



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA**  
**SEDE SAN PABLO LA TRONCAL**

UNIDAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y EMPRESARIALES

VII SEMINARIO DE GRADUACIÓN DE INGENIEROS EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA  
TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO  
EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TEMA:

**IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL  
DEPARTAMENTO DE VENTAS DE LA “FARMACIA ALEMANA” DEL CANTÓN  
LA TRONCAL.**

AUTOR:

**BERTHA ESPERANZA SUMBA JUELA**

DIRIGIDO POR:

**ING. MAIRA RAMÓN NARANJO**

TUTOR

AÑO

2014



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA**  
**SEDE SAN PABLO LA TRONCAL**

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD:**

BERTHA ESPERANZA SUMBA JUELA

DECLARO QUE:

**EL PROYECTO DE GRADO, IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE LA “FARMACIA ALEMANA” DEL CANTÓN LA TRONCAL,**

Ha sido desarrollado con base a una investigación total, respetando los derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al final de cada párrafo correspondiente, cuyas fuentes se anexan en la bibliografía.

Consecuentemente éste trabajo es mi autoría. En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

La Troncal, Agosto de 2014

---

BERTHA ESPERANZA SUMBA JUELA



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA**  
**SEDE SAN PABLO LA TRONCAL**

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**Ing. Maira Ramón Naranjo**

**CERTIFICA:**

**Que el trabajo titulado**, IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE LA “FARMACIA ALEMANA” DEL CANTÓN LA TRONCAL realizado por Bertha Esperanza Sumba Juela, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la Universidad Católica de Cuenca Sede san Pablo de La Troncal.

Debido a que es una investigación particular y con el propósito de cumplir un requisito previo al grado de ingeniero, nos recomendamos su difusión y publicación.

El mencionado trabajo consta de dos anillados, empastado y un disco compacto.

Autorizo a Bertha Esperanza Sumba Juela, que entregue a la Abogada Marisol Campoverde, en su calidad de Secretaria de la Sede Universitaria.

La Troncal, Agosto de 2014

---

**Ing. Maira Ramón Naranjo**

**Tutor**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA**  
**SEDE SAN PABLO LA TRONCAL**

UNIDAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y EMPRESARIALES  
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**AUTORIZACIÓN**

Yo, BERTHA ESPERANZA SUMBA JUELA

Autorizo a la UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA SEDE SAN PABLO DE LA TRONCAL, la publicación en la biblioteca física y virtual de la Institución, el trabajo, IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE LA “FARMACIA ALEMANA” DEL CANTÓN LA TRONCAL, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

La Troncal, Agosto de 2014

---

BERTHA ESPERANZA SUMBA JUELA

## **TÍTULO**

***IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE LA “FARMACIA ALEMANA” DEL CANTÓN LA TRONCAL.***

***IMPLEMENTATION OF PERFORMANCE INDICATORS FOR THE SALES DEPARTMENT OF THE "FARMACIA ALEMANA" OF CANTON LA TRONCAL.***

**Bertha Esperanza Sumba Juela<sup>I</sup> Maira Ramón<sup>II</sup>**

- I. Egresada de la Especialidad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Católica de Cuenca Sede San Pablo de La Troncal. Ubicada en el km 72 vía DuranTambo.[berthasjperfect@gmail.com](mailto:berthasjperfect@gmail.com)
- II. Catedrática de la Universidad Católica de Cuenca Sede San Pablo de La Troncal ubicado en el km 72 vía Duran Tambo, Ingeniera en Contabilidad y Auditoría.  
[meramonn@ucacue.edu.ec](mailto:meramonn@ucacue.edu.ec)

## **RESUMEN**

Este proyecto se estructura con la descripción de la empresa, su reseña histórica, misión, visión, como también la elaboración de indicadores de gestión en el proceso de ventas, el cual se establecerá una metodología que permita llegar al cumplimiento de los objetivos. Se establece la planeación al diseño de indicadores de gestión en el que se fija cuales son la acciones a desarrollar en la fase preparatoria para los objetivos estratégicos con el ambiente propicio para el diseño e implementación de indicadores de gestión. La evaluación de los objetivos estratégicos con el cuadro de mando integral es necesario para determinar la eficiencia y la eficacia del proceso de ventas y verificar el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Éste trabajo de investigación ayudará a la toma de decisiones en el desarrollo de la actividades de la “Farmacia Alemana” con el fin de mejorar el desarrollo del área de ventas.

**Palabras Claves:** Indicadores de Gestión, Departamento de ventas.

## **ABSTRACT**

This project is structured with the description of the company, its historical background, mission, vision, as well as the development of performance indicators in the sales process, which a methodology to reach the fulfillment of the objectives set. Set when planning design management indicators in fixing what are the actions to be undertaken in the preparatory phase for strategic objectives conducive to the design and implementation of environmental management indicators. The evaluation of the strategic objectives in the balanced scorecard is needed to determine the efficiency and effectiveness of the sales process and verify compliance with the objectives of the company. This research will help decision making in the development of the activities of the "German Pharmacy" in order to improve the development of the sales.

**Keywords:** Performance Indicators, Sales Department.

## **INTRODUCCIÓN**

La salud en la actualidad es lo más importante en el Ecuador, por lo que el gobierno nacional actual ha puesto un gran interés por la mejora de la calidad en todos los niveles sociales. Las empresas farmacéuticas hoy en día buscan una mejora continua para que sus procesos sean mejores y que se desarrollen con efectividad para lograr cumplir las metas propuestos por el gerente o propietario. En la ciudad de la Troncal existe una Farmacia denominada "Alemana" para atender y satisfacer las necesidades de todas las personas, pero no presenta un control en los procesos que la conforman; es decir no existe un modelo de gestión definido que le permita mitigar, corregir y prevenir problemas presentes y futuros en los procesos que la conforman. El área de ventas es uno de estos procesos que no cuenta con un control, es por eso que se realizará el análisis respectivo, por lo que se desarrollará indicadores de gestión vinculados a la cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, el

cual nos facilitará la evaluación y medición del nivel de cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa en el periodo determinado.

Los indicadores conjuntamente con el CMI, permitirán evaluar la eficiencia, eficacia y calidad de la gestión organizacional brindando gestiones correctivas en beneficio de la empresa para crear una ventaja competitiva de fortalecimiento y crecimiento en el mercado local.

El cuadro de mando integral nos ayuda que desde las estrategias de la Farmacia salgan las medidas respectivas para que los gerentes puedan usar para informar a los empleados y los dueños, los efectos y los impulsores a los que la organización acudirá para alcanzar la misión y sus objetivos estratégicos.

## **DESARROLLO**

Farmacia Alemana es una empresa que se dedica a la venta al por menor de productos farmacéuticos, medicinales y de aseo, se encuentra ubicado en la Av. Alfonso Andrade S/N y Av. 25 de Agosto en la ciudad de La Troncal. Empezó sus actividades comerciales un primero de septiembre de 1999, año de la peor crisis bancaria con un capital propio estimado en la actualidad por 10.000,00 USD, en sus inicios la empresa no generaba muchos ingresos lo cual se debía a su ubicación, pero en el año 2008 realizan un cambio se empieza a verse los resultados positivos, incrementando así sus ventas mensuales y llevando a contratar mayor personal, lo que produjo además que se convierta en un contribuyente obligado a llevar contabilidad.

Desde este año empieza a buscar proveedores con precios competitivos en sus productos para así poder disminuir el precio al consumidor final, en el año 2009 ya tiene proveedores fijos para cada grupo de medicina. Durante los siguientes años hasta la actualidad se desarrolla normalmente en el mercado, no tiene un plan estratégico lo cual existe el riesgo de perder el negocio aunque su desarrollo económico ha sido sobresaliente,

pero cabe recalcar que en los últimos años se incrementaron los negocios con las mismas actividades, llegando a determinarse que la farmacia cuenta con competencia lo cual generará pérdida de clientes si no se realiza el respectivo control del área de ventas.

La farmacia genera empleo a varias personas de manera directa e indirecta, se caracteriza por fomentar el desarrollo del trabajo en equipo, brindándoles a sus empleados capacitaciones periódicas y la oportunidad de convertirse en profesionales de éxito, brinda productos de calidad con calidez y confianza pensando en la economía de cada uno de sus clientes dándoles lo mejor de sí.

La Farmacia Alemana se rige en base a las siguientes leyes y reglamentos.

- Ley de Régimen Tributario Interno y su reglamento
- Código Tributario
- Código de Trabajo
- Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados
- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Salud
- Código de la Salud

### **Situación Financiera y Actual de la “Farmacia Alemana”**

Inició sus actividades con un capital propio de 10.000,00 USD y un edificio que es de propiedad de los mismos.

La situación financiera actual del negocio es óptima, se encuentra con ingresos mensuales cerca de los 80.000,00 USD, lo que refleja una buena solidez económica del negocio.

De acuerdo al estudio realizado a la Farmacia Alemana no presenta un plan de ventas anual desde sus inicios hasta la actualidad, pese a ello presenta un incremento promedio de los últimos cinco años de un 23,08% siendo factores importantes las temporadas de cambio de clima y el invierno.

A continuación se presenta un cuadro con los datos de venta de los años anteriores y la proyección de ventas para el año 2014.

*Tabla 1 Ventas del año 2009 hasta el año 2013*

<b>AÑOS</b>	<b>VENTAS</b>	<b>CRECIMIENTO</b>
2009	326284,12 USD	
2010	500735,55 USD	53,47%
2011	691008,24 USD	38,00%
2012	696659,97 USD	0,82%
2013	697050,22 USD	0,06%

*FUENTE: Farmacia Alemana  
ELABORADO POR: EL AUTOR*

En la **tabla 1**, indica los periodos y las ventas realizadas por la Farmacia desde el año 2009 hasta el 2013. En el año 2009 alcanzó un total de 326284,12 USD y para el año 2010 y 2011 existe un incremento de 53,47% y 38,00% respectivamente. Mientras para el año 2012 y 2013, la empresa incrementa sus ingresos muy poco es decir un 0,82%, y 0,06% respectivamente, esto se da debido a la aparición de nuevas farmacia en el mercado.

*Tabla 2 Proyección de ventas*

<b>PROMEDIO</b>	<b>23,08%</b>
<b>AÑO</b>	<b>VENTAS</b>
2014	857.961,93 USD

*FUENTE: Farmacia Alemana  
ELABORADO POR: EL AUTOR*

En la **tabla 2**, indica la proyección de ventas para el año 2014 aplicando el método del monto. Para esta proyección se ha utilizado los datos de las ventas realizadas desde el año 2009 hasta el 2013 obteniendo un promedio de 23,08%. Siguiendo con el respectivo cálculo, la empresa proyecta vender 857.961,93 USD, siendo éste valor un estándar en la que se debe alcanzar y cumplir.

## MARCO TEÓRICO

### Indicadores

Se define a un indicador como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objetivo o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas. Estos indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, etc.

Son factores para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso. (Beltrán Jaramillo, 1999)

### Variable

Es una representación cuantitativa de una característica, la cual puede asumir distintos valores que dependerán del momento de su observación, expresada con la unidad de medida apropiada. (Olalla, 2013)

Los **indicadores de gestión** son, ante todo, información, es decir, agregan valor, no son solo datos. Siendo información, los indicadores de gestión deben tener los atributos de la información, tanto en forma individual como cuando se presentan agrupados:

Se proponen los siguientes atributos para la información:

- **Exactitud:** La información debe presentar la situación o el estado como realmente es.
- **Forma:** Existe diversas formas de presentación de la información, que puede ser cuantitativa o cualitativa, numérica o gráfica, impresa o visualizada, resumida y detallada.
- **Frecuencia:** Es la medida de cuán a menudo se requiere, se recaba, se produce o se analiza.
- **Extensión:** Se refiere al alcance en términos de cobertura del área de interés.
- **Origen:** Puede originarse dentro o fuera de la organización.

- **Temporalidad:** La información puede “hablarnos” del pasado, de los sucesos actuales o de las actividades o sucesos futuros.
- **Relevancia:** La información es relevante si es necesaria para una situación particular.
- **Integridad:** Una información completa proporciona al usuario el panorama integral de lo que necesita saber acerca de una situación determinada.
- **Oportunidad:** Para ser considerada oportuna, una información debe estar disponible y actualizada cuando se la necesita.

Algo fundamental que hay que tener en cuenta es que los indicadores de gestión. **Son un MEDIO y no un FIN** (Beltrán Jaramillo, 1999)

### **Planificación estratégica**

La planificación estratégica es un proceso que involucra a todos los miembros de la organización en el desarrollo de coincidencias entre el estado actual de la misma y su visión, su misión y sus valores fundamentales, con el propósito de centrar el interés en las actividades tácticas en el momento presente y futuro. Los planes estratégicos deben contar con cierto presupuesto disponible, por lo que es esencial la correcta determinación de los objetivos a cumplir.

Los objetivos de los planes estratégicos, que generalmente son a largo plazo, se los logra a través de la ejecución de los objetivos operativos, conocidos como de corto plazo o planes operativos anuales. (Olalla, 2013)

### **Plan Operativo**

Conjunto de programas, proyectos, actividades que se ejecutaran en el siguiente ejercicio fiscal, con la utilización de recursos humanos, materiales, financieros que permita la consecución de los objetivos y metas institucionales en el corto plazo. El POA constituye la base esencial para la elaboración del presupuesto de la organización.

Los planes operativos anuales permiten reajustar las políticas y acciones estratégicas a las condiciones y circunstancias que se presenta cada año y a los cambios no previstos.

### **Objetivos estratégicos**

Primeramente se establece los objetivos estratégicos y corporativos, estos son generales, es decir los que dicen todo y a la vez no dicen nada. Significa que no se conoce cómo se lograrán, quienes lo harán, cuánto costará, cuándo lo harán.

### **Objetivos Operativos**

Los objetivos operativos son específicos, cuya especificidad radica en que deben cumplir con 4 atributos, los que se describen a continuación;

1. Debe redactarse con un verbo en infinitivo
2. Debe establecerse metas claras y cuantificables,
3. Se determinan los plazos; y, contienen costos. (Subía, 2013)

### **Aspectos Relevantes De La Gestión Empresarial**

#### **Eficiencia**

Normalmente la consigna de la empresas es elaborar sus productos o prestar sus servicios a como dé lugar, y se pierde de vista el hecho de cómo se logró el cumplimiento del objetivo propuesto, es decir, de qué manera se utilizaron los recursos que se emplearon en el proceso productivo. La eficiencia se relaciona entonces con el grado de aprovechamiento de los recursos.

#### **Eficacia**

Toda empresa tiene la necesidad de ser eficaz o de cumplir con sus objetivos. Los resultados se asimilan a la satisfacción del cliente a través del producto o servicio. Producto que cumple con los requisitos del cliente, los cuales se agrupan actualmente en calidad, servicio y precio.

## **Efectividad**

No es suficiente, aunque es posible, ser solamente eficaces o ser solamente eficientes. Ser efectivos significa que se logran los objetivos a través del mejor método, y el más económico. Se logra la satisfacción de los clientes con la óptima utilización de los recursos. (Beltrán Jaramillo, 1999)

## **Calidad**

Aun cuando es muy importante cumplir con especificaciones establecidas y con regulaciones gubernamentales, el concepto de calidad implica algo más: la calidad tiene que ver con los requisitos de los consumidores. Un producto o servicio tiene calidad en la medida en que satisface las expectativas del cliente. O, definido de otra manera, la calidad es el grado de adecuación de un producto al uso que desea darle el consumidor. (Gutiérrez, 2004)

## **Cuadro de mando integral**

Podemos describir el cuadro de mando integral como un conjunto cuidadosamente seleccionado de medidas derivadas de la estrategia de una empresa. Las medidas seleccionadas para formar el cuadro de mando representan una herramienta que los líderes pueden usar para comunicar a empleados y a las partes interesadas externas, los resultados y los impulsores a los que la empresa recurrirá para alcanzar su misión y sus objetivos estratégicos. (Niven, 2003)

El Cuadro de Mando Integral (CMI), también conocido como Balanced Scorecard (BSC) o dashboard, es una herramienta de control empresarial que permite establecer y monitorizar los objetivos de una empresa y de sus diferentes áreas o unidades. También se puede considerar como una aplicación que ayuda a una compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con su estrategia, mostrando de forma continuada cuándo la empresa y los empleados alcanzan los resultados definidos en su plan estratégico.

El Cuadro de Mando Integral (CMI), por el contrario, representa la ejecución de la estrategia de una compañía desde el punto de vista de la Dirección General (lo que hace que ésta deba estar plenamente involucrada en todas sus fases, desde la definición a la implantación). Existen diferentes tipos de cuadros de mando integral, si bien los más utilizados son los que se basan en la metodología de Kaplan & Norton. Las principales características de esta metodología son que utilizan tanto indicadores financieros como no financieros, y que los objetivos estratégicos se organizan en cuatro áreas o perspectivas: financiera, cliente, interna y aprendizaje/crecimiento.

### **Perspectiva financiera**

Incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa. Responde a la pregunta: ¿Qué indicadores tienen que ir bien para que los esfuerzos de la empresa realmente se transformen en valor? Esta perspectiva valora uno de los objetivos más relevantes de organizaciones con ánimo de lucro, que es, precisamente, crear valor para la sociedad.

### **Perspectiva del cliente.**

Refleja el posicionamiento de la empresa en el mercado o, más concretamente, en los segmentos de mercado donde quiere competir. Por ejemplo, si una empresa sigue una estrategia de costes es muy posible que la clave de su éxito dependa de una cuota de mercado alta y unos precios más bajos que la competencia. Dos indicadores que reflejan este posicionamiento son la cuota de mercado y un índice que compare los precios de la empresa con los de la competencia.

### **Perspectiva procesos internos**

Recoge indicadores de procesos internos que son críticos para el posicionamiento en el mercado y para llevar la estrategia a buen puerto. En el caso de la empresa que compite en coste, posiblemente los indicadores de productividad, calidad e innovación de procesos sean

importantes. El éxito en estas dimensiones no sólo afecta a la perspectiva interna, sino también a la financiera, por el impacto que tienen sobre las rúbricas de gasto.

### **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

Es la última que se plantea en este modelo de CMI. Para cualquier estrategia, los recursos materiales y las personas son la clave del éxito. Pero sin un modelo de negocio apropiado, muchas veces es difícil apreciar la importancia de invertir, y en épocas de crisis lo primero que se recorta es precisamente la fuente primaria de creación de valor: se recortan inversiones en la mejora y el desarrollo de los recursos. (Sinnexus, 2014)

### **Importancia del cuadro de mando integral en la administración**

Como queda dicho, las empresas se enfrentan a muchos obstáculos cuando quieren desarrollar sistemas de mensura de resultados que realmente midan los elementos apropiados.

Lo que se necesita es un sistema que equilibre la exactitud histórica de las cifras financieras con los impulsores de los resultados futuros, al mismo tiempo que ayude a las empresas a poner en marcha sus estrategias diferenciadoras. El cuadro de mando integral es la herramienta que da respuesta a ambos retos. (Niven, 2003)

El cuadro de mando integral en la administración es de suma importancia para el manejo en la toma de decisiones de la misma para lograr alcanzar sus objetivos y metas con resultados óptimos, además de la aplicación de los indicadores de gestión que contribuyen con gran precisión en mostrar información en tiempo real lo que facilita la toma de decisiones para mitigar los riesgos y evitarlos .por ello recordaremos definición de CMI.

El concepto de **Cuadro de Mando Integral** – CMI (Balanced Scorecard – BSC) fue presentado en el número de enero/febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review, con base en un trabajo realizado para una empresa de semiconductores. Sus autores, **Robert Kaplan y David Norton**, plantean que el CMI es un sistema de administración o sistema administrativo (management system), que va más allá de

la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa.

Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los gerentes una mirada global del desempeño del negocio.

Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia. (Kaplan & Norton, 1996)

### **Objetivos, Indicadores, Metas e Iniciativas**

Los **objetivos estratégicos** recogen de modo explícito lo que la estrategia pretende alcanzar en un horizonte determinado. Los objetivos deberán agruparse para cada una de las líneas estratégicas y para las perspectivas que se consideren. Cada objetivo o grupo de objetivos debería tener un propietario, que se responsabilice de garantizar su consecución

Un **indicador** lo podemos definir como la evolución de un parámetro a lo largo del tiempo. Una representación gráfica permite visualizarlos e interpretarlos fácilmente. En el caso del CMI, los indicadores estratégicos miden la evolución de los parámetros asociados a los objetivos estratégicos

Las **metas** representan aquellos valores que deben alcanzar los indicadores en un periodo determinado de tiempo. El propio propietario del objetivo se preocupará de la consecución de las metas correspondientes

La consecución de los objetivos, indicadores y metas requiere de planes de acción y proyectos de mejora, que algunos autores conocen como iniciativas estratégicas. Su complejidad e impacto es enormemente variable, pudiéndose agrupar en complejas y simples.

Es importante analizar el impacto de los planes y proyectos en los objetivos estratégicos, lo cual puede hacerse con la ayuda de la matriz de impacto. Esta es una tarea

básica del propietario del objetivo, y forma parte del esquema de seguimiento y mejora (Martinez, 2007)

## **Proceso de ventas**

Toda venta personal sigue un proceso conformado por varias etapas denominado proceso de ventas, que va desde la prospección o búsqueda de clientes potenciales hasta el cierre de la venta y la posterior relación de postventa.

Veamos a continuación cada una de las etapas que conforman el proceso de ventas:

### **1. Prospección o búsqueda de clientes potenciales**

La primera etapa del proceso de ventas es la prospección o búsqueda de clientes potenciales (prospectos), es decir, consumidores que tengan buenas posibilidades de convertirse en clientes de la empresa.

Para la búsqueda de prospectos es posible acudir a diversas fuentes tales como las bases de datos de la propia empresa, o referencias que proporcionen clientes actuales, proveedores, o vendedores que no sean de la competencia.

También es posible buscar en directorios de Internet, investigar prospectos a través de llamadas telefónicas o el envío de correos electrónicos, o acudir si previa invitación a empresas (práctica conocida como “visita en frío”).

### **2. Clasificación de prospectos**

Una vez que se ha encontrado prospectos se procede a darles una clasificación en función a variables tales como su capacidad financiera, su volumen de ventas, su autoridad para decidir la compra, su accesibilidad, su ubicación, su perspectiva de crecimiento, etc.

Y luego, una vez clasificados los prospectos y determinado la importancia de cada uno, se procede a elaborar una lista de éstos ubicándolos en orden de importancia para que, de ese modo, determinar a cuáles se les dará mayor prioridad.

### **3. Preparación**

En la etapa de preparación se recolecta y estudia toda la información que pueda ser útil del prospecto que se haya decidido contactar, por ejemplo, su nombre completo, su edad, su nivel de educación, su estilo de vida, sus necesidades, su capacidad de pago, su poder de decisión, sus posibles motivos de compra, su estilo de compra, etc.

Y luego, en base a la información recolectada y estudiada del prospecto, se procede a planificar los siguientes aspectos:

- La forma en que se hará contacto con el prospecto (a través de una visita personal, una llama telefónica, una carta de presentación, o un correo electrónico).
- Si se solicitará previamente una cita, o se hará una visita en frío.
- El objetivo de la visita (si será para recabar mayor información, o para efectuar una venta inmediata).
- El momento en que se realizará la visita (teniendo en cuenta, sobre todo, la disponibilidad del prospecto).
- La presentación que se realizará.
- Los argumentos que se darán.
- Las características del producto que se resaltarán (aquellos que podrían ser de mayor interés para el prospecto).
- Las estrategias o técnicas de ventas que se utilizarán.
- Las respuestas a posibles preguntas u objeciones
- Los posibles cierres de ventas.

### **4. Presentación**

En la etapa de presentación el vendedor se presenta ante el prospecto, lo saluda amablemente, se identifica (de ser necesario identifica también a la empresa que representa), y explica el motivo de su visita.

La presentación es fundamental para crear una buena impresión en el cliente, en este primer contacto el vendedor debe presentarse a la cita o entrevista puntualmente, con ropa formal, bien aseado y bien peinado.

Asimismo, debe mostrarse amable, simpático, mantener el rostro y una postura que transmita seguridad y tranquilidad, tener una actitud de confianza, transmitir profesionalidad, y tener una sonrisa sincera.

## **5. Argumentación**

En la etapa de argumentación el vendedor presenta el producto al prospecto, dando a conocer sus principales características, beneficios y atributos, yendo de lo general a lo particular, en orden de importancia.

La argumentación no debe ser una presentación del producto “enlatada” (presentación que el vendedor previamente ha memorizada y repite sistemáticamente a todos sus prospectos), sino que cada argumentación debe adecuarse a las necesidades o intereses particulares de cada cliente.

Es decir, cada argumentación debe ser diferente y adaptarse a cada cliente, resaltando las características, beneficios o atributos del producto que podrían satisfacer sus necesidades particulares, que podrían resolver su problema, o que más podrían interesarle.

Asimismo, el cliente no debe ser un espectador pasivo, sino que se debe promover su participación, lo cual a su vez permitirá conocer mejor sus necesidades o su problema, y así, adaptar la argumentación o la entrevista en general a dichas necesidades o problema.

## **6. Manejo de objeciones**

En la etapa del manejo de objeciones el vendedor hace frente a las posibles objeciones que pueda realizar el prospecto, por ejemplo, cuando dice que el producto lo ha visto en la competencia a un menor precio, o que éste no cuenta con una característica que le gustaría que tuviera.

Ante una objeción siempre se debe mantener la calma y nunca polemizar o discutir con el cliente, se debe tomar la objeción como un indicio de que el cliente tiene interés en el producto, pero que antes necesita mayor información o requiere que se le aclaren algunas dudas, y luego tratar de hacer frente a la objeción.

Por ejemplo, tomando la objeción como una oportunidad para brindar mayor información y convertirla en una razón de compra, señalando ventajas en el producto que puedan contrarrestar la objeción, negar la validez de la objeción, etc.

## **7. Cierre de ventas**

En la etapa del cierre de ventas el vendedor trata de cerrar la venta, es decir, trata de inducir o convencer al prospecto de decidirse por la compra.

Para lograr ello el vendedor debe ser paciente, esperar el momento oportuno (el cual podría darse incluso al principio de la presentación), y nunca presionar al cliente, sino inducirlo sutilmente.

Una forma de hallar el momento es oportuno es identificando señales en el cliente que indiquen que quiere cerrar el trato, las cuales podrían incluir acciones físicas, comentarios o preguntas, por ejemplo, podría erguirse en su asiento e indicar su aprobación asintiendo con la cabeza, o preguntar acerca de los precios y condiciones del crédito.

Y una vez identificado el momento oportuno, algunas técnicas que el vendedor podría utilizar para cerrar la venta son solicitar el pedido, reseñar los puntos del acuerdo, ofrecerse a redactar el pedido, preguntarle al cliente si desea tal o cual modelo, etc.

## **8. Seguimiento**

La última etapa del proceso de ventas es el seguimiento, etapa indispensable para asegurar la satisfacción del cliente y, por tanto, aumentar la posibilidad de que vuelva a comprar o que recomiende el producto o servicio a otros consumidores.

Algunas formas de hacer seguimiento podrían ser llamar al cliente inmediatamente después de la entrega del producto para preguntarle si éste le llegó en las condiciones pactadas, o llamarlo después de una semana para preguntarle cómo le está yendo con éste.

Otras formas de hacer seguimiento podrían consistir en programar visitas para asegurarse de que la instalación del producto haya sido la correcta, o para asegurarse de que el cliente le esté dando un buen uso, y que no tenga ningún problema al respecto. (Elías, 2014)

## **Análisis de la planificación de la “Farmacia Alemana”**

### **MISIÓN**

Mantener la satisfacción de nuestros clientes innovando y comercializando productos farmacéuticos con precios y ofertas accesibles, con servicio de calidad con calidez.

### **VISIÓN**

Farmacia Alemana tiene la visión de ser líder en el mercado local formando el mejor equipo humano trabajando con profesionalismo, honestidad y compromiso para así contribuir con la sociedad en general mejorando su calidad de vida.

### **VALORES:**

- **Respeto.** Capacidad de aceptar, comprender y admirar la dignidad de todos los empleados y clientes,
- **Profesionalismo:** Ser un experto en sus actividades y estar en condiciones de lograr un desempeño efectivo
- **Lealtad** Identificarse fiel y vivir con los valores de la empresa.
- **Responsabilidad:** Asumir compromisos y obligaciones tanto con el cliente interno como el externo de la organización.

## **ANALISIS FODA**

### **Fortalezas**

- Cuenta con sistema computacional
- Precios competitivos
- Infraestructura adecuada
- Cuenta con personal con experiencia
- Ubicación adecuada
- Calidad de productos

### **Oportunidades**

- Diversidades
- Crecimiento de la población
- Apoyo de la matriz por proveer los productos
- Indicadores de gestión para el departamento de venta

### **Debilidades**

- Falta de publicación
- Falta de información al cliente
- Falta de un sistema de control

### **Amenazas**

- Existencia de competencias
- Alza de precios
- Escases de productos farmacéuticos

## Matriz FODA

			ANALISIS EXTERNO (ENTORNO)	
			OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANALISIS INTERNO			<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diversidad clientes</li> <li>2. Crecimiento de la población</li> <li>3. Apoyo de la Matriz por proveer los productos</li> <li>4. Indicadores de gestión para el departamento de venta</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existencia de competencias</li> <li>2. Alza de precios</li> <li>3. Escasez de productos farmacéuticos</li> <li>4. Personas antisociales</li> </ol>
FORTALEZAS			ESTRATEGÍAS OFENSIVAS	ESTRATEGÍAS DEFENSIVAS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cuenta con sistema computacional</li> <li>2. Precios competitivos</li> <li>3. Infraestructura adecuada</li> <li>4. Cuenta con personal con experiencia</li> <li>5. Ubicación adecuada</li> <li>6. Calidad de productos</li> </ol>			<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>(F6-O1-O2)</b> Ofrecer siempre productos de calidad para capturar más clientes</li> <li>2. <b>(F1-F3-O3)</b> Adquirir gran volumen de productos farmacéuticos.</li> <li>3. <b>(F2-O2)</b> Mantener precios competitivos para incrementar ventas con el crecimiento de población.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>(F2-A2)</b> Mantener precios más competitivos</li> <li>2. <b>(F6-A1)</b> Ofrecer productos farmacéuticos de calidad</li> <li>3. <b>(F4-A1)</b> Mantener Clima laboral adecuado</li> </ol>
DEBILIDADES			ESTRATEGÍAS ADAPTIVAS	ESTRATEGÍAS DE SUPERVIVENCIA
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de publicidad</li> <li>2. Falta de información al cliente</li> <li>3. Falta de un sistema de control</li> <li>4. Falta de un guardia</li> <li>5. Falta de un manual de seguridad</li> </ol>			<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>(D3-O4)</b> Implementar indicadores de gestión como sistema de control</li> <li>2. <b>(D1-O2)</b> Realizar publicidad para que la población conozca la misión de la farmacia.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>(D1-O1)</b> Mantener comunicación con el cliente</li> <li>2. <b>(D4-A4)</b> Cuidar y proteger al personal de la farmacia</li> <li>3. <b>(D5-A4)</b> Implementar un manual de seguridad</li> </ol>

## INDICADORES DE EFICACIA Y EFICIENCIA

PERSPECTIVAS	ESTRATEGIA	CUADRO DE MANDO INTEGRAL	
		OBJETIVO OPERATIVO	INDICADOR
<b>Perspectiva Financiera</b>	Brindar productos farmacéuticos de calidad con precios competitivos	Incrementar un 15% de los ingresos en el año 2014 en relación al año anterior con un presupuesto de \$15000,00	Porcentaje de ingresos incrementados en el año 2014 con un presupuesto de 15000,00 Cantidad de dólares invertidos en el incremento de ingresos en el año 2014
<b>Perspectiva De Clientes</b>	Mantener comunicación con el cliente	Realizar 20 encuestas a los clientes por semana para medir la satisfacción de sus necesidades en el año 2014 con un presupuesto de \$450,00	Numero de encuestas realizadas a los clientes del año 2014 Cantidad de dólares utilizados en las encuestas a los clientes en el año 2014
<b>Perspectiva De Procesos Internos</b>	Mantener inventario actualizado	Entregar 4 informes por mes del total inventario en el año 2014 en relación del año anterior con un presupuesto de \$1200	Cantidad de informes entregados del inventario en el año 2014. Cantidad de dólares utilizados en entrega de informes de inventarios en el año 2014
<b>Perspectiva De Aprendizaje Y Crecimiento</b>	Fomentar el clima laboral favorable y motivaciones para retener al personal	Realizar encuestas al personal para medir el grado de satisfacción con un presupuesto de \$500,00	Total de encuestas realizadas para medir el grado de satisfacción en el año 2014. Cantidad de dólares utilizados en las encuestas para medir el grado de satisfacción en el año 2014

## **Conclusiones.**

Mediante la realización de éste trabajo de investigación se logró desarrollar los indicadores de gestión para la cual primero se realizó la planificación estratégica, la cual está conformada por la misión, visión, valores y las estrategias con sus objetivos para cada una de las perspectivas del cuadro de mando integral.

También se desarrolló las estrategias mediante el análisis de las fortalezas, debilidades oportunidades y amenazas de la “*Farmacia Alemana*”, luego de las estrategias se realizaron los objetivos operativos. Posteriormente se bosquejó los indicadores de eficacia y eficiencia para evaluar si los objetivos y metas formalizadas en el plan operativo se cumplieron con efectividad.

Con la implementación de los indicadores de gestión se ha podido comunicar de manera efectiva los objetivos estratégicos a los empleados del proceso de ventas; es decir es aceptable debido a que el mismo no busca culpables sino soluciones al problemas encontrado.

La utilización del Cuadro de Mando Integral permite a la Farmacia Alemana identificar los indicadores de gestión más importantes y que beneficien de manera correcta a la misma, brindando una comunicación adecuada para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

## **Bibliografía**

- Amado, S. (2001). *INDICADORES DE GESTIÓN Y CUADRO DE MANDO INTEGEAL*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Amo Baraybar, F. (2011). *El Cuadro de Mando Integral <<Balanced Scorecard>>*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- de Gerencia.com. (2 de Agosto de 2014). *de Gerencia.com*. Obtenido de [www.degerencia.com/tema/indicadores\\_de\\_gestion](http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion)
- Elías, A. (10 de Agosto de 2014). *CreceNegocios*. Obtenido de CreceNegocios: <http://www.crecenegocios.com/proceso-de-ventas/>
- Gutiérrez, M. (2004). *ADMINISTRAR PARA LA CALIDAD*. EDITORIAL LIMUSA, S.A. de C.V.
- Jaramillo, J. (1999). *INDICADORES DE GESTIÓN*. Bogotá: 3R Editores.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Martínez, D., & Milla, A. (2005). *LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO Y SU IMPLANTACIÓN A TRAVÉS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Martinez, J. M. (2007). Metodologías Avanzadas para la Planificación y Mejora. En J. M. Martinez, *Metodologías Avanzadas para la Planificación y Mejora* (págs. 120-121). Diaz de Santos.
- Niven, P. R. (2003). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Olalla, E. (2013). Módulo de Planificación Estratégica. *Seminario de Graduación*. UCACUELT.
- Sinnexus. (15 de Julio de 2014). *Sinnexus Business Intelligence*. Obtenido de [http://www.sinnexus.com/business\\_intelligence/cuadro\\_mando\\_integral.aspx](http://www.sinnexus.com/business_intelligence/cuadro_mando_integral.aspx)
- Subía, J. (2013). Módulo de Cuadro de Mando e Indicadores de Gestión. *Seminario de Graduación*. UCACUELT.