otra parte el 50% indicó que casi siempre y el 40% expresó que algunas veces, esto demuestra que es necesario evaluar la compatibilidad de la maquinaria e infraestructura con los niveles de producción requeridos, ya que la conjunción de ambos elementos afectan el cumplimiento de los objetivos estategicos establecidos asociados a los niveles de productividad y satisfacción de la demanda.

**Dimensión:** Proceso Interno

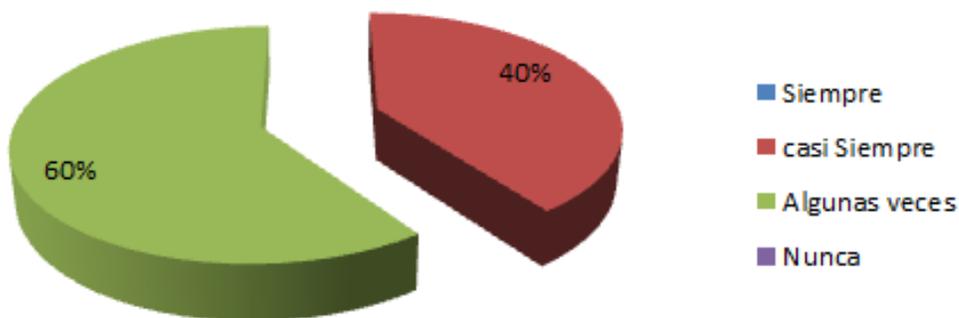
**Indicador:** Tecnología, disponibilidad, operatividad de maquinaria y equipos

**Cuadro N°30:**Suficiencia de maquinaria y equipo para producción

Ítems 23.La empresa cuenta con suficiente maquinaria y equipo para cumplir con la demanda de productos	Alternativas	Frecuencia	%
	Siempre	0	0%
	Casi siempre	4	40%
	Algunas veces	6	60%
	Nunca	0	0%
	<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Autor: Henríquez Y. (2015)

**Gráfico N° 23** Suficiencia de maquinaria y equipo para producción



**Autor:** Henríquez Y. (2015). Fuente: Cuadro N°30

En el gráfico N° 23, el 40% de los encuestados señaló que casi siempre la empresa cuenta con suficiente maquinaria y equipo para cumplir con la demanda de productos, sin embargo el 60% expresó que algunas veces cuenta con la maquinaria y equipos necesarios, en función a las respuestas obtenidas surge la necesidad de plantear la evaluación de la capacidad de planta a fin de determinar las áreas críticas, en las cuales los equipos y maquinarias no garantizan el volumen requerido de producción, a fin de diseñar planes de acción que no impacten de forma negativa con el cumplimiento de las metas de venta.

**Dimensión:**Proceso externo

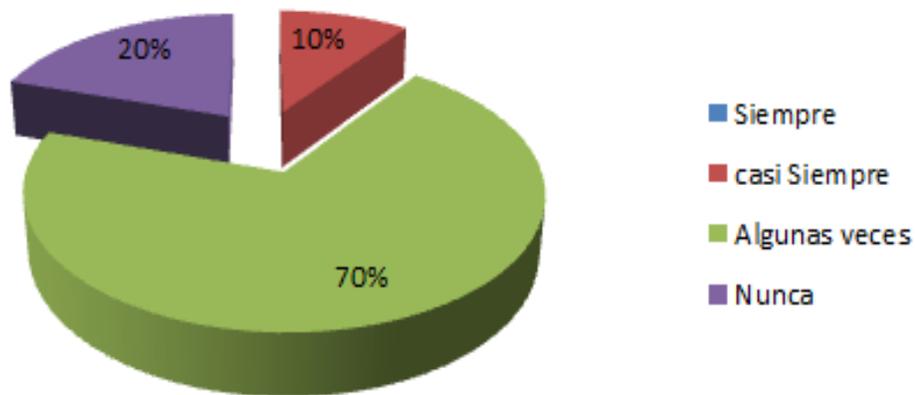
**Indicador:**Clientes

**Cuadro N°31:** Existencia de servicio de postventa

Ítems 24.La empresa cuenta con servicio de post venta para medir la satisfacción dentro de la cadena de distribución y consumidor final	Alternativas	Frecuencia	%
	Siempre	0	0%
	Casi siempre	1	10%
	Algunas veces	7	70%
	Nunca	2	20%
	<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Autor: Henríquez Y. (2015)

**Gráfico N° 24** Existencia de servicio de postventa



**Autor:** Henríquez Y. (2015). Fuente: Cuadro N°31

En el gráfico N° 24, el 10 % de los encuestados indicó que casi siempre se cuenta con servicio de post venta para medir la satisfacción dentro de la cadena de distribución y consumidor final, por su parte el 70% señala que este servicio se realiza algunas veces y por último el 20% señala que nunca se proporciona dicho servicio, el servicio postventa constituye la fase final en la cadena interna de valor, siendo una herramienta infalible con la que toda empresa da un valor agregado para satisfacer las expectativas del cliente, por ello es necesario que las empresas de GrupoFarma vayan más allá y ofrezcan un servicio que los distinga de los demás, y así mantener clientes satisfechos, lo cual puede ocasionar su lealtad hacia la marca. Por otra parte bajo el esquema de las fuerzas competitivas de Porter(1980), el servicio de postventa constituye un elemento diferenciador para contrarrestar la amenaza de competidores y permite desarrollar el poder de negociación con el cliente.

**Dimensión:**Proceso externo

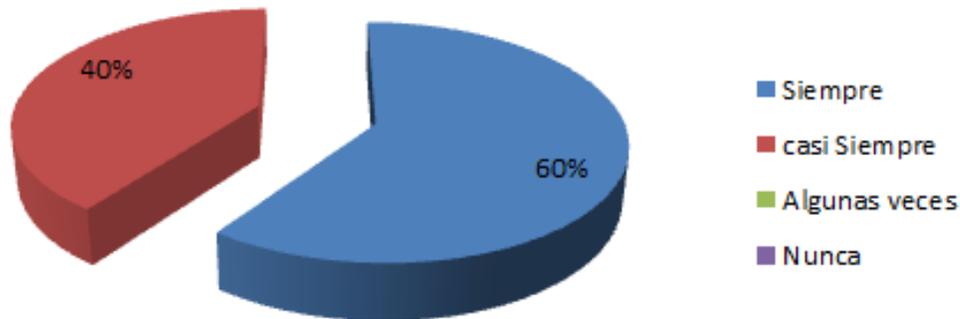
**Indicador:** Proveedores

**Cuadro N°32:** Existencia de alianzas con proveedores

Ítems 25. La empresa establece alianzas con sus proveedores para garantizar precio, calidad y disponibilidad de insumos.	Alternativas	Frecuencia	%
	Siempre	6	60%
	Casi siempre	4	40%
	Algunas veces	0	0%
	Nunca	0	0%
	<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Autor: Henríquez Y. (2015)

**Gráfico N° 25** Existencia de alianzas con proveedores



**Autor:** Henríquez Y. (2015). Fuente: Cuadro N°32

En el gráfico N° 25, el 60% de los encuestados señala que la empresa establece alianzas con sus proveedores específicamente los que suministran material de empaque con la finalidad de garantizar precio, calidad y disponibilidad de insumos y el 40% indica que esto ocurre casi siempre, en función a las respuestas suministradas por los encuestados se evidencia que las empresas de GrupoFarma, concientes de que las compras constituye el primer eslabon de la cadena de suministro, buscan fortalecerse a través de alianzas estrategicas que le permitan mantener e incrementar su competitividad, lo que se traduce en costos bajos y mejoras en la capacidad de gestión. En contraposición con las alianzas a nivel de estuchería, el poder de negociación para la fabricación de productos terminados bajo la presentación de capsulas blandas, se ve afectado por el monopolio que dispone dicho proveedor de la tecnología para su fabricación.

**Dimensión:**Proceso externo

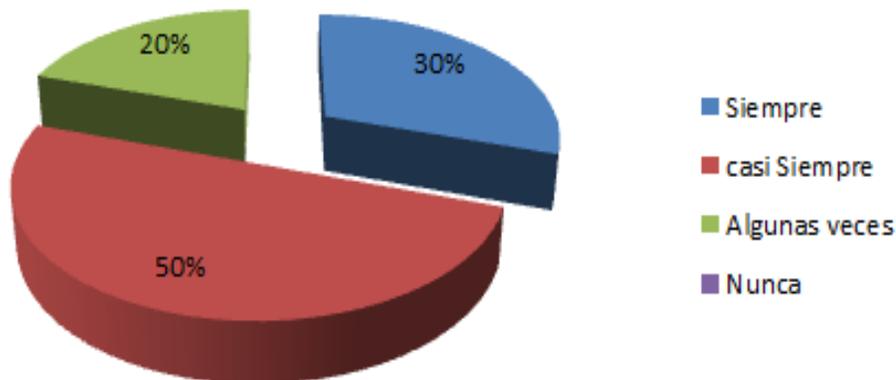
**Indicador :** Competidores

**Cuadro N°33:** Evaluación y análisis de productos de competidores

Ítems 26.Con qué frecuencia evalúa y analiza los productos y servicios de sus competidores	Alternativas	Frecuencia	%
	Siempre	3	30%
Casi siempre	5	50%	
Algunas veces	2	20%	
Nunca	0	0%	
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	

Autor: Henríquez Y. (2015)

**Gráfico N° 26.**Evaluación y análisis de productos de competidores



**Autor:** Henríquez Y. (2015). Fuente: Cuadro N°33

En el gráfico N° 26, el 30% de los encuestados señaló que siempre se evalúa y analiza los productos y servicios de los competidores de GrupoFarma. Por su parte, el 50% indicó que casi siempre se realiza dicha evaluación y análisis y el 20% expresó que casi nunca, partiendo de las respuestas generadas se evidencia que existe una revisión de aspectos asociados a productos y servicios del mercado donde compete, y evaluación de la tendencia de marcas específicas relacionadas con la cartera de GrupoFarma. Sin embargo, esto debe realizarse de forma constante, ya que es un elemento estratégico que permite mantenerse en el mercado. En este sentido,

el enfoque de las fuerzas competitivas de Porter (1980), señala que para hacer un análisis efectivo de los competidores, es fundamental recabar información y datos que ayuden a la empresa a comprender las intenciones de sus competidores y las implicaciones estratégicas que de ellas se deriven.

**Dimensión:** Proceso externo

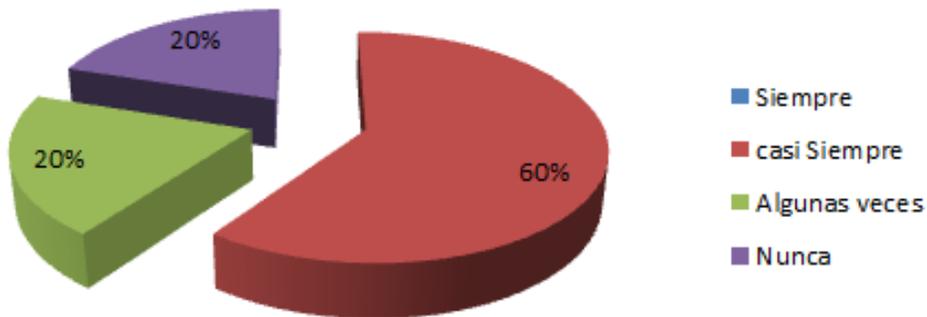
**Indicador:** Competidores

**Cuadro N°34:** Manejo de información objetivos de sus competidores

	Alternativas	Frecuencia	%
27.La empresa maneja información sobre los objetivos y estrategias de sus competidores	Siempre	0	0%
	Casi siempre	6	60%
	Algunas veces	2	20%
	Nunca	2	20%
	<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Autor: Henríquez Y. (2015)

**Gráfico N° 27** Manejo de información objetivos de sus competidores



**Autor:** Henríquez Y. (2015). Fuente: Cuadro N°35

En el gráfico N° 27, el 60 % de los encuestados indica que las empresa de GrupoFarma casi siempre manejan información sobre los objetivos y estrategias de sus competidores, mientras el 20% indica que esto ocurre algunas veces y el 20% restante nunca maneja dicha información. Las empresas de GrupoFarma tal como

lo señala Porter(1980) en el desarrollo de estrategias competitivas, necesita identificar los puntos fuertes y débiles de cada competidor, Para ello, es necesario recopilar información fundamental de los competidores, tales como: ventas, participación en el mercado, margen de utilidad, , nuevas inversiones y uso de la capacidad, que le permita comprender la manera de negociar de las otras empresas importantes en el sector farmaceutico y entender la visión a largo plazo que tiene el oponente en la medida en que actúa.

**Dimensión:** Proceso externo

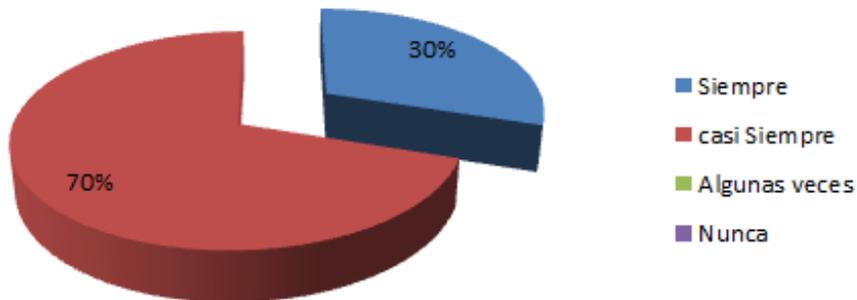
**Indicador:** Competidores

**Cuadro N°35:**Política de diferenciación respecto a competidores

	<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
La empresa maneja alguna política de diferenciación de sus productos ante la competencia	Siempre	3	30%
	Casi siempre	7	70%
	Algunas veces	0	0%
	Nunca	0	0%
	<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Autor: Henríquez Y. (2015)

**Gráfico N° 28.**Política de diferenciación respecto a competidores



**Autor:** Henríquez Y. (2015). Fuente: Cuadro N°35

En el gráfico N° 28, el 30% de los encuestados indica que las empresas de GrupoFarma manejan políticas de diferenciación de sus productos ante la competencia y el 70% presenta una tendencia similar indicando que casi siempre se conciben dichas políticas de diferenciación, siendo éste una importante estrategia en un marco de intensa competitividad, en el cual las empresas del sector libran batallas para lograr ventajas que le garanticen su posicionamiento y la apertura de nuevos espacios en el mercado. La diferenciación permite a la empresa obtener una ganancia extra con base al valor adicional que perciben los consumidores. Según Porter(1980) diferenciarse de sus competidores le permitirá crear una posición única y exclusiva, una forma particular de competir, que se traduzca en una superioridad definitiva y claramente distinguible para sus clientes, ofreciendo productos o servicios bajo una identidad única y con valor significativo a un segmento del mercado.

Continuando con el análisis de los resultados obtenidos, sobre la base de la aplicación de las técnicas e instrumentos seleccionados, se indican las preguntas consideradas en la lista de cotejo empleada como guía para la técnica de observación, con los siguientes resultados:

**Cuadro N°36:** Lista de Cotejo

<b>Ítems</b>	<b>Aspectos Observados</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
<b>1</b>	Todas las áreas conocen la misión y visión de la organización		<b>X</b>
<b>2</b>	Se muestra en un lugar visible los valores de la organización		<b>X</b>
<b>3</b>	La organización establece objetivos a corto y mediano plazo		<b>X</b>
<b>4</b>	La inflación ha afectado últimamente a la empresa	<b>X</b>	
<b>5</b>	La empresa ha sido afectada por las reformas a las leyes presentadas últimamente (Ley de precios Justos, Ilícitos Cambiarios y Ley I.S.LR)	<b>X</b>	

<b>Ítems</b>	<b>Aspectos Observados</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
<b>6</b>	La empresa ha sido afectada con la adquisición y control de Divisas (Cencoex)	<b>X</b>	
<b>7</b>	Existen normas y procedimientos para los procesos de manufactura, comercialización y disposición final de producto	<b>X</b>	
<b>8</b>	Existen estructuras de costo para cada producto	<b>X</b>	
<b>9</b>	Es adecuada y suficiente la maquinaria y equipos de la empresa, para llevar a cabo los procesos de manufactura		<b>X</b>
<b>10</b>	Se invierten recursos para la innovación y desarrollo de nuevos productos	<b>X</b>	

Autor: Henríquez Y. (2015)

Partiendo de los resultados obtenidos en la lista de cotejo, se pudo determinar que las empresas de GrupoFarma, presenta debilidades en la divulgación de la misión, visión y valores, herramientas fundamentales de la gerencia estratégica para el establecimiento del balance Scorecard, que contribuyen a definir los objetivos y operaciones de la organización.

Por otra parte, se evidencia que las regulaciones del Estado en materia legal, y económica han afectado la adquisición de divisas para garantizar la disponibilidad de materias primas, de igual forma los niveles de inflación han generado incrementos en servicios e insumos nacionales, situación que afecta la disponibilidad de stock necesario para llevar a cabo sus procesos productivos, así como los costos operativos de GrupoFarma, fiscalizados por la Superintendencia de Precios Justos.

Adicionalmente, se confirmó físicamente la existencia de procedimientos que rigen los procesos de manufactura, comercialización y disposición final del producto. Sin embargo, se observó el desconocimiento de ciertas áreas de procedimientos que regulan actividades inherentes a sus operaciones.

En lo referente a las estructuras de costos, se constató la existencia de recetas de costos para cada producto, las cuales están segregadas de acuerdo a la naturaleza de los productos en sus fases de fabricación, envase y empaque, segregando en cada una de ellas los elementos de costo que lo conforman. Sin embargo, de acuerdo a cambios en sus procedimientos de manufactura, se observó que algunas de las recetas de producto, requieren de actualización en los tiempos planificados por operaciones que han presentado modificaciones en la tecnología de los procesos.

En cuanto a la suficiencia de maquinaria y equipos destinados a la manufactura de Grupo Farma, se observó la necesidad de evaluar la tecnología existente en ciertos procesos, a fin de determinar la necesidad de adquisición de equipos o sustitución de ellos, con la finalidad de cumplir con las exigencias del mercado, y garantizar el cumplimiento en los tiempos previstos de entrega de productos terminados.

Y por último, en lo referente a inversión de recursos para la innovación y desarrollo de nuevos productos, se confirmó la existencia de una Gerencia de Desarrollo e Investigación, con operaciones conjuntas con la Jefatura de Mejora Continua, las cuales están en la constante búsqueda de desarrollo de nuevas formas terapéuticas y el mejoramiento de las ya existentes, permitiendo brindar calidad en sus productos y ser competitivos en el mercado farmacéutico.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **Conclusiones**

El análisis e interpretación de los resultados obtenidos, conjuntamente con la revisión del material bibliográfico referente al tema desarrollado, permiten presentar las siguientes conclusiones:

Dada la complejidad de las operaciones financieras y operativas de las empresas que conforman GrupoFarma, realizar el diagnóstico de la situación actual es la herramienta que le permite a la organización, determinar sus debilidades y amenazas, con el fin de aplicar acciones correctivas y preventivas de las actividades operativas y financieras. Igualmente permite conocer sus fortalezas y oportunidades para obtener el máximo beneficio. En este sentido, la conjunción de estos aspectos permite direccionar cada una de sus estrategias hacia el logro de los objetivos planteados.

En función de lo expuesto se logró determinar lo siguiente:

Las empresas que conforman GrupoFarma fomentan la medición del desempeño financiero a través de los estados financieros, cuyo análisis de resultados permiten a la administración conocer la situación económica del grupo, generar estrategias financieras para aquellas áreas que lo ameriten.

El personal de las áreas involucradas de GrupoFarma, calcula la variación de gastos reales respecto al presupuesto para determinar su impacto, y así disponer de herramientas confiables que apoyen el proceso de toma de decisiones .

Las empresas que conforman GrupoFarma, no evalúan el manejo y suficiencia de los recursos productivos que dispone la organización, así como la determinación de la capacidad real de producción, a fin de optimizarlos y de esta forma disminuir las fallas en el cumplimiento de las entregas de productos.

Los altos niveles de inflación obligan a las empresas a adaptarse a pautas presentes en el mercado en lo que respecta a costo, tiempo y calidad de los insumos para que siga operativo en el proceso productivo.

Las empresas de GrupoFarma, frente a la competencia, evidencian una posición pasiva, que inhibe el desarrollo y mejoramiento de estrategias enfocadas hacia la ampliación de su portafolio de productos y el incremento de su participación en el mercado.

La capacitación continua, la motivación y clima organizacional son aspectos que no están afianzados dentro de las prioridades estratégicas de GrupoFarma.

Las empresas de Grupo Farma carecen de indicadores de gestión eficientes, que garanticen el constante monitoreo del desempeño en las diferentes áreas que la conforman, para desarrollar ventajas competitivas ante sus competidores, alcanzar el liderazgo y garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos.

## **Recomendación**

Con base a la investigación realizada se evidenció diferentes fallas que afectan la gestión de las empresas que conforman GrupoFarma, a continuación se enuncian un conjunto de sugerencias para superar las debilidades detectadas:

Se recomienda, redefinir la visión y misión de las empresas de GrupoFarma a través de la implementación de la metodología del Balanced Scorecard (Bsc), que permita el cumplimiento de los objetivos planteados en la empresa en función al enfoque de la reducción de costos.

Priorizar acciones e inversiones con la finalidad de responder de forma oportuna a las exigencias del mercado, mediante la actualización constante de los procesos productivos, con la adquisición o modernización de equipos de alta tecnología.

Se recomienda a las empresas de GrupoFarma evaluar los estándares vigentes, para ajustar cualquier desviación detectada en los procesos de elaboración de sus productos, que impidan cumplir con las entregas de acuerdo a lo planificado.

Se recomienda a las empresas de GrupoFarma desarrollar y perfeccionar los sistemas de información relacionados con compras, planificación, y producción, para que sean más eficientes en cada uno de sus procesos y más competitivos en el sector farmacéutico.

GrupoFarma debe redimensionar su visión estratégica actual y enfocarla en un proceso de mejoramiento continuo y reducción de costo, a través de la implementación de sistemas de gestión y fortalecimiento de alianzas con sus proveedores.

Se recomienda a GrupoFarma minimizar las deficiencias presentes en el proceso de postventa y relación con el cliente, mediante el desarrollo de planes que integren evaluación del mercado, análisis de competencia y satisfacción del cliente y otros patrones de medición y control que permitan apoyar el procesos de toma de decisión y proporcione ventajas competitivas en el sector farmacéutico.

Se sugiere a las empresas de GrupoFarma evaluar aspectos significativos como motivación, capacitación y desarrollo de competencias de sus empleados y colaboradores.

Se sugiere a las empresas del GrupoFarma reconocer la importancia del capital humano, en la promoción de creación de valor y fomento la innovación.

Se recomienda a las empresas de GrupoFarma la implementación de la metodología del Balanced scorecard, que le permita la creación y consolidación de una visión integral, que promueva a corto, mediano y largo plazo estrategias de reducción de costos significativa y un desarrollo sostenido de ellas, a través de las perspectivas financiera, de clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

Se recomienda aplicar el sistema integral de indicadores propuestos, enfocados en el desarrollo de estrategias de reducción de costos, considerando las perspectivas financieras, de cliente, procesos internos y crecimiento y aprendizaje del Balanced scorecard.

## CAPÍTULO VI

### PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

Después de haber analizado los resultados obtenidos en la presente investigación, se procedió a desarrollar la propuesta, fundamentada en el análisis crítico de un conjunto de teorías, y conceptos, los cuales al ser aplicados, permitieron realizar un estudio de carácter integral, mediante una secuencia lógica generaron una propuesta, en la que se consideró diferentes elementos, a fin de obtener lineamientos estratégicos viables, para la reducción de costos de las empresas manufactureras y comercializadoras que conforman Grupo Farma.

Con base a lo expuesto anteriormente y retomando las teorías propuestas en el marco teórico, así como investigaciones recientes, realizadas por Kaplan y Norton, Michel Porter, Fred David, , entre otros, cuyo enfoque estuvo orientado a la aplicación de herramientas de la gerencia estratégica como el Balanced scorecard (BSC) y la planificación estratégica, cuya filosofía se ajusta al cumplimiento del objetivo general planteado en esta propuesta, se definen los lineamientos que sustentan la elaboración de una estrategia de reducción de costos en las empresas que conforman Grupo Farma.

En este sentido es importante mencionar que el balanced scorecard, constituye el conjunto de instrumentos que permite navegar hacia un éxito competitivo, mediante la evaluación de la situación presente, en la que conjugan factores internos y externos a las empresas, a fin de direccionar planes de acción, con el esfuerzo y participación de todo el equipo de trabajo, para alcanzar la meta esperada hacia el futuro. ¿A dónde queremos ir?, ¿Dónde estamos hoy?, ¿Adónde iremos?

## **Objetivo General**

Elaborar estrategias para la reducción de costos en empresas manufactureras y comercializadoras de GrupoFarma bajo el enfoque del Balanced scorecard(BSC)

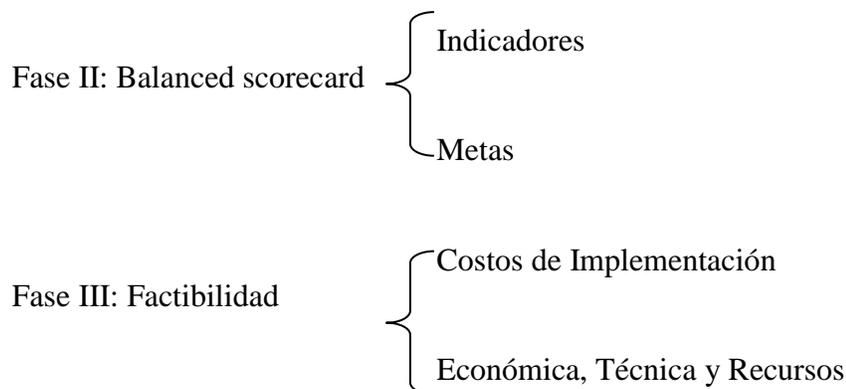
## **Objetivos Específicos**

1. Realizar un Diagnóstico estratégico para las empresas manufactureras y comercializadoras de GrupoFarma.
2. Describir el mapa estratégico para las empresas manufactureras y comercializadoras de GrupoFarma desde las perspectivas del cuadro de mando integral
3. Definir los indicadores para la reducción de costos desde la perspectiva del balanced scorecard en las empresas manufactureras y comercializadoras de GrupoFarma

## **Estructura de la Propuesta**

La propuesta está estructurada en tres etapas, fundamentales para la implementación del balanced scorecard, las cuales pueden ayudar a obtener de forma integrada y estratégica la propuesta planteada:

Fase I: Gestión Estratégica	{	Plan de negocio y diagnóstico estratégico
	{	Misión, Visión, Estrategia y Objetivos (Mapa estratégico)



### **FASE I: Gestión Estratégica**

Tiene como propósito identificar brechas estratégicas y factores de desalineación organizacional, permite examinar cómo las empresas de GrupoFarma están preparadas para reconocer, entender y gestionar los procesos de transformación relacionados entre sí y alineados con la estrategia.

Dentro de las herramientas que serán empleadas se considera el análisis Pest: el cual surge para definir la posición estratégica de una empresa, a través de la identificación de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, que pueden influir en los niveles de oferta y demanda y en los costos de la misma. De igual manera la autora incorpora el “Modelo de las cinco fuerzas de Porter”, el análisis estratégico FODA, los factores críticos de éxito, dentro del plan de negocio y el diagnóstico estratégico como elementos claves de la Gestión estratégica en una organización.

a.-Análisis PEST, actuará como una herramienta estratégica en el que se evaluarán los factores macro-económicos que afectan la operación de las empresas manufactureras y comercializadoras de GrupoFarma.(ver Cuadro N° 37)

Cuadro N° 37. Análisis PEST GrupoFarma

ANALISIS PEST			
Politico/Legal	Economico	Social	Tecnológico
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta frecuencia de fiscalizaciones por entes regulatorios Sundecop, SENIAT, Ministerio de Salud y CENCOEX.</li> <li>• Incremento de crisis politica</li> <li>• política y su repercusión en sector salud</li> <li>• Incremento de riesgo país</li> <li>• Ley de Precios Justos</li> <li>• Ley de ilicitos cambiarios</li> <li>• Ley de ambiente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escasa inversión empresarial</li> <li>• Contracción económica con altos índices de Inflación</li> <li>• Control en Tasa de Cambio y caída en precios del petroleo</li> <li>• Demoras en liquidación de divisas</li> <li>• Operaciones del mercado SIMADI y paralelo afectan costos de materias primas</li> <li>• Incremento en costo de Mano de Obra por aumentos de salario mínimo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crisis económico</li> <li>• Mayor interés por conservar la salud</li> <li>• Mayor nivel de información en los consumidores marcas y precios.</li> <li>• Una población de 31 MLL, afectada por migración de talento profesional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de internet</li> <li>• E-commerce mejoras en las cadenas de suministro</li> <li>• Innovación y nuevos productos de la competencia.</li> <li>• Monopolio tecnologico en presentación de capsulas blandas, poco margen de negociación.</li> </ul>

Autor: Adaptado Henriquez, Y (2015) Fuente: <http://es.slideshare.net>, christianhg.2009

Algunos autores como (Schwartz, 1991), han propuesto construir escenarios a partir de las fuerzas motrices que puedan ser identificadas en el entorno. Las fuerzas motrices son elementos que mueven la trama y determinan el resultado. Ellas impiden dinamismo a la situación analizada

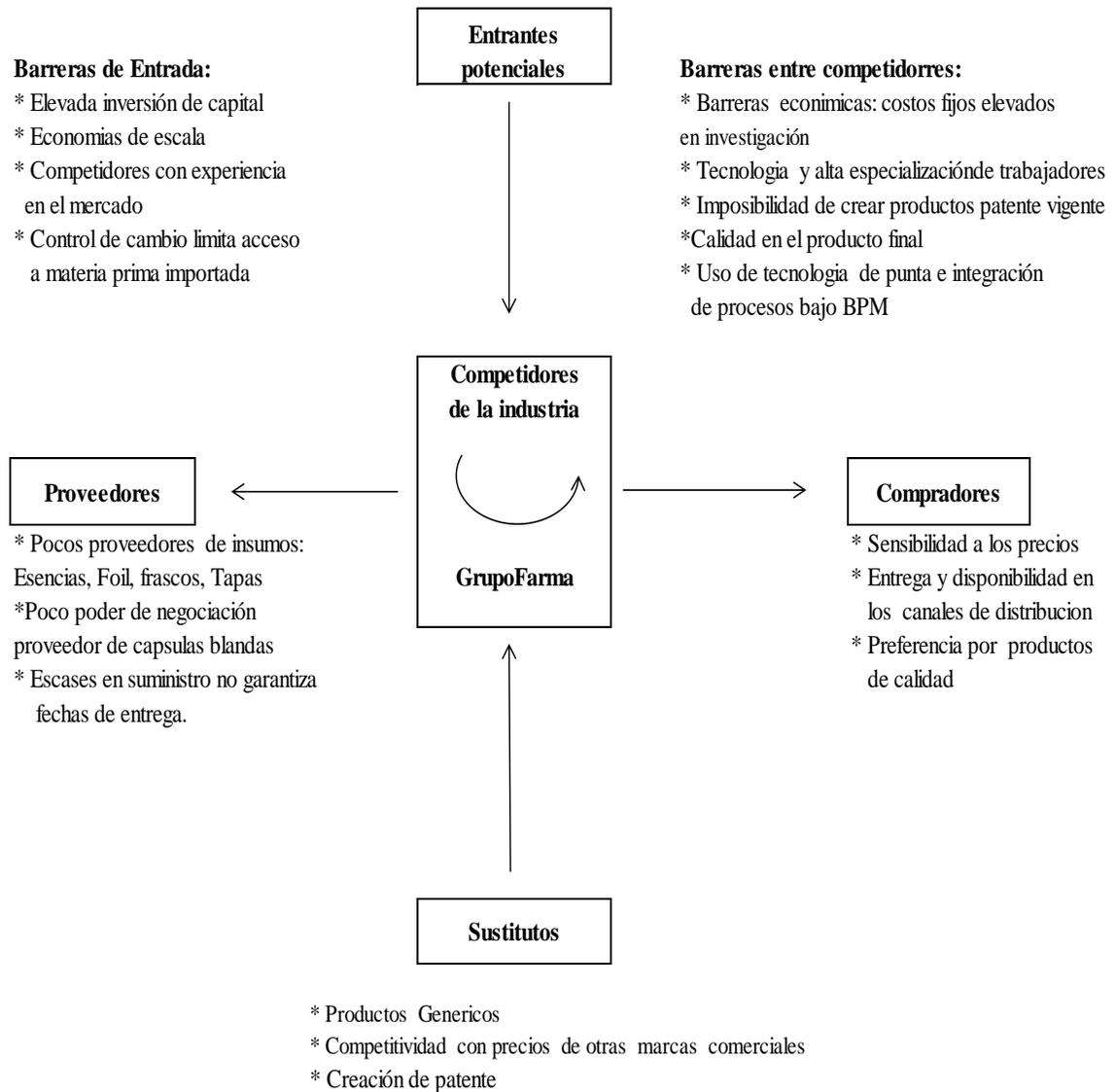
En el caso de las empresas de GrupoFarma, el escenario caracteriza por inestabilidad política, inconformidad en sector productivo y consumidor por políticas económicas fijadas, acompañados de la aplicación de regulaciones legales y políticas, que rigen en materia de salud y sistema cambiario, esto ha generado el cese de operaciones de industrias y la migración de talento profesional en la búsqueda de estabilidad y salida a la crisis económica, disminución en los precios del petróleo y contracción económica del PIB de 7%, este último punto según lo señalan las proyecciones del Fondo Monetario Internacional en el mes de Mayo 2015. Lo antes expuesto no genera confianza para la inversión nacional ni extranjera.

### **Analisis competitivo “ Modelo cinco fuerzas de Porter”**

El “ Modelo de las cinco fuerzas de Porter” constituye una de las herramientas más empleada para el análisis de la competencia en un sector o industria. El conocimiento de estas fuerzas y de los factores que la determinan, le permitiera a las empresas de GrupoFarma encontrar una posición donde competir exitosamente.

A continuación presenta el “Modelo de las cinco fuerzas de Porter” en las empresas de GrupoFarma y los factores determinantes en cada una de ellas. Ver Gráfico 29.

Grafico . N° 29. Análisis de las empresas de GrupoFarma del sector farmaceutico utilizando “Modelo de las cinco fuerzas Porter”

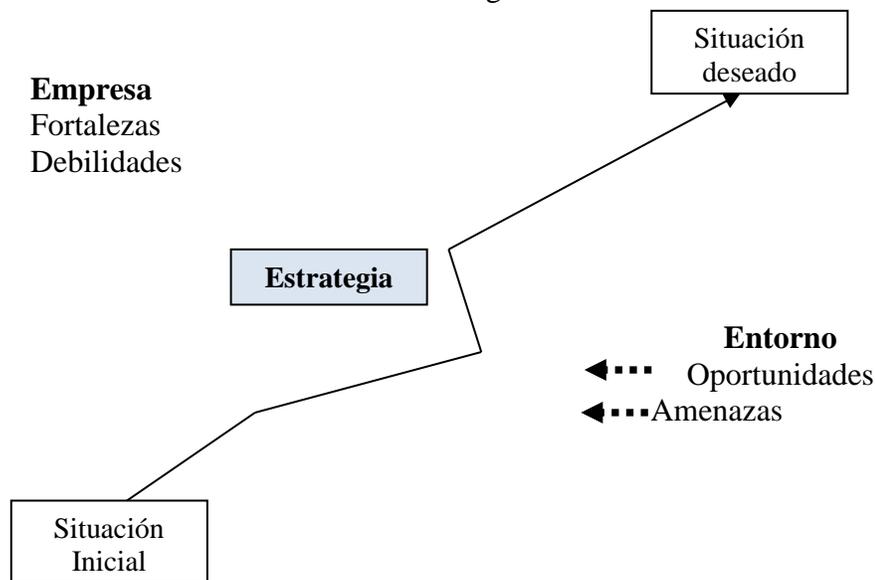


Autor:Henriquez,Y(2015), Adaptado Porter (1980)

## Análisis Estratégico FODA

Dentro de las herramientas más empleadas en la planificación estratégica destaca la matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas), al contrastar las oportunidades y amenazas del entorno, con las fortalezas y debilidades de las empresa de GrupoFarma se pueden formular las estrategias. Ver Gráfico 30.

Gráfico N° 30. Planificación estratégica



Autor: Francés, Antonio (2006)

El análisis FODA, es una herramienta de gran utilidad para el diagnóstico de la situación actual de las empresas de GrupoFarma, ya que permite visualizar las debilidades y fortalezas (factores internos), oportunidades y amenazas (factores externos), que podrían estar impactando de forma positiva o negativa a dichas organizaciones, las cuales se enfrentan a mercados globales caracterizados por la competitividad, no solo con empresas locales, sino que intervienen casas de representación de Laboratorios extranjeros.

Se muestra a continuación en el cuadro N° 38 las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas presentes en las empresas que conforman GrupoFarma:

Cuadro N° 38. Matriz FODA GrupoFarma

<b>FACTORES INTERNOS</b>		<b>Fortalezas</b>	
		<b>F 1</b>	Muy buena salud financiera.
		<b>F 2</b>	Existencia de alianzas estratégicas con sus proveedores.
		<b>F 3</b>	Se cuenta con una infraestructura con instalaciones amplias, espacios físicos que se pueden acondicionar a la función de producción, acordes a las nuevas exigencias de la industria Farmacéutica.
		<b>F 4</b>	Personal especializado en las actividades propias de la industria, con conocimiento del proceso productivo.
		<b>F 5</b>	Líneas de producción capaces de manufacturar una gran cantidad de productos
<b>FACTORES EXTERNOS</b>		<b>F 6</b>	Calidad de sus productos y servicios.
<b>Oportunidades</b>		<b>FO (Maximizando las fortalezas y las oportunidades). Estrategias para la captación y gestión de nuevos clientes.</b>	
<b>O 1</b>	Posibilidad de diversificación de portafolio de productos y servicios.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Consolidar la oferta de productos y servicios provenientes de la industria farmacéutica, logrando para ello, entender mejor los retos del mercado y, así mejorar la propuesta de valor de la empresa. (F6, O1).</li> <li>2. Formular estrategias orientadas hacia la rentabilidad, para mantener una ventaja en costo y disponibilidad, que pueda ser utilizada de manera flexible en tiempos de recesión. (F1, F2, O1, O4, O5).</li> <li>3. Mejorar la presencia de productos farmacéuticos, a través de la creación de estrategias que agreguen valor y que fomenten la integración de sus procesos, alineados hacia el desarrollo de nuevos productos y adquisición de tecnología. (F1, F3, F6, O1, O2, O3).</li> <li>4. Desarrollar productos para satisfacer las necesidades de un segmento en particular que aumente valor para el comprador y minimice el costo de fabricación y distribución; mejor que los competidores en sentido amplio. (F2, F4, O1, O2).</li> </ol>	
<b>O 2</b>	Posibilidad de adquisición de tecnología de punta en maquinaria y equipos, para la consolidación de gestión operativa de la empresa		
<b>O 3</b>	Posibilidad de obtención de certificaciones ISO 9000.		
<b>O 4</b>	Desarrollo de nuevos proveedores como fuentes alternativas de materias primas y empaque		
<b>O 5</b>	Mayor capacitación del personal para crear planes de reducción de costos		

Fuente: Pérez. (2006). Adaptado Henríquez, Y. (2015)

Matriz DOFA.(Cont.).Cuadro N° 38

<b>FACTORES INTERNOS</b>		<b>Fortalezas</b>	
/	<b>F</b> <b>1</b>	Muy buena salud financiera.	
	<b>F</b> <b>2</b>	Existencia de alianzas estratégicas con sus proveedores	
	<b>F</b> <b>3</b>	Se cuenta con una infraestructura con instalaciones amplias, espacios físicos que se pueden acondicionar a la función de producción, acordes a las nuevas exigencias de la industria Farmacéutica.	
	<b>F</b> <b>4</b>	Personal especializado en las actividades propias de la industria, con conocimiento del proceso productivo.	
	<b>F</b> <b>5</b>	Líneas de producción capaces de manufacturar una gran cantidad de productos	
	<b>F</b> <b>6</b>	Calidad de sus productos y servicios.	
<b>FACTORES EXTERNOS</b> <b>Amenazas</b>		<b>FA (Maximizando las fortalezas y minimizando las amenazas)</b> <b>Estrategias de efectividad operativa.</b>	
<b>A</b> <b>1</b>	Escasez de materias primas	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>1.</b> Optimizar la capacidad instalada, impulsando programas de mantenimiento y modernización de los activos fijos e invirtiendo en equipos y maquinarias especializados que generen diferenciación. (F5, F6, A2, A5).</li> <li><b>2.</b> Instrumentar mecanismo que permitan elevar la participación en el mercado farmacéutico para lograr economías de escalas en la producción y la distribución de sus productos y servicios. (F2, F3, A2).</li> </ol>	
<b>A</b> <b>2</b>	Capacidad de producción de la competencia puede ocasionar pérdida de posicionamiento en el mercado		
<b>A</b> <b>3</b>	El estado interviene en la fijación de precios y asignación de divisas para la fabricación		
<b>A</b> <b>4</b>	Aumentos de precios repentinos en las materias primas.		
<b>A</b> <b>5</b>	Posibles competidores que están realizando el mismo proyecto para entrar en el mercado.		

Fuente: Pérez. (2006).Adaptado Henríquez, Y. (2015)

Matriz DOFA.(Cont.).Cuadro N° 38

<b>FACTORES INTERNOS</b>		<b>Debilidades</b>	
		<b>D 1</b>	Poca agresividad en el mercadeo de sus productos y servicios.
		<b>D 2</b>	Escasa proyección a mercados internacionales
		<b>D 3</b>	Reducción márgenes de beneficio(incremento de costos)
		<b>D 4</b>	Escasa optimización tecnológica en procesos productivos claves.
		<b>D 5</b>	Falta de seguimiento clientes en servicio post-venta
		<b>D 6</b>	Capacidad limitada de producción que genera demora en tiempos de entrega
		<b>D 7</b>	Carencia de certificación ISO 9000
<b>FACTORES EXTERNOS</b>		<b>DO (Minimizando las debilidades y maximizando las oportunidades)</b>	
<b>Oportunidades</b>		<b>Estrategias de innovación para mantener su cartera de venta y desarrollar productos a bajo costo</b>	
<b>O 1</b>	Posibilidad de diversificación de portafolio de productos y servicios.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Obtener un conocimiento profundo del mercado farmacéutico, mediante el seguimiento de las tendencias y los cambios en los patrones de consumo de la población. (D1, D5 O1).</li> <li>2. Planificar el empleo de sistemas de producción con tecnología de punta pertinente a los procesos claves del negocio y utilizar esta información para la creación de nuevos productos y servicios. (D4, O1, O3).</li> <li>3. Expandir la mezcla de productos, mediante la agregación de valor en el proceso de fabricación, para mejorar la contribución del negocio. (D3, O2, O5).</li> <li>4. Desarrollar programas de mejoramiento continuo en todos sus procesos, a fin de que permitan en base al proceso de creación de valor de la empresa la obtención de certificaciones de calidad de sus productos y servicios. (D2, D6, D7, O2, O4).</li> <li>5. Promover la diversificación de productos para reducir el riesgo ante la fijación del precio a nivel nacional (O1, D3)</li> </ol>	
<b>O 2</b>	Crecimiento del mercado nacional e internacional, aprovechando los convenios regionales.		
<b>O 3</b>	Posibilidad del optimizar el empleo tecnología de punta en maquinaria y equipos para consolidar la gestión operativa de la empresa.		
<b>O 4</b>	Posibilidad de obtención de certificaciones ISO 9000.		
<b>O 5</b>	Desarrollo de nuevos proveedores como fuentes alternativas de materia prima		

Fuente: Pérez. (2006). Adaptado por Henríquez, Y (2015)

Matriz DOFA.(Cont.).Cuadro N° 38

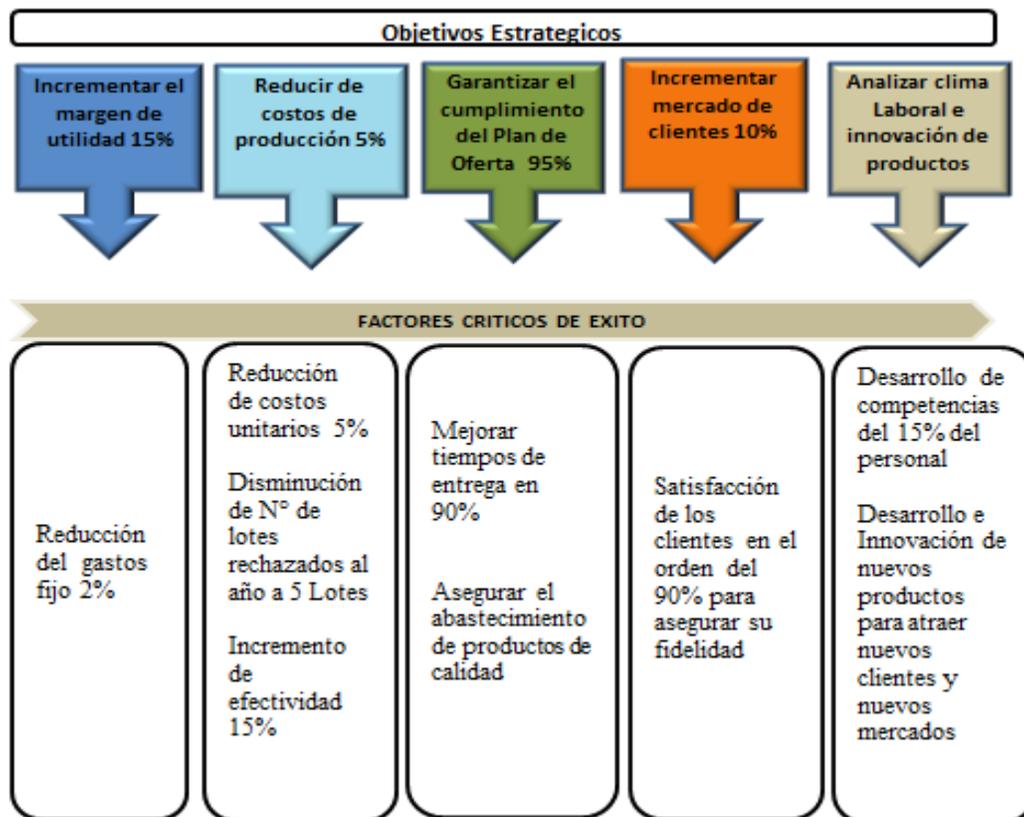
<b>FACTORES INTERNOS</b>		<b>Debilidades</b>	
		<b>D 1</b>	Poca agresividad en el mercadeo de sus productos y servicios.
		<b>D 2</b>	Escasa proyección a mercados internacionales
		<b>D 3</b>	Reducción márgenes de beneficio(incremento de costos)
		<b>D 4</b>	Escasa optimización tecnológica en procesos productivos claves.
		<b>D 5</b>	Falta de seguimiento clientes en servicio post-venta
		<b>D 6</b>	Capacidad limitada de producción que genera demora en tiempos de entrega
		<b>FACTORES EXTERNOS</b>	
<b>Amenazas</b>		<b>DA (Minimizando las debilidades y las amenazas). Estrategias de creación de diferencia generando valor agregado.</b>	
<b>A 1</b>	Dependencia del estado en la asignación de divisas para compra de insumos, que generan riesgo en los niveles de producción	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer como prioridad mantener o incrementar la participación de mercado durante los momentos de crisis, en vista de las reducciones que ocurrirían en los tamaños de los segmentos. (D1, D2, A1, A2).</li> <li>2. Buscar la combinación de actividades generadoras de valor que creen los medios de diferenciación más eficientes en costos, reduciendo así los costos y riesgos para el comprador y mejorando los rendimientos. (D3, D7, A4, A5).</li> <li>3. Instrumentar mecanismos para mejorar la curva de aprendizaje para reducir el tiempo de operación y empleo de materiales, creando valor y generando diferenciación en todas las actividades inherente a la fabricación de productos farmacéuticos. (D6, D7, A2, A5).</li> <li>4. Fomentar el empleo de sistemas de información automatizados que revitalicen el proceso aprovisionamiento modificando los procedimientos de elaboración de pedidos, reduciendo costos por procura de productos y servicios, y facilitando la conexión con nuevos proveedores. (D3, A1, A3, A5).</li> </ol>	
<b>A 2</b>	Capacidad de producción de la competencia puede ocasionar perdida de posición en el mercado.		
<b>A 3</b>	Aumentos de precios repentino en las materias primas		
<b>A 4</b>	Penetración de productos genéricos en el mercado		
<b>A 5</b>	Escasez de materias primas y empaque requeridos en procesos productivos		

Fuente: Pérez. (2006) Adaptado por Henríquez, Y (2015)

## Factores críticos de éxito

Desde el punto de vista gerencial puede decirse que son factores, componentes o elementos constitutivos de una organización, transformados en variables donde sus valores en cierto momento son considerados críticos o inaceptables, en cuyo caso afectan lo que se considera como exitoso o aceptable.

Cuadro N° 39. Factores críticos de éxito GrupoFarma



Autor: Henríquez, Y. (2015)

## **FASE II: Balanced scorecard**

El Balanced scorecard es una herramienta gerencial, que facilita la implantación de un mecanismo de medición y gestión, en las organizaciones, de acuerdo a lo expuesto por empresa consultora [www.focus-bc.com](http://www.focus-bc.com) (2015), lo define de la siguiente forma:

Balanced Scorecard es una metodología de gestión estratégica, que permite la alineación de la organización y de sus operaciones en torno a la Misión, Visión y Estrategia. Materializado en un mapa estratégico, el vínculo entre la estrategia y la acción se realiza a través de una relación de causa – efecto de objetivos estratégicos, para los que son definidas acciones alineadas y metas a alcanzar, midiéndose el desempeño de la estrategia de la organización a través de los indicadores clave del rendimiento (KPIs – Key Performance Indicators).

En función a lo antes expuesto, es necesario evaluar la consistencia de la matriz estratégica, para lo cual se evaluará la misión, visión y valores de GrupoFarma a fin de definir los lineamientos a largo plazo que se emplean para definir el rumbo que se desea imprimir a dicha organización.

La visión define las metas que pretendemos conseguir en el futuro. Estas metas tienen que ser realistas y alcanzables, puesto que la propuesta de visión tiene un carácter inspirador y motivador.

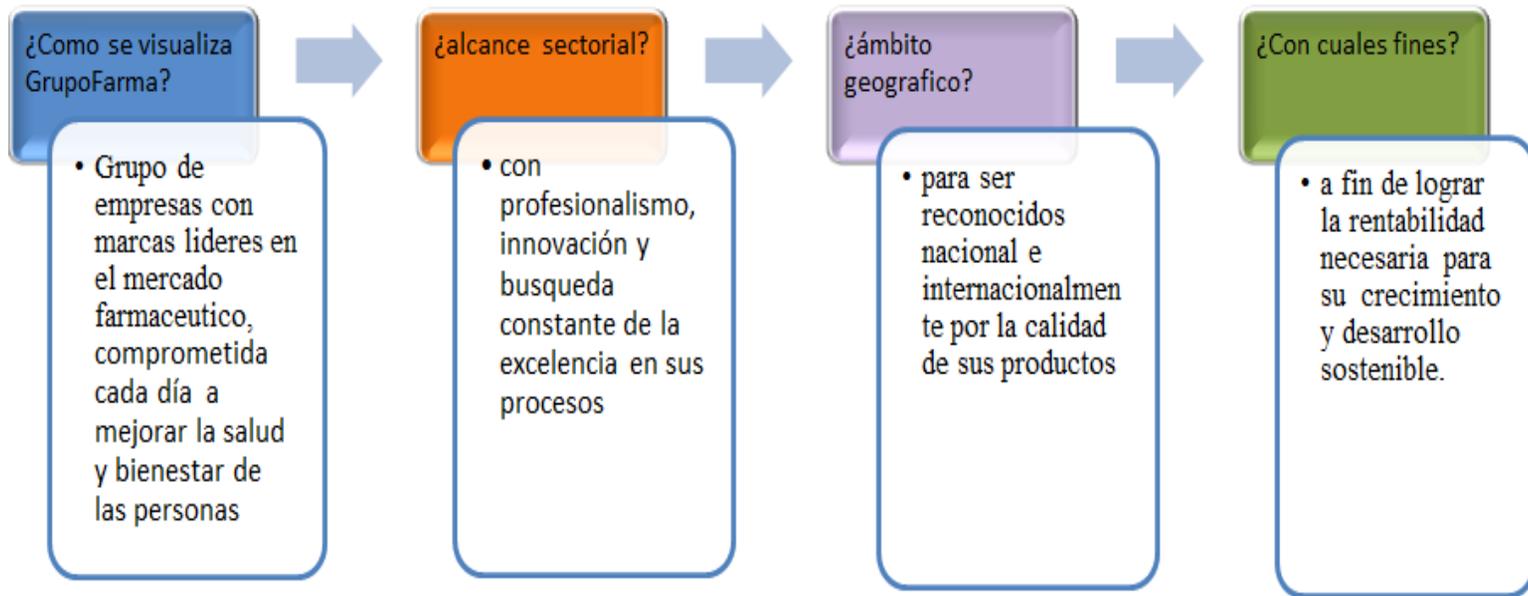


### **Visión Corporativa Actual Grupo Farma**

Ser identificado como un grupo de empresas líder en la industria farmacéutica por medio de un crecimiento progresivo y sobresaliente en el mercado farmacéutico de productos ético (ventas con prescripción) y OTC (OverTheCounter venta sin prescripción), y ser contribuyente a los logros de rentabilidad necesarios para su crecimiento.

Para la redefinición de la visión de GrupoFarma, se plantearon las siguientes preguntas: ¿Cómo se visualiza GrupoFarma?, ¿Alcance sectorial?, ¿Ámbito geográfico?, y ¿Con cuales fines? , ver cuadro N° 40:

Cuadro N° 40. **Visión CorporativaPropuesta**



Fuente: Henríquez Y. (2015)

Grupo de empresas con marcas líderes en el mercado farmacéutico, comprometida cada día a mejorar la salud y bienestar de las personas, con profesionalismo, innovación y búsqueda constante de la excelencia en sus procesos, para ser reconocidos nacional e internacionalmente por la calidad de sus productos, a fin de lograr la rentabilidad necesaria para su crecimiento y desarrollo sostenible.

Por su parte, la misión define principalmente, cuál es nuestra labor o actividad en el mercado, además se puede completar, haciendo referencia al público al cual va dirigido y poniendo énfasis, en el público donde desarrolla su labor o actividad.



### **Misión Corporativa actual GrupoFarma**

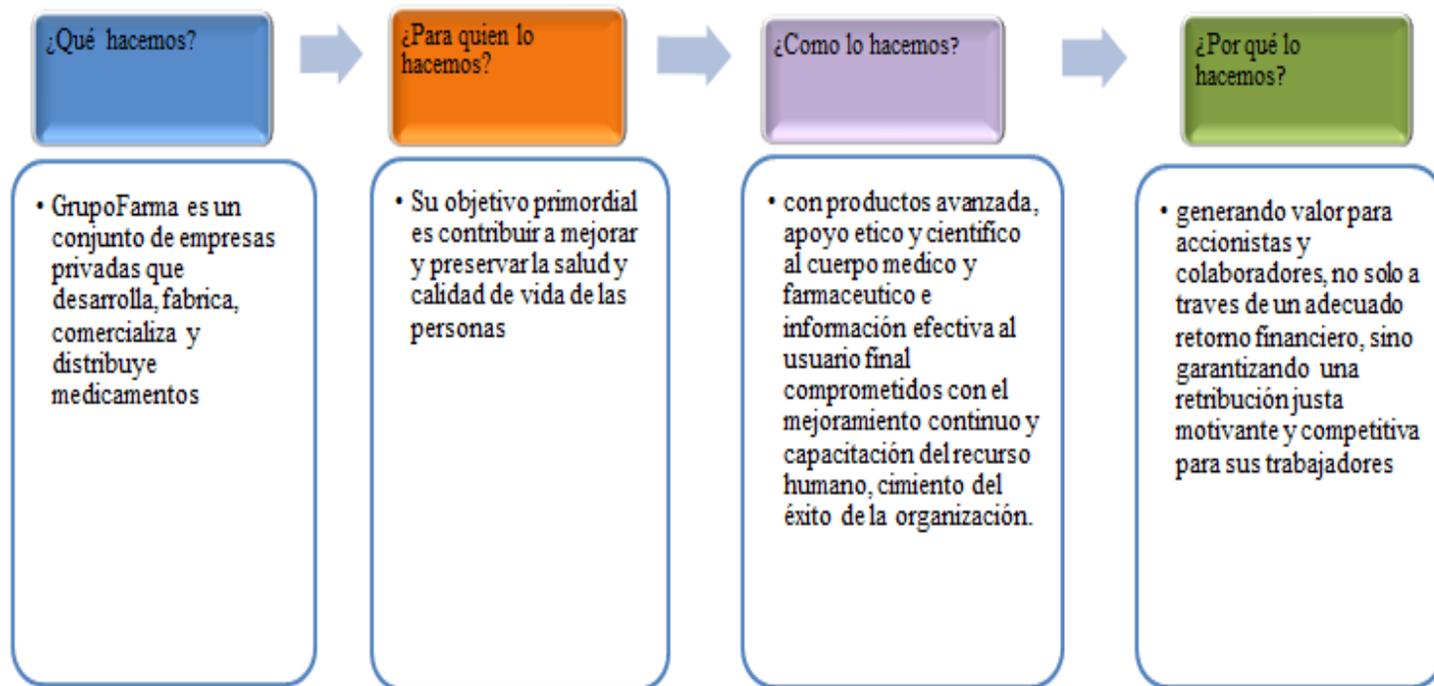
El GrupoFarma es un conjunto diversificado de empresas privadas que opera en Venezuela atendiendo fundamentalmente el cuidado de la salud humana mediante productos y servicios de la más elevada calidad tecnológica.

Su objetivo primordial es mejorar el nivel de la salud comunitaria a través de medicamentos de avanzada, propia o licenciados internacionalmente, así como dar apoyo ético-científico al cuerpo médico y farmacéutico e información efectiva a los usuarios finales.

El GrupoFarma está orientado hacia la obtención de logros rentables que garantizan no solo su estabilidad y crecimiento, sino un adecuado retorno financiero para sus accionistas y una retribución justa, motivante y competitiva a sus trabajadores, según su filosofía comprometida con el bienestar y la capacitación del recurso humano, cimiento del éxito de la organización.

Para replantear la misión de GrupoFarma, la autora respondió algunas de las siguientes preguntas: ¿Qué hacemos? , ¿Para quién lo hacemos? ¿Cómo lo hacemos? ¿Y porque lo hacemos? A continuación se plantea la misión Cuadro N° 40:

Cuadro N° 41.Misión Corporativa Propuesta GrupoFarma



Fuente: Henríquez Y. (2015)

“GrupoFarma es un conjunto de empresas privadas que desarrolla , fabrica, comercializa y distribuye medicamentos, su objetivo primordial es contribuir a mejorar y preservar la salud y calidad de vida de las personas, con productos de avanzada, apoyo ético-científico a cuerpo médico y farmacéutico e información efectiva al usuario final.

GrupoFarma comprometido con el mejoramiento continuo y capacitación del recurso humano cimiento de éxito de la organización. Generando valor para accionistas y colaboradores, no solo a través de una adecuado retorno financiero, sino garantizando una retribución justa motivante y competitiva para sus trabajadores”



### **Valores Corporativos GrupoFarma**

Integridad y ética principios que predomina en la organización, en las relaciones con los médicos, negociaciones con nuestros clientes y proveedores y, sobre todo, en el trato con nuestros trabajadores.

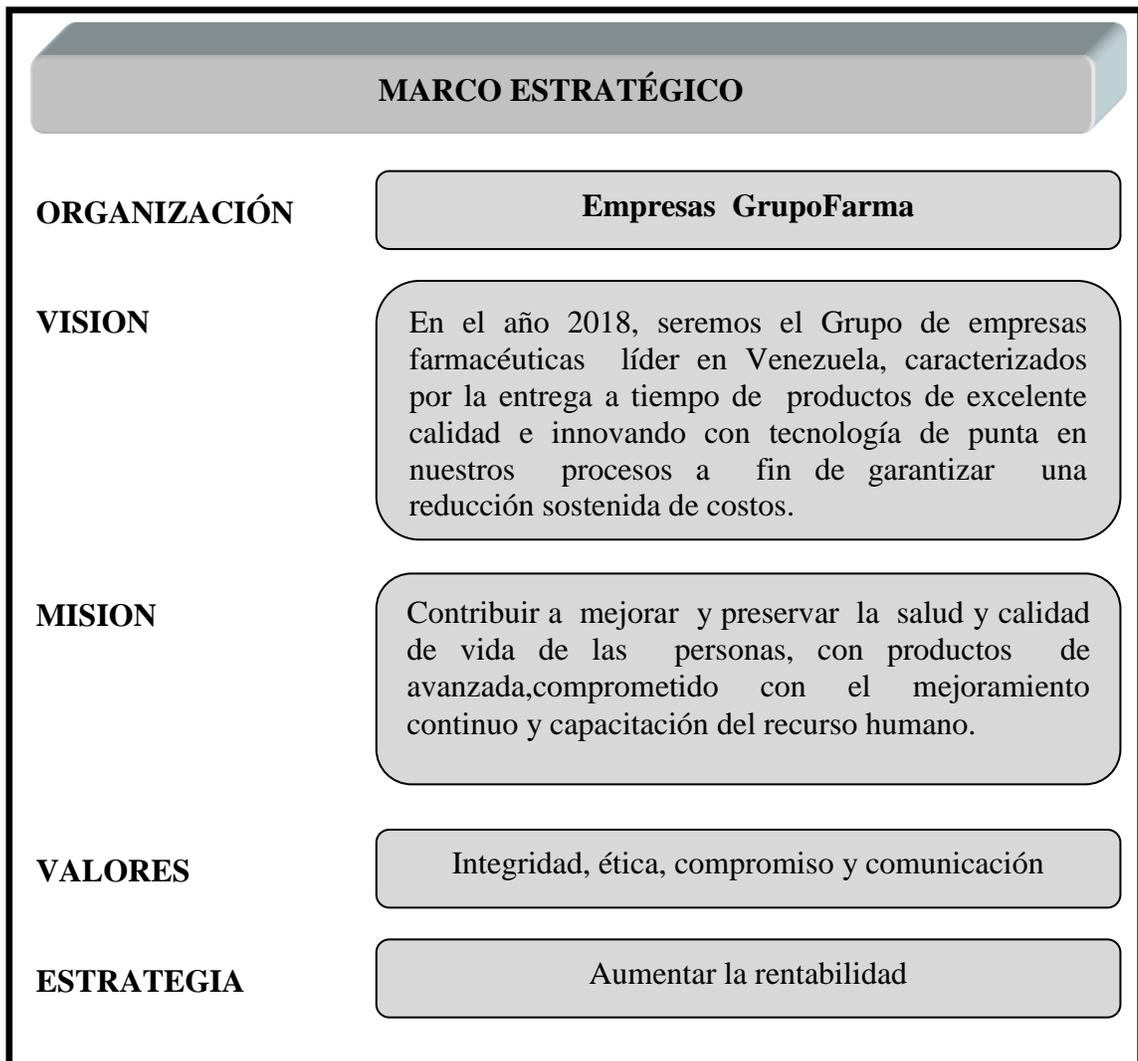
Creemos en ser justos, en la confianza y en la comunicación abierta.

Siempre nos guiaremos por el principio de que los médicos y sus pacientes reciban los mayores beneficios de nuestro esfuerzo como grupo de empresas farmacéuticas.

Creemos que observando estos principios lograremos tener médicos y pacientes satisfechos, así como trabajadores comprometidos y toda una organización que se gerencia en una sola dirección.

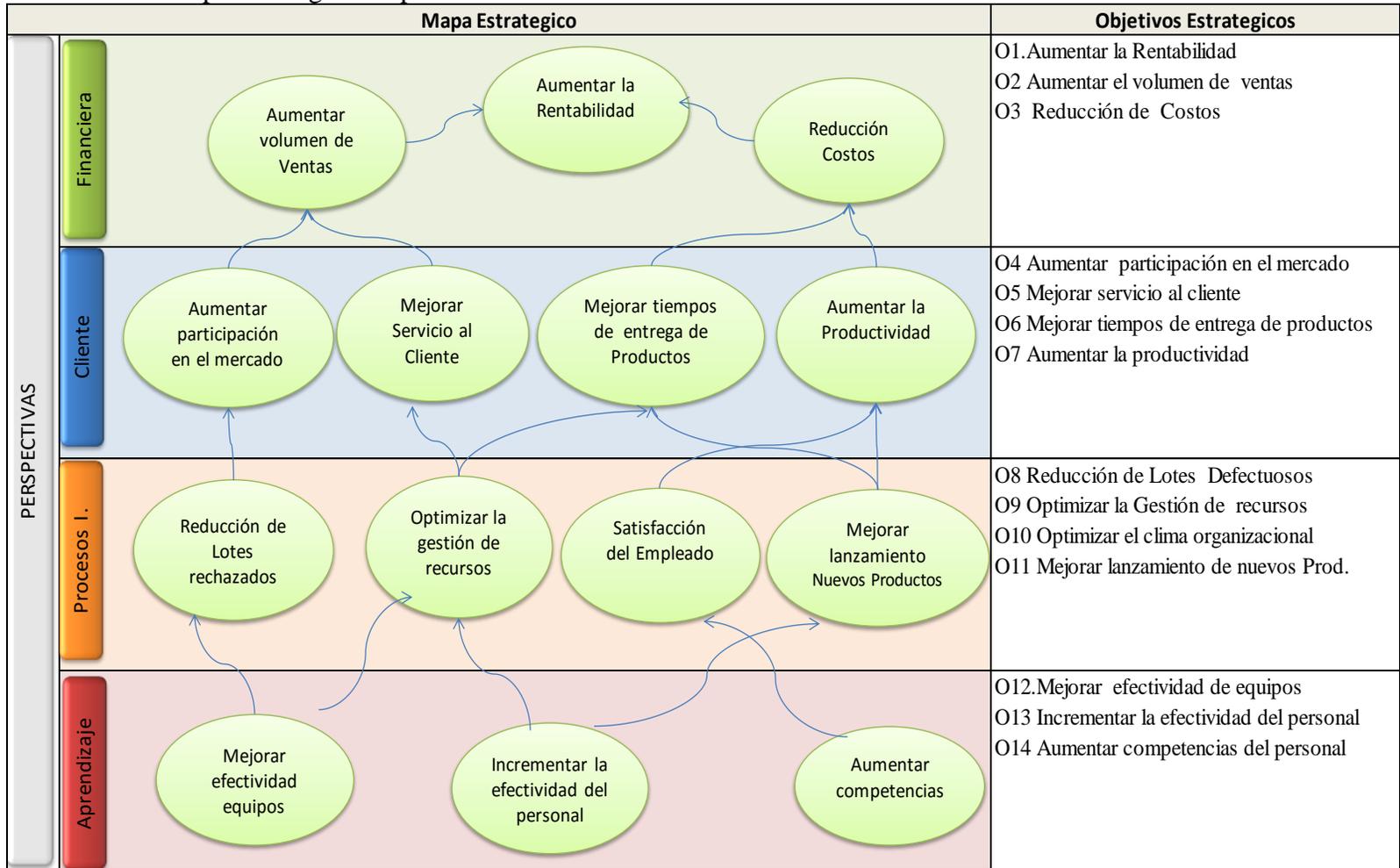
Ya redefinido visión y misión corporativa, y detallado los valores que caracterizan GrupoFarma, se establecerá el marco estratégico y mapa estratégico que direccionará el enfoque de las estrategias a desarrollar para la reducción de costos bajo el esquema del Balanced scorecard

Cuadro N° 42.Marco Estratégico



Fuente: Henríquez Y. (2015)

Cuadro N° 43. Mapa estratégico Grupo Farma



Autor: Henríquez Y. (2015) Fuente: Kaplan y Norton (1997)

A través del mapa estratégico, detallado en el cuadro N° 43, el diagrama de burbujas expresa la relación causal entre los objetivos ubicados en las cuatro perspectivas, a fin de señalar la estrategia competitiva en las empresas que conforman GrupoFarma, posterior a ello se procede a definir los indicadores, metas e iniciativas que complementan de manera coherente el cuadro de mando integral.

Una vez definido el fin estratégico de las empresas de GrupoFarma, se procede a identificar aquellas variables que es necesario intervenir para el cumplimiento de los objetivos, sobre esta base se procede a realizar el mapa estratégico de las empresas de GrupoFarma, en el cual se establecen las variables estratégicas, bajo las cuatro perspectivas del balanced scorecard.

A fin de satisfacer las expectativas del accionistas se enfoca la perspectiva financiera en el incremento de la rentabilidad, considerando dos aristas la reducción de costos y el incremento de las ventas, una vez definido estos objetivos de determina la acción a tomar, de acuerdo al destino estratégico planteado.

Para establecer los objetivos estratégicos desde la perspectiva del cliente se consideró el análisis causal tomando como punto de partida lo establecido en la perspectiva del accionista. Mediante el análisis interno y externo se enfocó la estrategia enfocándose en el crecimiento de su participación en el mercado y mejoramiento en los proceso de las empresas que conforman GrupoFarma. Su integración abarca incremento en la productividad, mejoramiento en los tiempos de entrega, mejoramiento en el servicio al cliente, lo cual se traduce en mayor participación en el mercado.

La perspectiva de procesos internos, está basado en tres temas reducción de costos, innovación en productos, clima organizacional. Los cuales deben

interrelacionados para desarrollar factores de diferenciación en un mercado competitivo como lo es el sector farmacéutico.

Y por último la perspectiva de aprendizaje y tecnología, en este segmento del mapa estratégico el objetivo es desarrollar capacidades en el capital humano que estén alineadas con la estrategia establecida, a fin de fortalecer el ambiente organizacional e incrementar la efectividad en los recursos tecnológico y humanos que impulsen el cumplimiento de las perspectivas de procesos internos.

Una vez concretado el mapa estratégico, se procede a establecer, los indicadores y metas proyectados a tres años para cada una de los objetivos estratégicos, combinándolos de manera ecléctica, vinculando planes estratégicos y operativos.

A continuación se muestra los indicadores que componen el cuadro de mando integral desde la perspectiva financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje, con los rangos fijados para evaluar su tendencia de factibilidad, y en función sus resultados plantearse iniciativas para cumplir con la estrategia planteada de reducción de costos en las empresas de GrupoFarma.

En los cuadros N° 44 y cuadro N° 45, se vincula desde la perspectiva financiera indicadores de crecimiento de ingresos, el cual implica una expansión en la oferta de productos al mercado, con una variable de diferenciación en el mercado de precios y calidad atractivas al consumidor. En este sentido, el objetivo de reducción de costo, enfatiza en los esfuerzos en disminuir el costo operativo y gasto fijo de las empresas que conforman GrupoFarma, representando este un factor determinante para incrementar los márgenes en productos farmacéuticos sujetos a regulaciones por parte de entes gubernamentales en la fijación de precios.

Por otra parte, en los cuadros N° 46 y cuadro N°47, cumpliendo con la causalidad de los objetivos, la perspectiva del cliente permite que equiparen sus indicadores claves con el crecimiento de ingresos, fortaleciendomediante una estrategia basada en relaciones a largo plazo, mediante productos y servicios con valor añadido, en el caso de las empresas de Grupo Farma , mejorar el servicio al cliente y disminuir el número de reclamos y devoluciones , impactara de manera significativa en indicadores basados en el la retención del clientes existentes y la captación de nuevos clientes, para ello la segmentación de sectores de consumo permitirá a la organización determinar si el crecimiento en el mercado procede a la mejora de la competitividad o al crecimiento del mercado.

Del mismo modo se señala en los cuadros N° 48 y cuadro N°49, la perspectiva de procesos internos, tomando en consideración la importancia que reviste el tiempo como un arma competitiva, es por ello que su enfoque se basa en mejorar su actuación en la productividad, calidad de los procesos y satisfacción del personal, evaluar la automatización de procesos y estandarización de los mismos para acelerar y mejorar las actividades involucradas, factor clave para determinar la capacidad instalada.

El conjunto de indicadores seleccionados para medir el proceso de innovación mediante la medición de nuevos lanzamientos , se considerará aquellos originados de nuevas aplicaciones de principios activos ya desarrollados, ya que por tratarse de la industria farmacéutica , la creación de nuevas moléculas implica gran inversión en investigación y desarrollo y los tiempos para la obtención de resultados son muy prolongados. El aprovechamiento de recursos dentro de las empresas de Grupo Farma vendrá dado por indicadores basados en el número de lotes dañados o reprocesados , la capacidad instalada y satisfacción del personal.

En esta perspectiva realizar el análisis de la cadena de valor permite detectar en función a las actividades o áreas, los procesos críticos que requieren ser evaluados para que se concreten los objetivos planteado según el destino estratégico fijado.

A diferencia de las perspectivas anteriores que se basan en los aspectos en los que la empresa debe ser excelente, la cuarta y última perspectiva considerada en esta investigación representan los inductores para que se cumplan las demás perspectivas, los indicadores para las empresas de GrupoFarma que forman parte de la perspectiva de aprendizaje y tecnología son el incremento de efectividad de equipos, eficiencia de personal y capacitación del personal, los cuales se señalan en los cuadros N° 50 y cuadro N°51.

El establecimiento de este conjunto de indicadores definidos en el Balanced scorecard, tiene que estar caracterizado por la coherencia entre los objetivos individuales y los de la organización, así como el compromiso de todas las áreas que conforman las empresas de GrupoFarma para lograr las metas planteadas.

Cuadro N° 44. Balanced scorecard Grupo Farma. Perspectiva Financiera

Mapa Estratégico	Objetivos Estratégicos	Indicador	METAS 2018			Frecuencia Control	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Responsable		
			Metas	Rango de valores	Estatus							
PERSPECTIVAS Financiera	O1. Aumentar la Rentabilidad	IF1 ROCE	12	8-11		Anual						
				12	>							
				8	<							
	O2 Aumentar el volumen de ventas	IF2 Incremento ventas	20%	115-119		Anual						
				120%	>							
				115	<							
	O3 Reducción de Costos	IF3 Reducción Costo Unitario	10%	91-95		Anual						
				90	<							
				95	>							
		IF4 Reducción de gasto operativo	10%	91-95		Anual						
				90	<							
				95	>							

Autor: Henríquez, Y.(2015). Fuente: Kaplan y Norton (1997)

Cuadro N° 45. Indicadores Balanced scorecard GrupoFarma Perspectiva Financiera

PERSPECTIVA FINANCIERA				
Nombre del Indicador	ROCE	Incremento de Ventas	Reducción costo unitario	Reducción gasto operativo
Objetivo del indicador	Mide la rentabilidad de la capitalización	Incrementar ventas	Identificar el porcentaje de costo actual respecto al periodo anterior	Identificar el porcentaje de variación del costo operativo real respecto al presupuesta
Meta	Aumentar 12% de rentabilidad	Aumentar el 20 % de las ventas	Reducir el costo operativo 10%	Reducir el gasto operativo 10%
Formula	ROCE: Utilidad Neta/ (Patrimonio+Deuda Plazo)	% ventas: ventas del ultimo periodo/ventas del periodo anterior x 100	% costo:(( costo total periodo actual/Unidades producidas periodo actual)/( costo total periodo anterior/Unidades producidas periodo anterior)*100	Total gasto operativo incurrido/Total gasto opeorativo presupuesta
Linea Base	Año 2016	Año 2016	Año 2016	Año 2016
Horizonte	Tres años	Tres años	Dos años	Dos años
Periodicidad	Anual	Anual	Anual	Anual

Autor: Adaptado Henríquez Y. (2015) Fuente: Aranzales, Fierro y Gómez Fonseca (2009)

Cuadro N° 46. Tabla de Indicadores Balanced scorecard GrupoFarma Perspectiva de Cliente

Mapa Estrategico	Objetivos Estrategicos	Indicador	METAS 2018			Frecuencia Control	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Responsable	
			Metas	Rango de valores	Estatus						
PERSPECTIVAS Cliente	O4 Aumentar participación en el mercado	IC5 Retención del Cliente	70%	50-69		Anual					
				70	>						
				50	<						
	O6 Mejorar tiempos de entrega de productos	IC6 Nuevos clientes	10%	5-9		Anual					
				10	>						
				5	<						
	O5 Mejorar servicio al cliente	IC7 Satisfacción de Clientes	95%	85 - 94		Anual					
				95	>						
				85	<						
	O6 Mejorar tiempos de entrega de productos	IC8 N° de reclamos y devoluciones	25%	15-24		Anual					
				25%	>						
				15	<						
	O6 Mejorar tiempos de entrega de productos	IC9 Cumplimiento de fechas de entrega	95%	85-94		Mensual					
				95	>						
85				<							
O7 Aumentar la productividad	IC10 Productividad	95%	85-94		Mensual						
			95	>							
			85	<							

Autor: Henríquez Y. (2015) Fuente: Kaplan y Norton (1997)

Cuadro N° 47. Indicadores Balanced scorecard GrupoFarma Perspectiva de Cliente

PERSPECTIVA CLIENTE						
Nombre del Indicador	Retención del Cliente	Nuevos Clientes	Satisfacción de clientes	N° Reclamos y devoluciones	Cumplimiento fechas de entrega	Productividad
<b>Objetivo del indicador</b>	Medir el porcentaje de clientes que muestran fidelidad con productos y marcas de GrupoFarma	Identificar el % de nuevos clientes de productos de las empresas de GrupoFarma	Medir el nivel de satisfacción del cliente en función a las necesidades de consumo de productos de GrupoFarma	Medir el % de optimización de gestión de la demanda y logística	Medir el % de entregas realizadas al cliente con la calidad y tiempo acordado	Identificar el % de productividad en función a los recursos empleados
<b>Meta</b>	Mantener 50% o mas los clientes actuales	Incrementar en 10% la cartera de nuevos clientes	Alcanzar el 95% de satisfacción del cliente	Disminuir las devoluciones y reclamos en un 25%	Cumplir con los plazos pautados 95%	Incrementar la productividad 20%
<b>Formula</b>	% Retención: $\frac{\text{Total de Clientes} - \text{Desertores}}{\text{Total Clientes}}$	%Nuevos clientes: $\frac{\text{Total de clientes nuevos}}{\text{Total clientes}}$	% Satisfacción: $\frac{\text{Total de quejas recibidas}}{\text{Total ventas realizadas}}$	% Reclamos y devoluciones: $\frac{(\text{N}^\circ \text{ de devoluciones y reclamos del periodo actual} \times \text{N}^\circ \text{ de clientes atendidos periodo anterior}) / \text{N}^\circ \text{ de reclamo y devoluciones y reclamos periodo anterior} - 1}{\text{N}^\circ \text{ de clientes atendidos periodo actual}} \times 100$	% de entrega: $\frac{\text{Entregas retrasadas}}{\text{Total de entregas}}$	% Productividad: $\frac{(\text{Producción Total periodo actual} / \text{insumos totales periodo actual}) / (\text{Producción Total periodo anterior} / \text{insumos totales periodo anterior})}{\text{Producción Total periodo anterior}} \times 100$
<b>Linea Base</b>	Año 2016	Año 2016	Año 2016	Año 2016	Año 2016	Año 2016
<b>Horizonte</b>	1 año	3 años	3 años	2 años	2 años	2 años
<b>Periodicidad</b>	Anual	Semestral	Anual	Anual	Mensual	Mensual

Autor: Adaptado Henríquez Y. (2015) Fuente: Aranzales, Fierro y Gómez Fonseca (2009)

Cuadro N° 48. Tabla de Indicadores Balanced scorecard GrupoFarma Perspectiva de Procesos I.

Mapa Estrategico	Objetivos Estrategicos	Indicador	METAS 2018			Frecuencia Control	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Responsable
			Metas	Rango de	Estatus					
				valores						
PERSPECTIVAS Procesos I.	O8 Reducción de Lotes Defectuosos	IP11 N°Lotes dañados o reprocesados	0,50%	0,51- 1		Trimestral				
				0,50%	<					
				1	>					
	O9 Optimizar la Gestión de recursos	IP12 % Capacidad instalada	95%	85-94		Mensual				
				95	<					
				85	>					
	O10 Optimizar el clima organizacional	IP13 % Satisfacción del personal	85%	80-85		Semestral				
				85%	>					
				80	<					
	O11 Mejorar lanzamiento de nuevos productos	IP14 N° Lanzamiento de nuevos Productos	8	5-7		Anual				
				8	<					
				5	>					

Autor: Henríquez Y. (2015) Fuente: Kaplan y Norton (1997)

Cuadro N° 49. Indicadores Balanced scorecard GrupoFarma Perspectiva de Procesos I.

<b>PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS</b>				
<b>Nombre del Indicador</b>	<b>% Lotes dañados o reprocesados</b>	<b>% Aprovechamiento de recursos</b>	<b>% Satisfacción del personal</b>	<b>Lanzamiento de nuevos productos</b>
<b>Objetivo del indicador</b>	Medir el porcentaje de lotes que requieren ser procesados nuevamente , o estan fuera de especificación de calidad preestablecida	Medir el % resultado de utilización de los recursos en función a las unidades fabricadas	Medir el clima laboral en las empresas de GrupoFarma evaluando la satisfacción del personal	Medir el N° de lanzamiento de nuevos productos
<b>Meta</b>	Reducir a 0,5% el número de lotes rechazados o fuera de especificación	Alcanzar Capacidad instalada 95%	Alcanzar un 85% la satisfacción del personal	Generar un minimo de 8 lanzamientos de producto
<b>Formula</b>	% Lotes defectuosos: Total Lotes dañados y reprocesados/Total Lotes entregados	Capacidad instalada:(Unidades procesadas/Capacidad instalada de la producción) X100	Aplicar encuestas donde se evalúe el porcentaje de satisfacción del 95% de los trabajadores	N° Lanzamiento de productos : Sumatoria de Nuevos Productos al año
<b>Linea Base</b>	Año 2016	Año 2016	Año 2016	Año 2016
<b>Horizonte</b>	1 año	3 años	2 años	2 años
<b>Periodicidad</b>	Trimestral	Mensual	Anual	Anual

Autor: Adaptado Henríquez Y. (2015) Fuente: Aranzales, Fierro. y Gómez Fonseca (2009)

Cuadro N° 50. Tabla de Indicadores Balanced scorecard GrupoFarma Perspectiva de Aprendizaje

Mapa Estrategico	Objetivos Estrategicos	Indicador	METAS 2018			Frecuencia Control	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Responsable
			Metas	Rango de valores	Estatus					
PERSPECTIVAS Aprendizaje	O12. Mejorar efectividad de Equipos	IA15 Efectividad Total de Equipos	95%	85-94		Mensual				
				95	>					
				85	<					
	O13 Incrementar efectividad del Personal	IA16 % Número de metas cumplidas	90%	80-89		Semestral				
				90%	>					
	O14 Aumentar competencias del Personal	IA17 Capacitación del personal	80%	70-79		Semestral				
80%				>						
70				<						

Autor: Henríquez Y. (2015) Fuente: Kaplan y Norton (1997)

Cuadro N° 51. Indicadores Balanced scorecard GrupoFarma Perspectiva de Aprendizaje

<b>PERSPECTIVA APRENDIZAJE</b>			
<b>Nombre del Indicador</b>	Mejorar la efectividad de Equipos	Incrementar la eficacia del personal	Aumentar las competencias del personal
<b>Objetivo del indicador</b>	Medir la efectividad de los equipos asociados al proceso productivo	Medir la efectividad del personal en función al cumplimiento de las metas planteadas	Medir el nivel de capacitación del personal para el desarrollo de competencias
<b>Meta</b>	Alcanzar el 95% de efectividad de equipos	Alcanzar un 90% del cumplimiento de metas	Alcanzar un 80% la capacitación del personal para el desarrollo profesional
<b>Formula</b>	$\text{Efectividad Total} = \left( \frac{\text{tiempo disponible de operación}}{\text{tiempo disponible}} \right) \times \left( \frac{\text{cantidad de producción nominal}}{\text{cantidad producida en condiciones óptimas}} \right) \times \left( \frac{\text{cantidad producida en conformidad}}{\text{cantidad producida total}} \right)$	$\text{Eficacia} = \frac{\text{Metas alcanzadas}}{\text{metas propuestas}} \times 100$	$\% \text{ Capacitación del personal} = \frac{\text{Número de empleados capacitados}}{\text{numero total de empleados}}$
<b>Linea Base</b>	Año 2016	Año 2016	Año 2016
<b>Horizonte</b>	3 años	2 años	2 años
<b>Periodicidad</b>	Mensual	Semestral	Semestral

Autor: Adaptado Henríquez Y. (2015) Fuente: Aranzales, Fierro y Gómez Fonseca (2009)

El Estatus establece los rangos de tolerancia bajo los cuales el semáforo que acompaña el indicador se considera verde, amarillo o rojo



El semaforo verde significa que el desempeño del indicador alcanza o supera el resultado esperado

- .  Desempeño  $\geq$  al resultado esperado



El semaforo amarillo significa que el desempeño del indicador no alcanza el resultado esperado, pero la desviación no es tan significativa

- .  Desempeño hasta  $x\% <$  al resultado esperado



El semaforo rojo significa que el desempeño del indicador no alcanza el resultado esperado

- .  Desempeño  $>$   $x\% <$  al resultado esperado y que la desviación si es significativa.

A continuación se ejemplifica en cada perspectiva del Balanced scorecard en GrupoFarma la aplicabilidad de un conjunto de iniciativas que permitan mejorar el desempeño de las variables estratégicas establecidas:

Cuadro N° 52. Iniciativas de Indicadores Balanced scorecard GrupoFarma Perspectiva de Financiera

Mapa Estrategico	Objetivos Estrategicos	Indicador	METAS 2018			Frecuencia Control	Año 2016	Iniciativa
			Metas	Rango de valores	Estatus			
PERSPECTIVAS Financiera	O1. Aumentar la Rentabilidad	IF1 ROCE	12	8-11		Anual	4	Mejorar la utilidad operativa y rentabilidad sobre el patrimonio
				12	>			
				8	<			
	O2 Aumentar el volumen de ventas	IF2 Incremento ventas	20%	115-119		Anual	115	Incrementar volumen de ventas productos de calidad/ Promociones
				120%	>			
				115	<			
	O3 Reducción de Costos	IF3 Reducción Costo Unitario	10%	91-95		Anual	96	Programa de mejoramiento integral de procesos y excelencia operativa
				90	<			
				95	>			
		IF4 Reducción de gasto operativo	10%	91-95		Anual	96	
90				<				
95				>				

Autor: Henríquez Y. (2015) Fuente: Kaplan y Norton (1997)

Cuadro N° 53. Iniciativas de Indicadores Balanced scorecard GrupoFarma Perspectiva de Cliente

Mapa Estratégico	Objetivos Estratégicos	Indicador	METAS 2018			Frecuencia Control	Año 2016	Iniciativas
			Metas	Rango de valores	Estatus			
PERSPECTIVAS Cliente	O4 Aumentar participación en el mercado	IC5 Retención del Cliente	70%	50-69		Anual	65	Programa de retención de clientes
				70	>			
				50	<			
	O5 Mejorar servicio al cliente	IC6 Nuevos clientes	10%	5-9		Anual	4	Estudio de mercado clientes potenciales
				10	>			
				5	<			
	O6 Mejorar tiempos de entrega de productos	IC7 Satisfacción de Clientes	95%	85 - 94		Anual	85	Encuesta de satisfacción de clientes alineación de interes
				95	>			
				85	<			
	O7 Aumentar la productividad	IC8 N° de reclamos y devoluciones	25%	15-24		Anual	15	Aplicar encuestas de satisfacción al cliente
25%				>				
15				<				
O6 Mejorar tiempos de entrega de productos	IC9 Cumplimiento de fechas de entrega	95%	85-94		Mensual	84	Evaluación de eficiencia procesos operativos y logísticos	
			95	>				
			85	<				
O7 Aumentar la productividad	IC10 Productividad	95%	85-94		Mensual	85	Análisis de factibilidad inversión tecnología de punta procesos envase- empaque	
			95	>				
			85	<				

Autor: Henríquez Y. (2015) Fuente: Kaplan y Norton (1997)

Cuadro N° 54. Iniciativas de Indicadores Balanced scorecard GrupoFarma Perspectiva de Procesos I.

Mapa Estratégico	Objetivos Estratégicos	Indicador	METAS 2018			Frecuencia Control	Año 2016	Iniciativas
			Metas	Rango de valores	Estatus			
PERSPECTIVAS Procesos I.	O8 Reducción de Lotes Defectuosos	IP11 N°Lotes dañados o reprocesados	0,50%	0,51- 1		Trimestral	1	Análisis estadístico de productos susceptibles a reproceso y acciones correctivas a métodos de fabricación.
				0,50%	<			
				1	>			
	O9 Optimizar la Gestión de recursos	IP12 % Capacidad instalada	95%	85-94		Mensual	78	Determinar capacidad real de planta
				95	<			
				85	>			
	O10 Optimizar el clima organizacional	IP13 % Satisfacción del personal	85%	80-85		Semestral	75	Alineación de metas personales con las de la organización, Encuesta
				85%	>			
				80	<			
	O11 Mejorar lanzamiento de nuevos productos	IP14 N° Lanzamiento de nuevos Productos	8	5-7		Anual	5	Desarrollar nuevas tecnologías
				8	<			
				5	>			

Autor: Henríquez Y. (2015) Fuente: Kaplan y Norton (1997)

Cuadro N° 55. Iniciativas de Indicadores Balanced scorecard GrupoFarma Perspectiva de Aprendizaje

Mapa Estratégico	Objetivos Estratégicos	Indicador	METAS 2018			Frecuencia Control	Año 2016	Iniciativas
			Metas	Rango de valores	Estatus			
PERSPECTIVAS Aprendizaje	O12. Mejorar efectividad de Equipos	IA15 Efectividad Total de Equipos	95%	85-94	>	Mensual	78	Implementar la herramienta ETE (Efectividad Total de Equipos)
				95	>			
				85	<			
	O13 Incrementar efectividad del Personal	IA16 % Número de metas cumplidas	90%	80-89	>	Semestral	75	Planificar objetivos semestral y evaluar cumplimiento
				90%	>			
				80	<			
	O14 Aumentar competencias del Personal	IA17 Capacitación del personal	80%	70-79	>	Semestral	70	Diseñar programas de capacitación, aprendizaje y desarrollo de competencias
				80%	>			
				70	<			

Autor: Henríquez Y. (2015) Fuente: Kaplan y Norton (1997)

## **Análisis de factibilidad de la Propuesta**

El estudio de factibilidad permite recopilar información relevante, con la finalidad de evaluar las posibilidades de éxito que tiene la ejecución de la propuesta, y las condiciones que se deben desarrollar para consolidar las nuevas estrategias del negocio.

## **Beneficios**

La implementación de Balanced Scorecard es un proceso de cambio organizativo y de continuo aprendizaje estratégico que permite a las organizaciones:

- 1) Fortificar la visión, misión y cultura organizacional, promoviendo una visión compartida del negocio, que permita alinear capital humano, estrategia y desempeño.
- 2) Conjugue estrategia y acción, obteniendo respuesta oportuna ante los objetivos planteados, gestionando los riesgos en situaciones futuras.
- 3) Mejora la eficiencia en la gestión, monitorea y evalúa el desempeño, acelerando el proceso de toma de decisiones, con el fin de maximizar la rentabilidad de la empresa.
- 4) Mide la eficacia en las diferentes áreas, detectando las ineficiencias en los procesos y especificando donde debe alcanzarse la excelencia, siendo más efectivos y competitivos.
- 5) Incrementar el Perfil Organizacional, mediante ventajas competitivas

## **Evaluación de Factibilidad Propuesta**

### **Factibilidad Técnica:**

El proceso de Implementación del balanced scorecard constituye en sí mismo un desafío paradójicamente enriquecedor, pues exige establecer objetivos estratégicos en las diferentes perspectivas de las empresas de GrupoFarma, e invita a reconocer de forma específica las relaciones de causa y efecto entre los diferentes objetivos estratégicos, y definir los procesos que temporalmente generan resultados precisos posibles de medir y controlar.

En función a ello esta investigación evidencia la validez de este herramienta en las diversas aristas que componen el Balanced scorecard, planteando la metodología y la forma de ser ejecutado. En este sentido, desde el punto de vista técnico la propuesta de desarrollar estrategias de reducción , bajo el enfoque del Balanced scorecard en las empresas de Grupo Farma resulta viable, considerando adicionalmente que el director de operaciones posee conocimientos y certificaciones internacionales que lo acreditan, para desarrollar la primera fase de la Estrategia, establecimiento de Matriz DOFA, Misión, Visión y planteamiento de los objetivos estratégicos, resultando beneficioso contextualizar desde los altos niveles jerárquicos los cambios que se originen en la cultura organizacional.

Adicionalmente dentro de las empresas de GrupoFarma se cuenta con equipos computarizados con las características necesarias para implementar el sistema de indicadores, los cuales poseen acceso a internet. Por otra parte, el departamento control de gestión de GrupoFarma , cuenta con profesionales con conocimiento en el desarrollo de indicadores de gestión, que facilita su alineamiento al desarrollo de indicadores y metas , alineadas a los objetivos estratégicos planteados.

Y por último se dispone de diferentes empresas dedicadas a la implementación del balanced scorecard en sus diferentes etapas, por lo cual contratar los servicios de expertos en la materia que proporcionen el soporte necesario para desarrollar dicha herramienta para un desarrollo competitivo con un horizonte de tres años es factible.

### **Factibilidad Económica**

En lo referente a la factibilidad presupuestaria aun cuando el objetivo de esta investigación no abarca el proceso de implementación, y aun cuando dichos costos varían de acuerdo a las necesidades de cada organización, se determinaron los recursos para diseñar, desarrollar, implementar y mantener la estrategia propuesta (Cuadro N°56):

Cuadro N° 56. Factibilidad Económica

<b>REQUERIMIENTO</b>	<b>RECURSO</b>	<b>CANT.</b>	<b>VALOR ESTIMADO</b>
Asesor externo BSC	Personal	1	
Director del Proyecto	Personal	1	175.000
Pasantes	Personal	2	92.000
Consultoría	Tiempo	12	1.680.000
Horas de Capacitación	Tiempo	24	1.260.000
Horas de Implementación	Tiempo	80	3.150.000
Software	Tecnológico	1	1.680.000
<b>TOTAL</b>			<b>8.037.000</b>

Considerando la capacitación técnica del director de las empresas de GrupoFarma en esta materia, la inversión de la fase de diseño, será menor considerando el apoyo

que pueda proporcionar en la fase inicial. Por otra parte, el recurso humano con dedicación exclusiva para el control y seguimiento del Proyecto, y el talento humano propuesto para su implementación funcionará como staff dentro del organigrama.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias Fideas G. (1997). El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. Editorial Episteme. 5ta. Edición. Caracas-Venezuela.
- Almarza Concha. (2011). **Perspectivas del mercado farmacéutico español**. IMS Health. Disponible en: <http://www.pmfarma.es/articulos/todo/?p=2&grupoS=12> [Consulta 2013, Agosto 15]
- Albornoz (2005) **Capital de Trabajo**. Disponible en: [http://sigma.poligran.edu.co/politécnico/apoyo/curso/administración de capital\\_de\\_trabajo-albornoz](http://sigma.poligran.edu.co/politécnico/apoyo/curso/administración_de_capital_de_trabajo-albornoz) [Consulta 2013, Octubre 28]
- Aranzales , Fierro y Lopez, F (2009) “ **Diseño de propuesta de implementación del delo de gestión Balanced scorecard para la empresa Grupo EIB**”, Trabajo presentado como requisito para optar al grado de Administración de empresas, en la Universidad la Salle.
- Ary, D y Otros (1998), **Introducción a la Investigación Pedagógica**. México. 2<sup>a</sup> ed. Editorial Mc Graw-Hill
- Balestrini, M (2005). **Como se elabora el proyecto de investigación**. 5<sup>a</sup> ed. Caracas: BL Consultores Asociados. Servicio Editorial.
- Balestrini, M (2007). **Como se elabora el proyecto de investigación**. 6<sup>a</sup> ed. Caracas: BL Consultores Asociados. Servicio Editorial
- Betancourt, J. (2002). **Gestión estratégica Navegando hacia el cuarto paradigma**. Edición Electrónica, disponible en: [www.eumed.net/ce/2013/gestion-estrategica-navegando-hacia-cuarto-paradigma-revision.html](http://www.eumed.net/ce/2013/gestion-estrategica-navegando-hacia-cuarto-paradigma-revision.html) [Consulta 2013, Noviembre 18].
- Busot, G (1998). Validez y Confiabilidad de la Investigación. México. McGraw - Hill
- Carmines, E y Zeller, R (1998). **Validez de los cuestionarios de recolección de datos**. Londres: Sage.

Castorena, José M. Administración y Control de los Materiales En una Empresa Manufacturera. MachucaEditorial CECSA, 1987 Leer más: <http://www.monografias.com/trabajos101/sistema-compras-como-factor-ahorro-empresas-perjudicar-calidad/sistema-compras-como-factor-ahorro-empresas-perjudicar-calidad.shtml#ixzz3eKrrwgLf>

Castro Karen (2013) Importancia de los Indicadores de gestión. Disponible en: [grupodeaprendicesena.blogspot.com/.../indicadores-de-gestion\\_18.htm](http://grupodeaprendicesena.blogspot.com/.../indicadores-de-gestion_18.htm), consultado [Consulta 2015, Junio 26]

Cea D'Áncora, M.A. (1999) **Metodología cuantitativa. Estrategias y técnicas de investigación social**. Madrid. Síntesis.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). **Gaceta Oficial N° 36.860** de fecha 30 de Diciembre de 1999.

Convenio Cambiario N° 18 (2010).

Comisión Nacional de Precios de Medicamentos y Dispositivos Médicos (2013)

Comisión Mundial del Medio Ambiente y del Desarrollo (1987) **Informe Brundtland**. Disponible en: <http://www.un.org/es/ga/president/65/issues/sustdev.shtml> [Consulta 2013, Noviembre 18]

Colmenarez, Keila, (2010), **Lineamientos Estratégicos para Evitar Ilícitos Tributarios en la empresa constructora FYR, C.A**, Trabajo presentado como requisito para optar al grado de Especialista en Tributación, Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado.

D'Ancona, M. (2001) **Metodología cuantitativa: Estrategias y técnicas de investigación social**. España: Síntesis, S,A

Dávila S, Omar, (2009), **Estudio Selección de Criterios del Balanced Score Card como sistema de Gestión Gerencial**, Trabajo presentado como requisito para optar al grado de Magister en Administración mención gerencia, en la Universidad de los Andes.

Decreto N°6.168, (2008). **Gaceta Oficial N° 38.958** de fecha 17 de Junio de 2008

- De la Rica, J (2005). **La matriz estratégica como herramienta básica para el sector servicio y consumo masivo**. Instituto Estudios Superiores de Administración. Caracas.
- Deming, E. (1982), *Calidad, productividad y competitividad, la salida a la crisis*, editorial Diaz de Santos, Madrid
- Diccionario enciclopédico Espasa (1980). 2ª Edición. Madrid. Espasa Calpe S.A.
- Drucker, Peter (1994). **The Practice of Management**. Disponible en: [http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/7/70/Definicion\\_del\\_Concepto\\_de\\_Estrategia.pdf](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/7/70/Definicion_del_Concepto_de_Estrategia.pdf) [Consulta 2013, Noviembre 26]
- Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo. Industria farmacéutica
- Fleitman, J. (1993). **Evaluación Integral**. México: McGraw-Hill
- Frances , A. (2006) *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. Estado de Mexico. Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- Freeman, R. (1984). **Strategic Management: A stakeholder approach**. Londres. Pitman
- Fuenmayor, Marielbys (2009), **Análisis de la Gestión Estratégica de Costos de la empresa FLAPA, C.A., basado en la cadena de valor en el periodo Enero-Marzo 2007** , Trabajo presentado como requisito para optar al grado de Especialista en Costos en la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado.
- Gayle, L. (1999), **Contabilidad y Administración de Costos**. Sexta edición. Editorial McGraw-Hill. México.
- Gennaro, A. 1990. **Remington's Pharmaceutical Sciences**, Easton, Pensilvania.18 edición. Mack Publishing Company
- Gerencia.com (2007) **Capital de Trabajo**. Disponible en: <http://www.gerencia.com/capital-de-trabajo.html> [Consulta 2013, Noviembre 26].
- Gerencie.com (2011) **Capital de Trabajo**. Disponible en: <http://www.gerencia.com/capital-de-trabajo.html>. [Consulta 2013, Noviembre 18].

- George, D. y Mallery, P. (1995). **SPSS/PC+ step by step**: A simple guide and reference. Wadsworth Publishing Company. Belmont, CA. Estados Unidos.
- George, D. y Mallery, P. (2003). **SPSS/PC+ step by step**: A simple guide and reference. Wadsworth Publishing Company. Belmont, CA. Estados Unidos.
- Gómez Giovanni. (2001, agosto 11). Análisis vertical y horizontal de los estados financieros. Recuperado Disponible en : <http://www.gestiopolis.com/analisis-vertical-y-horizontal-de-los-estados-financieros/>. [Consulta 2015, Junio, 18].
- Gross, Manuel (2008) **Los conceptos fundamentales de la Estrategia**. Disponible en : <http://manuelgross.bligoo.com/los-conceptos-fundamentales-de-la-estrategia> [Consulta 2013, Noviembre 5].
- Hernández, Otros. (1998) **Metodología de la investigación**. 2ª ed. México: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2001) **Metodología de la investigación**. 5ª ed. México: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Hurtado de Barrera, J. (2000) **Metodología de la investigación holística**. Venezuela. Editorial Sypal.
- Iñesta, A. y Oteo, L (2011).**La industria farmacéutica y la sostenibilidad de los sistemas de salud en países desarrollados y América Latina**. Disponible en: <http://www.scielosp.org/pdf/csc/v16n6/10.pdf>[Consulta 2013, Noviembre 18].
- Kaplan, R y Norton D.(1992).**The balanced scorecard, measures that drive performance**. New York: Harvard Bussines Review.
- Kaplan, R y Norton D.(2000).**El Cuadro de Mando Integral**. Barcelona. Ediciones Gestión 2000, s.a. 2ª Edición.
- Kaplan, R y Norton D.(2000).**Como utilizar el Cuadro de Mando Integral**. Barcelona. Ediciones Gestión 2000, s.a. 1ª Edición.
- Kerlinger, F. (1975). **Investigación del comportamiento: técnicas y metodología**. México, D.-F: Nueva editorial Interamericana.

- Lambea, M. y Sierra, M. (2003). **Introducción al desarrollo**. Madrid: Universidad Politécnica de Madrid.
- Ley Ilícitos Cambiarios (2014). **Gaceta Oficial Extraordinaria N° 6.126** de fecha 19 de Febrero de 2014.
- Ley de Costos y Precios Justos (2011) **Gaceta Oficial N° 39.715** de fecha 18 de Julio de 2011
- Ley Orgánica del Ambiente. (2006). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Extraordinaria N° 5.833** de fecha 22-12-2006
- Ley Orgánica de Salud de la República Bolivariana de Venezuela. (1998). **Gaceta Oficial N° 36.579** de fecha 11 de noviembre de 1998
- Ley sobre sustancias, materiales y desechos peligrosos (2001). **Gaceta Oficial N° 5.554**, de fecha 13 de noviembre de 2001
- Ley de Medicamentos, (2000) Gaceta Oficial 37.006
- Lindegaard E. y Gálvez G. (1996) **Contabilidad de gestión presupuestaria y de costos**. España. Oceano/centrum .McGraw Hill
- Mahbub ul Haq (1992). **Informe de Desarrollo Humano**. Estocolmo. Disponible en: [http://www.desarrollohumano.cl/pdf/1995/paradigma95\\_2.pdf](http://www.desarrollohumano.cl/pdf/1995/paradigma95_2.pdf) [Consulta 2013, Noviembre 25].
- Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Reimpresión 2005. Edición FEDUPEL.

- Manuel R. Figuera. **Propuesta de Gerencia estratégica para el uso de transgénico.**  
Disponible en: <http://www.rppnet.com.ar/gerencia%20estrategica.htm>. [Consulta 2008, Octubre 26]
- Martínez, M.(1996). **Comportamiento humano: nuevos métodos de investigación.**  
México. 2ª Edic. Trillas.
- Meadows, D. y otros (1972). **Los límites del crecimiento.** Informe al Club de Roma.  
Nueva York Universe Books.
- Méndez, E. (1995). **Metodología: Guía para elaboración Diseños de Investigación en Ciencias Económicas, Contables, Administrativas** .México. Mc Graw Hill Interamericana.
- Mintzberg, H. y Brian Q. (1993). **El proceso estratégico.** México. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Morillo, Marysela.(2005). **Análisis de la Cadena de Valor Industrial y de la Cadena de Valor Agregado para las Pequeñas y medianas empresas.** Actualidad Contable FACES Año 8 N° 10, Enero-Junio 2005. Mérida. Venezuela. (53-70)
- Morín Edgar. (2008). **Foro Liberetion.** Wikipedia, la enciclopedia libre. Disponible en: [www.es.wikipedia.org/wiki/edgarmorin](http://www.es.wikipedia.org/wiki/edgarmorin). [Consulta 2009, marzo 12]
- Muñiz, Luis (2003). **Como implantar un Sistema de Control de Gestión en la Práctica.**  
Barcelona. Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Nordhaus, Samuelson (1986). **Economía.** 12 edición. México. McGraw Hill México.  
México fuente impresores S.A.
- Norma Internacional de Contabilidad NIC 7 (1997). Aprobada por el Consejo del IASC
- Ortiz, A. (2005). **Gerencia financiera y diagnóstico estratégico.** Editorial McGraw- Hill Interamericana, S.A. Colombia.
- Palella, S y Martins, F (2003). **Metodología de la Investigación cuantitativa.** Caracas: FEDUPEL.

- Parada, R. (2005). **Enfoque Teórico de Finanzas y su Influencia**. Revista Economía y Administración. Disponible en: <http://biblat.unam.mx/es/revista/economia-y-administracion/articulo/enfoque-teorico-de-finanzas-y-su-influencia-en-la-revista-economia-y-administracion> . [Consulta 2013, Noviembre 25]
- Pardinas, F. (1973). **Metodología y Técnicas de Investigación en las Ciencias Sociales** (11° Edición). México: Siglo 21.
- Peraza, Susan (2010) “**Estrategias competitivas basadas en las perspectivas de cuadro de mando integral para las empresas comercializadoras de partes automotrices ubicadas en el estado Cojedes**”. Trabajo presentado como requisito para optar al grado de magister en Administración de Empresas mención Gerencia en la Universidad de Carabobo.
- Perez, Gabriela (2006) “**Plan estratégico para la sustentación y crecimiento de la productividad. Caso estudio Encantto**”. Trabajo presentado como requisito para optar al grado de magister en Ciencias administrativas y de gestión mención Gerencia de Proyectos.
- Pineda, E. (1994). **Metodología de la Investigación**. Washington. Organización Panamericana de la Salud.
- Pinzón, Ariza (2013) **Formulación del Proyecto de Implementación del Balanced scorecard en una compañía farmacéutica**. Trabajo presentado como requisito para optar al grado de Especialización en Gerencia Integral en la Universidad Militar Nueva Granada
- Porter, M. (1980) **Estrategia competitiva**. Editorial CECSA. México.  
 (1985) **Ventaja competitiva**. Editorial. CECSA. México.  
 (1999) **Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores Industriales y de la competencia**. Campaña Editorial Continental s.a. México.
- Ramírez, Juan (2007) **Ensayo de Gerencia estrategia de Costos**. Disponible en: [http://juancarlosramirez.b.blogspot.com/2007\\_10\\_01\\_archive.html](http://juancarlosramirez.b.blogspot.com/2007_10_01_archive.html). [Consulta 2013, Octubre 20]
- Resolución N° 10-09-01(2010) Banco Central de Venezuela.

Resolución N° 407. **Gaceta Oficial N° 38.009**. (2004).Manual de Buenas Prácticas de Manufactura para la Fabricación de Productos Farmacéuticos (BPM) de la Organización Mundial de la Salud (OMS) de fecha 26 de agosto de 2004

Robbins, S. y M. Coulter (1996). **Administración**. México. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. Disponible en: <http://www.piramidedigital.com> . [Consulta 2013, Noviembre 26]

Rodriguez, Os dual (2011) “**Estrategias basadas en la tecnología seis sigma para control de costos y tiempo en el proceso de carga de mercancía en las empresas alimentos polar comercial y cervecería polar c.a.** Trabajo presentado como requisito para optar al grado de Magister en administración en la Universidad de Carabobo.

Ruiz, L. (2004). **Métodos Estadísticos de Investigación en las Ciencias Sociales**. México: Alfa Centauro.

Saavedra, J. (2005) **Economía y Administración** N° 64. Disponible en: <http://www2.udec.cl/~rea/REVISTA%20PDF/Rev64/art3rea64.pdf> [Consulta 2013, Noviembre 5].

Sabino, C. (1978). **Metodología de Investigación**. Caracas: El CID.

Sabino, C. (2003). **Metodología de Investigación**. 4<sup>a</sup> ed. Buenos Aires: El Cid.

Sánchez, Jesús (2012) **Capital de Trabajo**. Disponible en: [http://www.monografias.com/usuario/perfiles/jesus\\_sanchez\\_44/monografias](http://www.monografias.com/usuario/perfiles/jesus_sanchez_44/monografias) [Consulta 2013, Noviembre 25]

Sánchez, M y Hernández Y, (2001) **Asesoramiento para la elaboración del Trabajo especial de Grado** .Valencia.

Sampieri, R. Fernández, C. y Baptista, P. (1997) **Metodología de la investigación**. 2<sup>a</sup> ed. México: McGraw-Hill Interamericana, S.A.

Sarduy, Y.(2006). **El análisis de la información y las investigaciones cuantitativas y cualitativas**. Cuba: Escuela Nacional de salud pública. Disponible en-. [Http://bvs.sld.cu/revistas/spu/vol33\\_3-07/spu20207.htm](Http://bvs.sld.cu/revistas/spu/vol33_3-07/spu20207.htm). [Consulta 2014, Febrero 19]

Sistema de compras como factor de ahorro. Disponible en :  
<http://www.monografias.com/trabajos101/sistema-compras-como-factor-ahorro-empresas-perjudicar-calidad/sistema-compras-como-factor-ahorro-empresas-perjudicar-calidad3.shtml#ixzz3eKrTt8JS>[Consulta 2015, Junio 19]

Sun Tzu (2004). **El Arte de la Guerra**. Buenos Aires. Original Siglo V ADC. Disponible en:  
[http://www.laeditorialvirtual.com.ar/pages/SunTzu/SunTzu\\_ArteDeLaGuerra.htm](http://www.laeditorialvirtual.com.ar/pages/SunTzu/SunTzu_ArteDeLaGuerra.htm) [Consulta 2013, Octubre 19]

Tamayo y Tamayo, M. (1998). **El proceso de investigación científica**. Caracas: Limusa

TEORÍA DE INDICADORES DE GESTIÓN Y SU APLICACIÓN PRÁCTICA THEORY OF MANAGEMENT INDICATORS AND THEIR PRACTICAL APPLICATION  
David Alejandro, Silva Matiz 1 1 Ing. Industrial, Estudiante, Facultad de Ingeniería Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá D.C., Colombia  
[u2902025@umng.edu.co](mailto:u2902025@umng.edu.co)

Torres Ordóñez, José Luis. (2000) Enfoques para la medición del impacto de la Gestión del Capital Humano en los resultados de negocio. Pensamiento y gestión: revista de la División de Ciencias Administrativas de la Universidad del Norte, ISSN 1657-6276, N°. 9, 2000 , pags. 77-87 citado en [http://www.spentamexico.org/v4-n2/4\(2\)%2097-144.pdf](http://www.spentamexico.org/v4-n2/4(2)%2097-144.pdf)

Toro, Gabriela (2011) “**Aplicación del Balanced scorecard en la gestión de calidad de la empresa Rovalconex, c.a.**”. Trabajo presentado como requisito para optar al grado de Especialista en Gerencia de calidad y productividad en la Universidad de Carabobo

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2009). **Manual de trabajos de grado de especialización, maestría y tesis doctorales**. Caracas. Fedupel.

Valle, Hector. **Revista Panorama del mercado farmacéutico Latinoamericano**. Disponible en:  
[http://cavedro.org/wp/wp-content/uploads/2011/03/HECTOR-VALLE\\_2010-WR-LatAm-deck\\_Spanish\\_Final.pdf](http://cavedro.org/wp/wp-content/uploads/2011/03/HECTOR-VALLE_2010-WR-LatAm-deck_Spanish_Final.pdf)[Consulta 2015, Enero 20]

Wikipedia Enciclopedia Libre (2013) **Presupuesto**. Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Presupuesto>

Zambrana, Omar (2008), Modelo de planificación estratégica aplicable a una empresa Industrial. Trabajo presentado como requisito para optar al grado de Magister en Gestión Estratégica de Organizaciones, en la Universidad Mayor de San Simón