



# UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

*Área Jurídica Social y Administrativa*

## CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

### “PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FARMACIA NACIONAL”

TESIS DE GRADO PREVIO A LA  
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA  
COMERCIAL

AUTORA:

TANIA ELIZABETH CASTILLO PULLA

DIRECTORA:

ING. THALÍA QUISPHE

Loja – Ecuador  
2011

Ingeniera

**TALÍA QUIZHPE, CATEDRÁTICA DEL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN  
DE EMPRESA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA Y  
DIRECTORA DE TESIS.**

## **CERTIFICA:**

Que, el presente trabajo de tesis, previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial, cuyo tema es: “**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FARMACIA NACIONAL**” realizado por la egresada: Tania Elizabeth Castillo Pulla, ha sido orientado, dirigido y revisado bajo mi dirección y control, por lo que autorizo su presentación, sustentación y defensa.

Loja, Enero 2011

Atentamente

**Ing. Talía Quizhpe  
DIRECTORA DE TESIS.**

# **AUTORÍA**

Todas las opiniones, conceptos, definiciones, análisis y conclusiones que constan en el presente trabajo, son de exclusiva propiedad e incondicional responsabilidad de su autora.

**Tania Elizabeth Castillo Pulla**

# **AGRADECIMIENTOS**

Como autora manifiesto mi sincero agradecimiento al personal docente de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Nacional de Loja por la dedicada formación profesional que me brindaron en el transcurso de mi formación académica y social.

De manera especial agradezco a todas aquellas personas que me dieron su apoyo incondicional en el transcurso del desarrollo académico, a mi familia, amigos, etc.; y, en especial a la, Ing. Talía Quizhpe por su considerada orientación proporcionada durante el desarrollo de la presente investigación.

**LA AUTORA**

# **DEDICATORIA**

El presente trabajo se lo dedico a todas las personas que hicieron posible el desarrollo de mi formación profesional mediante su apoyo incondicional y sincero en el implacable camino del saber y de una manera especial a mis queridos Padres.

**Tania Elizabeth Castillo Pulla**

## CONTENIDO

**CERTIFICACIÓN**  
**AUTORÍA**  
**AGRADECIMIENTO**  
**DEDICATORIA**  
**SUMARIO**

**A. TÍTULO**  
**B. RESUMEN**  
**C. INTRODUCCIÓN**

**D. REVISIÓN DE LITERATURA**  
D.1. FARMACIA  
D.2. MEDICAMENTO  
D.3. PLAN DE MARKETING  
D.4. ORGÁNICO FUNCIONAL  
D.5. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA  
D.5.1. IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA  
D.5.2. PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA  
D.6. ETAPAS DEL PROCESO  
D.7. VENTAJAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA  
D.8. CLASIFICACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA  
D.9. DESARROLLO DE LA VISIÓN Y MISIÓN  
D.9.1. Visión  
D.9.2. Misión  
D.10. ANALISIS FODA  
D.10.1. Matriz FODA  
D.11. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GERENCIALES DE PORTER  
D.11.1. FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER  
D.11.2. FASES DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA  
D.11.3. FACTORES DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA

**E. MATERIALES Y MÉTODOS**  
E.1. MATERIALES  
E.2. MÉTODOS  
E.3. TÉCNICAS  
E.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

**F. RESULTADOS**  
F.1. ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS Y ENTREVISTA REALIZADA  
F.1.1. Encuesta Dirigida a la Ciudadanía Lojana  
F.1.2. Encuesta a Empleados  
F.1.3. Entrevista al Gerente

## **G. DISCUSIÓN**

### **G.1. ANÁLISIS FODA**

#### **G.1.1. ANÁLISIS EXTERNO**

G.1.1.1. Reseña Histórica De Las Farmacias

G.1.1.2. Factor Económico

G.1.1.3. Factor Político Legal

G.1.1.4. Factor Social

G.1.1.5. Factor Demográfico

G.1.1.6. Factor Tecnológico

#### **G.1.2. ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER**

G.1.2.1. La Rivalidad Entre Los Competidores Existentes

G.1.2.2. Amenaza De Los Nuevos Competidores

G.1.2.3. Poder De Negociación De Los Proveedores

G.1.2.4. El Poder De Negociación De Los Compradores

G.1.2.5. Amenazas De Los Sustitutos

### **G.2. ANÁLISIS INTERNO**

G.2.1. Antecedentes

G.2.2. Estructura

G.2.3. Ubicación

G.2.4. PONDERACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS

G.2.5. PASOS PARA LA EJECUCIÓN DE LA PONDERACIÓN

G.2.6. EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS

### **G.3. PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FARMACIA NACIONAL DE LA CIUDAD DE LOJA**

G.3.1. Plan Estratégico

G.3.1.1. Elaboración De La Visión Y Misión

G.3.1.2. Visión Propuesta

G.3.1.3. Elaboración De La Misión

G.3.1.4. Misión Propuesta

G.3.1.5. Valores Empresariales

G.3.1.6. Objetivo General de la Farmacia Nacional

G.3.1.7. Objetivos Específicos

## **H. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **H.1. CONCLUSIONES**

### **H.2. RECOMENDACIONES**

## **I. BIBLIOGRAFÍA**

## **J. ÍNDICE**

## **K. ANEXOS**

# A. TÍTULO



**"PLAN ESTRATÉGICO  
PARA LA  
FARMACIA NACIONAL"**

# B. RESUMEN

## B. RESUMEN

Elaborar un Plan Estratégico que permita determinar cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) en la **FARMACIA NACIONAL** de la ciudad de Loja, fue el objetivo principal planteado para el desarrollo del presente trabajo y los objetivos específicos fueron enfocados de la siguientes manera:

- Lograr la máxima rentabilidad de las Farmacias.
- Aportar soluciones a la medida de cada punto de venta de Farmacia Nacional.
- Dotarnos del mejor servicio integral para la Farmacia.
- Distinguirnos por la calidad en la atención al cliente.
- Innovar en el desarrollo de la Farmacia.
- Ofrecer productos nuevos y exclusivos.
- Ayudar al propietario conseguir una Gestión Integral de calidad.

Además el de realizar un diagnóstico situacional del sector farmacéutico en la ciudad de Loja estableciendo las políticas y estrategias de acuerdo al resultado reflejado en el análisis FODA, con dichos resultados se pudo orientar siete objetivos estratégicos, considerando que todas las organizaciones sean estas grandes o pequeñas deben contar con una Plan Estratégico que les admita guiar su accionar y regular cada uno de sus actos y procedimientos tanto internos como externos. En el presente caso la Farmacia Nacional, no cuenta con un Plan Estratégico que le

permita mejorar su accionar frente a los requerimientos de los usuarios, los mismos que deben ser atendidos con calidad y calidez, pues de ellos depende su permanencia en el mercado.

Los objetivos estratégicos definidos fueron los siguientes

**Objetivo Estratégico Nro. 1.** Elaborar un programa de capacitación dirigido al personal de la empresa.

**Objetivo Estratégico Nro. 2.** Mejorar y remodelar la infraestructura para la matriz y las sucursales de la Farmacia Nacional.

**Objetivo Estratégico Nro. 3.** Realizar una campaña publicitaria para la FARMACIA NACIONAL.

**Objetivo Estratégico Nro. 4.** Implementar un sistema de gestión farmacéutico actualizado.

**Objetivo Estratégico Nro. 5.** Proponer un manual orgánico funcional que permita orientar al personal de la FARMACIA NACIONAL.

**Objetivo Estratégico Nro. 6.** Implementar un sistema que permita el control del personal.

**Objetivo Estratégico Nro. 7.** Establecer un sistema de control y exhibición de productos.

Una vez definidos y analizados cada uno de estos objetivos se pudo determinar que en el trabajo de investigación, la visión y la misión de la Farmacia Nacional que le permitirá expandirse en el accionar empresarial, así como el de aplicar la matriz de factores internos y externos, en la que se establecieron una serie de debilidades y amenazas que no le han permitido desarrollarse como: los limitados conocimientos en administración, la limitada capacitación de sus empleados, la falta de un manual de funciones, de una infraestructura adecuada, siendo estos factores un impedimento para el crecimiento de la misma.

Consecutivamente se procedió a realizar el desarrollo de las conclusiones y recomendaciones necesarias a fin de que la Farmacia Nacional, pueda lograr mayor posicionamiento y por ende ser conocida a nivel local y provincial, de esa manera generar mejores y mayores utilidades para su propio desarrollo.

## SUMMARY

To elaborate a Strategic Plan that allows determining which the strengths are, opportunities, weaknesses and threats (FODA) in the NATIONAL PHARMACY of the city of Loja, it was the main objective outlined for the development of the present work and the specific objectives were focused in the following way:

- "To achieve the maximum profitability of the Pharmacies.
- "To contribute solutions to the measure of each point of sale of National Pharmacy.
- "To endow us of the best integral service for the Pharmacy.
- "To be distinguished for the quality in the attention to the client.
- "To innovate in the development of that of Pharmacy.
- "To offer new and exclusive products.
- "To help the proprietor get an Integral Administration of quality.

Also the one of carrying out a situational diagnosis of the pharmaceutical sector in the city of Loja establishing the politicians and strategies according to the result reflected in the analysis FODA, with this results you could guide seven strategic objectives, considering that all the organizations are these big or small should have a Strategic Plan that admits them to guide their to work and to regulate each one of their acts and procedures so much internal as external. Presently case the National

Pharmacy, doesn't have a Strategic Plan that allows him to improve its to work in front of the requirements of the users, the same ones that should be assisted with quality and warmth, because of them its permanency depends in the market.

The defined strategic objectives were the following ones.

- Objective Strategic Number 1. To elaborate a training program directed to the personnel of the company.
- Objective Strategic Number 2. To improve and to remodel the infrastructure for the womb of the National Pharmacy.
- Objective Strategic Number 3. To carry out an advertising campaign for the NATIONAL PHARMACY.
- Objective Strategic Number 4. To implement an up-to-date pharmaceutical administration system.
- Objective Strategic Number 5. To propose a functional organic manual that allows the personnel of the NATIONAL PHARMACY to guide.
- Objective Strategic Number 6. To implement a system that allows the personnel's control.
- Objective Strategic Number 7. To establish a control system and exhibition of products.

Once defined and analyzed each one of these objectives you could determine that in the investigation work, the vision and the mission of the National Pharmacy that it will allow him to expand in working managerial, as well as the one of applying the womb of internal and external factors, in which a series of weaknesses and threats that have not allowed him to be developed settled down as: the limited knowledge in administration, the limited training of their employees, the lack of a manual of functions, of an appropriate infrastructure, being these factors an impediment for the growth of the same one.

Consecutively you proceeded to carry out the development of the conclusions and necessary recommendations so that the National Pharmacy, it can achieve bigger positioning and for en due to be known at local and provincial level, in that way to generate better and bigger utilities for their own development.



# C. INTRODUCCIÓN

## C. INTRODUCCION

La Planificación Estratégica se constituye en un proceso que nos permite determinar cuáles son las necesidades operativas primordiales de la empresa y define cuales son los criterios técnicos más apropiados para lograr mejorar y optimizar sus recursos tanto económicos, materiales y humanos que impulsen una mejor gestión administrativa y operativa.

La Farmacia Nacional, tema del presente estudio, se dedica a brindar un servicio, la misma que tiene algunas dificultades tanto en su gestión como en su operatividad, limitando así la prestación de servicio de calidad requerida por cada uno de los usuarios que hacen uso de este importante servicio.

El Plan Estratégico realizado a la empresa Farmacia Nacional permite estructurar de mejor manera sus actividades, esto implica optimizar cada uno de sus recursos y desarrollar así mismo acciones para alcanzar la ejecución de los objetivos que como empresa tiene planteados.

Cada una de las empresa debe tener una visión más clara de que es lo que quiere y desean alcanzar, buscando una orientación que les permita innovar con creatividad llevándola a ser más competitiva frente a los demás y estar preparados para los nuevos cambios globalizantes que se presenta en el medio.

Bajo este contexto para la realización del presente trabajo se plantea como objetivo general el “Elaborar un Plan Estratégico que permita determinar cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) en la FARMACIA NACIONAL de la ciudad de Loja, así mismo se definió los objetivos específicos que permitirán lograr la máxima rentabilidad de las Farmacias, aportar soluciones a la medida de cada Oficina de Farmacia, dotar del mejor servicio integral para la Farmacia, distinguir a la farmacia nacional por la calidad en la atención al cliente, innovar en el desarrollo de la Oficina de Farmacia, ofrecer productos nuevos y exclusivos; y, ayudar a los titulares a conseguir una Gestión Integral de calidad.

La metodología utilizada permitió definir los métodos y las técnicas de investigación que se utilizaron durante el proceso investigativo.

En la Exposición y Discusión del análisis interno como externo de la Farmacia Nacional se identifican sus debilidades y fortalezas así como sus oportunidades y amenazas.

Al realizar el estudio de las encuestas se identifican las necesidades y preferencias de los usuarios respecto a los servicios que ofrece y brinda la Farmacia Nacional.

En la elaboración de la propuesta para el Plan Estratégico se establecen siete objetivos tendientes a mejorar la gestión y el campo de acción de esta importante empresa.

Al concluir con el Plan Estratégico se establece las conclusiones y recomendaciones para el éxito y mejoramiento de la empresa.

# D. REVISIÓN DE LITERATURA

## D. REVISIÓN DE LITERATURA

### D.1. FARMACIA

La **farmacia** (del griego *φάρμακον* /*fármakon*/, 'medicamento, veneno, tóxico') es la ciencia y práctica de la preparación, conservación, presentación y dispensación de medicamentos; también es el lugar donde se preparan, dispensan y venden los productos medicinales. Esta definición es la más universal y clásica que se solapa con el concepto de Farmacia Galénica (Galeno fue un médico griego del siglo II experto en preparar medicamentos).<sup>1</sup>

### D2. MEDICAMENTO

Un **medicamento** es uno o más fármacos, integrados en una forma farmacéutica, presentado para expendio y uso industrial o clínico, y destinado para su utilización en las personas o en los animales, dotado de propiedades que permitan el mejor efecto farmacológico de sus componentes con el fin de prevenir, aliviar o mejorar enfermedades, o para modificar estados fisiológicos.<sup>2</sup>

### D.3. PLAN DE MARKETING

Un **Plan de promociones, mercadeo o marketing** (Plan de Marketing) es un documento escrito que detalla las acciones necesarias para alcanzar un objetivo específico de mercadeo. Puede ser para un bien o

---

<sup>1</sup> A. Le Hir. Farmacia Galénica. Ed Masson. 1995

<sup>2</sup> Lastres, J.L. Director del Departamento de Farmacia y Tecnología Farmacéutica. Facultad de Farmacia - Universidad Complutense de Madrid. en la [Página web de la Facultad de Farmacia y Bioquímica de la Universidad de Buenos Aires.](#)

servicio, una marca o una gama de producto. También puede hacerse para toda la actividad de una empresa. Su periodicidad puede depender del tipo de plan a utilizar, pudiendo ser desde un mes, hasta 5 años (por lo general son a largo plazo)<sup>3</sup>.

- Describir y explicar la situación actual del producto.
- Especificar los resultados esperados (objetivos)
- Identificar los recursos que se necesitarán (incluidos los financieros, tiempo y habilidades)

El Plan de Marketing es una herramienta que sirve de base para los otros planes de la empresa (por ejemplo, el plan de producción o el financiero); asigna responsabilidades, permite revisiones y controles periódicos para resolver los problemas con anticipación.

En un escenario cada vez más competitivo hay menos espacio para el error y la falta de previsión. Por ello el Plan de Marketing se convierte en un poderoso instrumento de gestión para la empresa.

#### **D.4. ORGANICO FUNCIONAL**

Toda empresa cuenta en forma implícita o explícita con cierto juego de jerarquías y atribuciones asignadas a los miembros o componentes de la misma. En consecuencia se puede establecer que la estructura organizativa de una empresa es el esquema de jerarquización y división

---

<sup>3</sup> [es.wikipedia.org/wiki/Plan\\_de\\_marketing](https://es.wikipedia.org/wiki/Plan_de_marketing)

de las funciones componentes de ella. Jerarquizar es establecer líneas de autoridad (de arriba hacia abajo) a través de los diversos niveles y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante solo un supervisor inmediato. Esto permite ubicar a las unidades administrativas en relación con las que le son subordinadas en el proceso de la autoridad. El valor de una jerarquía bien definida consiste en que reduce la confusión respecto a quien da las órdenes y quien las obedece. Define como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en los puestos.

Toda organización cuenta con una estructura, la cual puede ser formal o informal. La formal es la estructura explícita y oficialmente reconocida por la empresa. La estructura informal es la resultante de la filosofía de la conducción y el poder relativo de los individuos que componen la organización, no en función de su ubicación en la estructura formal, sino en función de influencia sobre otros miembros.<sup>4</sup>

## **D.5. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

La planeación estratégica constituye un elemento clave en la administración, incluye la selección de misión, objetivos y acciones para cumplirlos. Requiere tomar decisiones; es decir, seleccionar estrategias las cuales mejoren el futuro de la empresa. Existen muchos tipos de planes como: propósito, misión, objetivos, metas, estrategias, políticas,

---

<sup>4</sup>TERRY, George R. "Principios de Administración". Nueva Edición. México, 1961.



procedimientos, reglas, programas y presupuestos. Una vez que el administrador esté consciente de las oportunidades, este debe planear racionalmente mediante el establecimiento de objetivos, elaborar premisas sobre el ambiente actual y el futuro, encontrar y evaluar cursos de acción alternativos y seleccionar un curso a seguir, luego se debe elaborar planes de apoyo y presupuestos, todas estas actividades se deben llevar a cabo tomando en cuenta el ambiente total.<sup>5</sup>

#### **D.5.1. IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

La planeación se considera como el fundamento de la administración, es decir por adelantado, que hacer, como hacer, cuando hacerlo y quien ha de hacerlo. La planeación incluye la selección de los objetivos empresariales, así como la determinación de los medios para alcanzarlos.

Es la marcha de la empresa y preparada para un tiempo determinado.

- ❖ La eficiencia del orden, para evitar la improvisación
- ❖ Se hacen planes sobre la forma en que una acción habrá de coordinarse
- ❖ Los planes se detallan para que puedan ser realizados integral y eficazmente
- ❖ Todo plan tiende a ser económico
- ❖ Todo control es imposible si no se compara con un plan previo

La necesidad de planear estratégicamente se deriva de:

---

<sup>5</sup> Planeación Estratégica". Mtra. Claudia de Fuentes, Taller de Innovación, UAM– Azcapotzalco

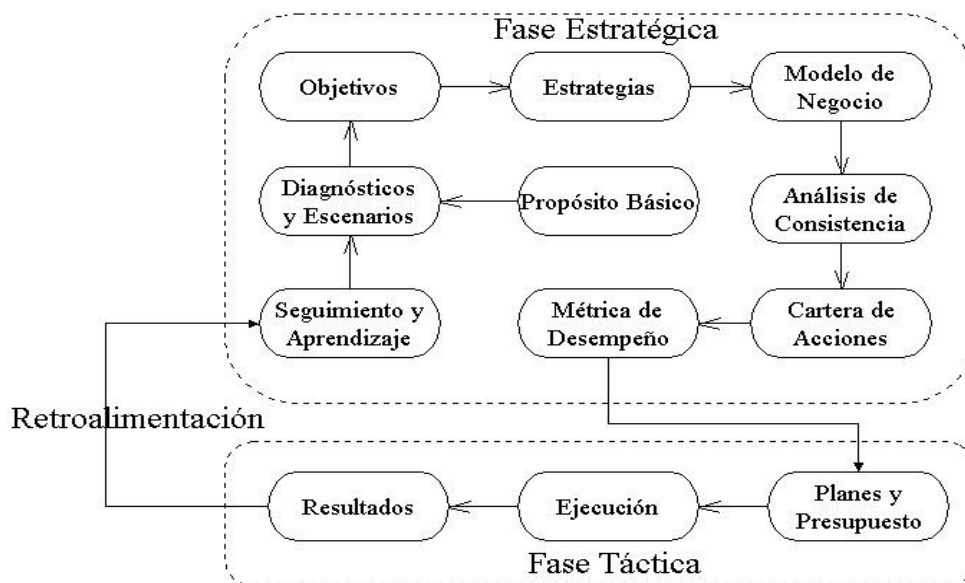
1. Cambio tecnológico
2. Cambios políticos y gubernamentales
3. Cambios en el grado y carácter de la competencia
4. Cambio en las actitudes o normas sociales
5. Cambio de actitud económica

#### **D.5.2. PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

Para iniciar un proceso de Planeación Estratégica de debe tener bien en claro en que es y en qué consiste. Algunos autores la define como un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr esas metas, y desarrollar planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener lo fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano que tipo de esfuerzos de planeación debe hacer, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base a una realidad entendida<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Planeación Estratégica". Mtra. Claudia de Fuentes, Taller de Innovación, UAM– Azcapotzalco.



El esquema anterior muestra un modelo de planeación estratégica general que algunos autores definen como el más fácil y entendible de aplicar, ya que engloba la mayor cantidad de pasos para cualquier organización, ya sea grande, pequeña o mediana, este modelo es adaptable a cualquiera de ellas.

La visión adscribe una misión a la empresa: hacer que la visión se convierte en realidad.<sup>7</sup>

## D.6. ETAPAS DEL PROCESO

### ❖ Identificar la Misión de La Empresa

<sup>7</sup>"Planeación Estratégica". Mtra. Claudia de Fuentes, Taller de Innovación, UAM– Azcapotzalco.

Cada organización tiene una misión que define el propósito y contesta a la pregunta en que negocio o negocios nos encontramos. La definición de la misión de la organización obliga a la administración a identificar con cuidado el alcance de sus problemas o servicios.

### ❖ **Definición de los Objetivos a Largo, Corto y Mediano plazo**

Aunque no forman parte del proceso de planeación estratégica, la planeación de corto y mediano plazo y la instrumentación de los planes también deben tomarse en cuenta en todas las fases del proceso de planeación.

### ❖ **Análisis estratégico**

Las alternativas estratégicas se desarrollan con base en un análisis de los ambientes externos e internos, una organización puede seguir muchos tipos diferentes de estrategias así como:

- ✓ De especialización o concentración.
- ✓ Diversificarse: Se refiere a ampliar sus operaciones a nuevos mercados.
- ✓ Internacionalización: es la extensión de operaciones a otros países.
- ✓ La sociedad en participación: se refiere a la liquidación y el atrincheramiento.

### ❖ Implementación de la Estrategia

La buena formulación de una estrategia no garantiza su buena implementación la formulación de estrategias y la implementación tienen características diferentes la implementación significa cambios.

El éxito del plan estratégico se refleja en su implementación, es por ello que la implementación requiere de esfuerzo, apoyo, disciplina, administración y motivación por parte de todos los clientes internos en los diferentes niveles de jerarquía, es por ello que la resistencia al cambio es la mayor amenaza aislada para el éxito de la implantación de las estrategias.

### ❖ Evaluación de la estrategia

Las diversas estrategias deben evaluarse cuidadosamente antes de hacer una elección. Las decisiones estratégicas deben considerarse de acuerdo con los riesgos implicados, en ocasiones es necesario dejar pasar redituables oportunidades de alto riesgo que podrían resultar en la quiebra a la empresa.<sup>8</sup>

## **D.7. VENTAJAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

La planeación estratégica ofrece puntos importantes para las actividades de la organización:

---

<sup>8</sup> Planeación Estratégica". Mtra. Claudia de Fuentes, Taller de Innovación, UAM – Azcapotzalco.

## Ventajas

- ❖ Ayuda a prever problemas antes de que estos surjan y afrontarlos antes de que se agraven.
- ❖ Ayuda a los gerentes a reconocer las oportunidades seguras y riesgosas y a elegir entre ellas.

## D.8. CLASIFICACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

### Intensivas

**1. Estrategia de penetración en el mercado:** Busca mayor participación en el mercado para los productos actuales en los mercados existentes, mediante mayores fuerzas de mercado. Las pautas que permiten desarrollar esta estrategia son:

- ❖ Cuando los mercados actuales no se encuentran saturados con su producto o servicio particular.
- ❖ Cuando la tasa de uso de los actuales clientes se pueden aumentar de forma significativa.
- ❖ Cuando la participación en el mercado por parte de los competidores más importantes se encuentran disminuyendo, mientras que las ventas totales de la industria se están aumentando.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Ander-Egg, E. (1995): "Introducción a la planificación", Lumen - Bs. As

2. **Estrategia de desarrollo en el mercado:** es la introducción de nuevos productos al mercado o nuevas áreas geográficas. Este tipo de estrategia puede aplicarse en los siguientes casos:

- ❖ Cuando se encuentran disponibles nuevos canales de distribución.
- ❖ Cuando una organización tiene mucho éxito en las actividades.
- ❖ Cuando existen mercados no saturados o sin explotar.
- ❖ Cuando las empresas poseen tanto los recursos humanos como de capital necesario
- ❖ Cuando una organización tiene capacidad excesiva de producción.

3. **Estrategia del desarrollo del producto:** Busca mayores ventas mejorando o modificando el producto actual, cuando la empresa introduce nuevos productos las pautas son:

- ❖ Cuando una organización tiene productos exitosos en etapa de madurez
- ❖ Cuando una organización compite en una industria con rápidos desarrollos tecnológicos
- ❖ Cuando los competidores ofrecen productos de mejor calidad a precios comparables.

- ❖ Cuando una organización compite en una industria con mucho crecimiento<sup>10</sup>.

## **Integrativas**

**1. Estrategia de integración hacia delante:** Se refiere a ganar la propiedad o un mayor control sobre distribuidores o detallistas, este tipo de estrategias es necesario aplicarlas cuando:

- ❖ Cuando los distribuidores actuales de una organización son especialmente costosos, poco confiables o incapaces de cumplir con las necesidades de distribución de la empresa
- ❖ Cuando la disponibilidad de distribuidores de claridad es tan limitada que esto ofrece una venta competitiva a las empresas que se integran hacia delante
- ❖ Cuando una empresa compite en una industria creciente y se espera que continúe creciendo aceleradamente.
- ❖ Cuando una organización posee tanto recurso humano como capital necesario para administrar el nuevo negocio de distribuir sus propios productos

**2. Estrategia de integración hacia atrás:** busca la propiedad o un mayor control sobre los proveedores, esta estrategia es aplicable cuando

---

<sup>10</sup> Idem



- ❖ Cuando los proveedores actuales de una organización son demasiado costosos o poco confiables.
  - ❖ Cuando el número de proveedores es reducido y el de competidores es grande.
  - ❖ Cuando una organización compite con una industria que crece demasiado rápido.
3. **Estrategia de integración horizontal:** Busca la propiedad o mayor control de los competidores, esta estrategia se aplica cuando:
- ❖ Cuando una organización puede ganar características monopólicas.
  - ❖ Cuando una organización compite en una industria creciente.
  - ❖ Cuando una economía de escala aumenta suministran ventajas competitivas importantes.

## **Diversificadas**

1. **Estrategia de diversificación concéntrica:** Añadir nuevos productos pero relacionados, las pautas son:
- ❖ Cuando una organización compite en una industria de lento o nulo crecimiento.
  - ❖ Cuando la adición de nuevos productos relacionados significaría un incremento en las ventas de productos actuales.
  - ❖ Cuando nuevos productos relacionados se puede ofrecer a precios altamente competitivos.

2. **Estrategia de diversificación de conglomerado:** Añadir nuevos productos no relacionados al mercado, las pautas son las siguientes:

- ❖ Cuando la industria básica de una empresa pasa por una disminución en las utilidades y ventas anuales.
- ❖ Cuando una organización posee tanto el capital como el trabajo gerencial.
- ❖ Cuando las organizaciones poseen la oportunidad de adquirir un negocio requeridos para competir de forma exitosa en una nueva industria.

3. **Estrategia de diversificación horizontal:** Añadir productos nuevos, no relacionados para clientes actuales, las pautas son:

- ❖ Cuando los ingresos obtenidos de los productos o servicios actuales de una organización se varían incrementan de forma significativa mediante la incorporación de nuevos productos no relacionados.<sup>11</sup>

## **D.9. DESARROLLO DE LA VISIÓN Y MISIÓN.**

### **D.9.1. VISIÓN**

La visión es aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro. La visión es la luz que ilumina el camino y le da un sentido estratégico a los planes, proyectos, programas, acciones y

---

<sup>11</sup> Ander-Egg, E. (1995): "Introducción a la planificación", Lumen - Bs. As

decisiones de la organización. La visión al igual que la misión es definida por los propietarios y la alta dirección de la organización

### **D.9.2. MISIÓN**

La misión o razón de ser de la organización es un breve enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deberán ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo del negocio.

Los propietarios de la alta dirección de la organización son quienes definen la misión de la organización, en virtud de su posición jerárquica y los elementos estratégicos que manejan, ellos tienen un conocimiento completo del negocio y el entendimiento de su evolución a mediano y largo plazo. Es por ello que una vez que se ha definido la misión esta debe ser dada a conocer a todos los integrantes de la organización.

La misión se debe concentrar en tres aspectos siguientes:

- ❖ Propósito
- ❖ Valores
- ❖ Políticas y normas.

**Propósito:** en relación a este se identifica la pregunta ¿cuál es la retribución que ofrece la organización a sus diferentes grupos de interés?

Los grupos de interés que rodean a la organización están conformados por los accionistas, los miembros de la alta dirección, la gerencia media, los empleados, los trabajadores, los proveedores, los clientes, etc.

La retribución se refiere a lo que la organización entrega a cada uno de los diferentes grupos de interés, su participación dentro de la misma; es decir, la organización genera una serie de elementos intangibles que pueden ser percibidos y valorados por los diferentes grupos de interés como elementos de orgullo y de pertenencia hacia la empresa.

**Valores:** algunos de los valores tomados en cuenta por la organización son:

- Honestidad
- Dignidad
- Lealtad
- Integridad
- Colaboración
- Responsabilidad
- Participación
- Fidelidad
- Sinceridad

Estos valores deben ser jerarquizados dando prioridad a aquellos que en su caso particular deben ser atendidos, entendidos y vividos.

**Políticas y Normas:** las políticas y normas se refieren a la definición de los conceptos de productividad, eficiencia, calidad y rentabilidad.

## **D.10. ANÁLISIS FODA<sup>12</sup>**

Es una herramienta analítica que sirve para analizar la situación competitiva de una organización, e incluso de una nación. Su principal función es detectar las relaciones entre las variables más importantes para así diseñar estrategias adecuadas, sobre la base del análisis del ambiente interno y externo que es inherente a cada organización.

Dentro de cada una de los ambientes (externo e interno) se analizan las principales variables que la afectan; en el ambiente externo encontramos las amenazas que son todas las variables negativas que afectan directa o indirectamente a la organización y además las oportunidades que nos señalan las variables externas positivas a nuestra organización. Dentro del ambiente interno encontramos las fortalezas que benefician a la organización y las debilidades, aquellos factores que menoscaban las potencialidades de la empresa.

La identificación de las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades en una actividad común de las empresas, lo que suele ignorarse es que la combinación de estos factores puede recaer en el diseño de distintas estrategias o decisiones estratégicas.

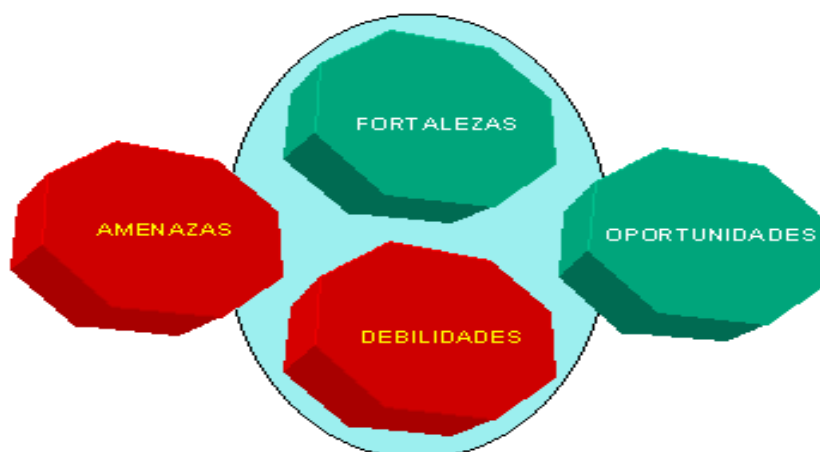
Cualquier persona puede hacer un análisis FODA, ya que esa persona tiene que tener la capacidad de distinguir en un sistema:

1. Lo relevante de lo irrelevante

---

<sup>12</sup> MARCELA MOLINA F. INGENIERO COMERCIAL - MBA

2. Lo externo de lo interno
3. Lo bueno de lo malo



El primer acercamiento sería:

Factores	Positivos	Negativos
Internos	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Externos	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>

Este análisis establece el diagnóstico estratégico y su objetivo consiste en concretar, en un gráfico o en una tabla los puntos fuertes y débiles propios

del programa, con las amenazas y oportunidades externas, en coherencia con la lógica de que la estrategia debe lograr un adecuado ajuste entre su capacidad interna y su posición competitiva externa.

Lo importante de este análisis es pensar en lo que es necesario buscar para identificar para medir los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y amenazas del proyecto, cuestiones claves que son compiladas y analizadas gráficamente.

Las fortalezas y debilidades internas resultan de vital importancia, ya que nos permiten entender la viabilidad del proyecto en el entorno concreto en que éste se tiene que llevar adelante. Un primer paso, por tanto, consiste analizar el ambiente en que está inmerso el proyecto. Se debe, posteriormente, determinar las variables o factores críticos de éxito apropiados a utilizar.

## **Fortalezas y Debilidades**

### **Considere áreas como las siguientes:**

- ❖ Análisis de Recursos
- ❖ Capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles.
- ❖ Análisis de Actividades
- ❖ Recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad
- ❖ Análisis de Riesgos
- ❖ Con relación a los recursos y a las actividades de la empresa.

- ❖ Análisis de Portafolio
- ❖ La contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización.

**Hágase preguntas como éstas:**

- ❖ ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que supera a sus principales competidores?
- ❖ ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que sus competidores lo superan?

Al evaluar las fortalezas de una organización, tenga en cuenta que éstas se pueden clasificar así:

**1.- Fortalezas Organizacionales Comunes**

Cuando una determinada fortaleza es poseída por un gran número de empresas competidoras. La paridad competitiva se da cuando un gran número de empresas competidoras están en capacidad de implementar la misma estrategia.

**2.- Fortalezas Distintivas**

Cuando una determinada fortaleza es poseída solamente por un reducido número de empresas competidoras. Las empresas que saben explotar su fortaleza distintiva, generalmente logran una ventaja competitiva y obtienen



utilidades económicas por encima del promedio de su industria. Las fortalezas distintivas podrían no ser imitables cuando:

- ❖ Su adquisición o desarrollo pueden depender de una circunstancia histórica única que otras empresas no pueden copiar.
  
- ❖ Su naturaleza y carácter podría no ser conocido o comprendido por las empresas competidoras. (Se basa en sistemas sociales complejos como la cultura empresarial o el trabajo en equipo).

### **3.- Fortalezas de Imitación de las Fortalezas Distintivas**

Es la capacidad de copiar la fortaleza distintiva de otra empresa y de convertirla en una estrategia que genere utilidad económica.

La ventaja competitiva será temporalmente sostenible, cuando subsiste después que cesan todos los intentos de imitación estratégica por parte de la competencia.

Al evaluar las debilidades de la organización, tenga en cuenta que se está refiriendo a aquellas que le impiden a la empresa seleccionar e implementar estrategias que le permitan desarrollar su misión. Una empresa tiene una desventaja competitiva cuando no está implementando estrategias que generen valor mientras otras firmas competidoras si lo están haciendo.

## **Oportunidades y Amenazas**

Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

### **Considere:**

- Análisis del Entorno
- Estructura de su industria (Proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores).
- Grupos de interés
- Gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, accionistas, comunidad.
- El entorno visto en forma más amplia
- Aspectos demográficos, políticos, legislativos, etc.

### **Pregúntese:**

- ¿Cuáles son realmente las mayores amenazas que enfrenta en el entorno?
- ¿Cuáles son las mejores oportunidades que tiene?

**Quien haya inventado el Análisis FODA eligió para cada intersección una palabra:**

Así la intersección de **"bueno"** y **"exterior"** es una oportunidad, mientras que las cuestiones **"positivas"** del **"interior"** de nuestra empresa son una fortaleza, y así sucesivamente.

Distinguir entre el adentro y el afuera de la empresa a veces no es tan fácil como parece. Es fácil decir que desde el punto de vista de la Ferrari, M. Schumager es una fortaleza (interna), y que si M. Hakkinen se queda sin empleo en su escudería, será una Oportunidad (externa) para la Ferrari. Pero el control de un recurso escaso (petróleo) o un proveedor exclusivo están físicamente fuera de mi empresa... y sin embargo son Fortalezas. La clave está en adoptar una visión de sistemas y saber distinguir los límites del mismo. Para esto hay que tener en cuenta, no la disposición física de los factores, sino el control que yo tenga sobre ellos. Recordando una vieja definición de límite: lo que me afecta y controlo, es interno al sistema. Lo que me afecta pero está fuera de mi control, es ambiente (externo).

Sólo nos queda la dimensión positivo/negativo, que aparentemente no debería ofrecer dificultad, pero hay que tener cuidado. El competitivo ambiente de los negocios está lleno de maniobras, engaños, etc. En la Segunda Guerra Mundial, el Eje estaba feliz de que el desembarco de los Aliados fuera en Calais, porque tenía muchas fortalezas en ese caso. Pero el día D fue en Normandía y por eso hoy el mundo es lo que es.

Las circunstancias pueden cambiar de un día para el otro también en el interior de la empresa: la Fortaleza de tener a ese joven y sagaz empleado puede convertirse en grave Debilidad si se marcha (y peor si se va con la competencia). Y la Debilidad de tener a un empleado próximo a jubilarse y a quien le cuesta adaptarse a las nuevas tecnologías puede revelarse como Fortaleza demasiado tarde... cuando se retira y nos damos cuenta de que dependíamos de él porque era el único que sabía "dónde estaba todo" y "cómo se hacen las cosas".

La sagacidad del empresario debe convertir las Amenazas en Oportunidades y las Debilidades en Fortalezas. Ejemplos: Asociarnos con nuestra competencia de toda la vida para enfrentar a un enemigo más pesado; pasar a un empleado desestructurado y extrovertido de una tarea organizativa que hace mal, a la línea de fuego de atención al público. Las posibilidades son muchas.

Y esos son los tres pasos necesarios para analizar la situación actual de la organización mediante el Análisis FODA.<sup>13</sup>

#### **D.10.1. Matriz FODA**

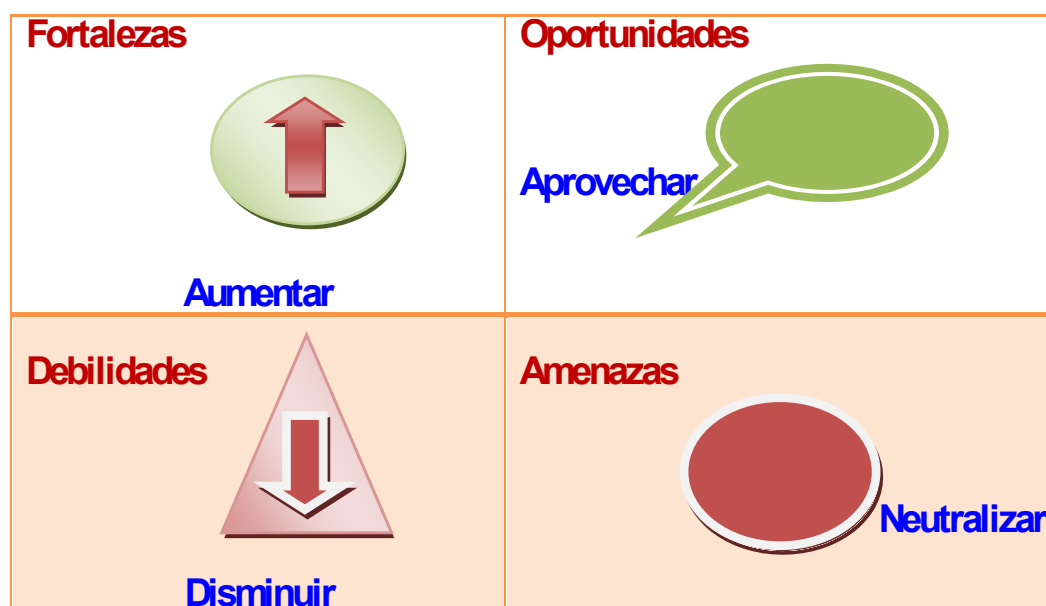
Una vez determinadas las variables o factores críticos se debe realizar un análisis comparativo con otros proyectos o programas. Este proceso permitirá identificar nuevas oportunidades.

---

<sup>13</sup> MARCELA MOLINA F. INGENIERO COMERCIAL - MBA

Por último se establece un gráfico que recoja las posibles estrategias a adoptar. Este gráfico se lleva a cabo a partir de la elaboración de una matriz de 2x2 que recoge la formulación de las estrategias más convenientes.

En la matriz FODA por columnas, se establece el análisis del entorno, primera columna: Amenazas y segunda columna: Oportunidades. Mientras que por filas se realiza el diagnóstico del proyecto, primera fila: Fortalezas y segunda fila: Debilidades. Así se establecen cuatro cuadrantes que reflejan las posibles estrategias que se deben adoptar para que el proyecto se lleve a feliz término.



La relación que se establece sería la siguiente:

Cuadrante 1-1

Estrategias Defensivas

Cuadrante 1-2

Estrategias Ofensivas

Cuadrante 2-1 Estrategias de Supervivencia

Cuadrante 2-2 Estrategias de Orientación

Lo que gráficamente sería de la siguiente forma:

<b>MATRIZ FODA 1</b>	<b>AMENAZAS</b>	<b>2</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<b>FORTALEZAS 1</b>	Estrategias Defensivas		Estrategias Ofensivas
<b>DEBILIDADES 2</b>	Estrategias de Supervivencia		Estrategias de Orientación

La complementación práctica del análisis de la matriz, se realiza examinando en forma aislada al cuadrante. Es decir, si se elige el primer cuadrante (Fortaleza-Amenaza) se tiene que identificar cada una de las fortalezas y cada una de las amenazas de manera que cada cuadrante deberá ser analizado para estudiar las consecuencias y acciones que de dicha situación puedan derivarse.

Con los resultados obtenidos se debe ir orientando la futura estrategia.

- ❖ Las estrategias defensivas son para enfrentar las amenazas
- ❖ Las estrategias ofensivas son la posición ideal: rápido crecimiento y cumplimiento de los objetivos
- ❖ Las estrategias de supervivencia son las que se utilizan para combatir las amenazas cuando no se tienen las fortalezas necesarias

- ❖ Las estrategias de orientación, cuando se presentan oportunidades que se pudieran aprovechar, pero no se cuenta con la preparación adecuada

Con lo anterior se debe establecer un programa de acciones específicas y reorientar las estrategias anteriormente formuladas.

El análisis FODA como herramienta de diagnóstico debe realizarse teniendo en cuentas las peculiaridades del proyecto y la información disponible.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Experiencia de los RRHH	Capital de trabajo mal utilizado	Mercado mal atendido	Competencias muy agresivas
Procesos Técnicos y Administrativos para alcanzar los objetivos de la organización	Deficientes habilidades gerenciales	Necesidad del producto	Cambio en la Legislación
Grandes Recursos Financieros	Segmento de mercado contraído	Fuerte poder adquisitivo	Tendencias desfavorables en el mercado
Características especiales del producto que se ofrece	Problemas con la calidad	Regulación a favor del proveedor nacional	Acuerdos internacionales
Cualidades del servicio que se considera de alto nivel	Falta de capacitación		

## **D.11. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GERENCIALES DE PORTER.**

La estrategia competitiva es una combinación de los fines (metas) por los cuales se está esforzando la empresa y los medios (políticas) con las cuales está buscando llegar a ellos. En consecuencia, debemos desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.

A tal efecto, las estrategias competitivas persiguen alcanzar un objetivo de posición competitiva viable a largo plazo a partir de una determinada ruta competitiva. Los medios para alcanzar dicha posición siguiendo una determinada ruta incidirán, según el caso, en los costos, los precios y los demás atributos de la oferta de la empresa de referencia. Todo ello apoyado en los recursos y capacidades de la empresa y consistente con el entorno competitivo.

Según Porter (1982), profesor de la Harvard Business School, la estrategia competitiva es una estrategia que supone una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas, de tal modo que se obtenga un resultado superior al promedio de las empresas competidoras del sector industrial.

### **D.11.1. FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER**

- **Amenaza de Ingreso:** la amenaza de ingreso en un sector puede obligar a bajar los precios o inflar los costos de los fabricantes existentes, reduciendo la rentabilidad.



- **Amenaza de Sustitución:** pueden enfrentarse a distintos niveles de exposición con la competencia de productos sustitutos si se abarcan productos diferentes dentro de la línea de productos, sirven a clientes distintos, operan a diferentes niveles de calidad. Tales diferencias pueden hacerlos más o menos vulnerables a los sustitutos, aun cuando todos los grupos estratégicos se encuentren en el mismo sector.
- **Poder de negociación de los compradores:** Los compradores compiten forzando a la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que los competidores compitan entre ellos.
- **Poder negociador con los proveedores:** Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios.
- **Rivalidad entre los competidores existentes:** La rivalidad se presenta porque uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición.

Para lograr defenderse y sobrepasar a los competidores, Porter identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto. Esas tres estrategias genéricas fueron:

## 1. El liderazgo en costos totales bajos

- ✓ Basada en la curva de la experiencia.
- ✓ Mantener el costo más bajo frente a los competidores.
- ✓ Lograr un volumen alto de ventas (tema central de la estrategia).
- ✓ Los clientes de rendimiento marginal se evitan.
- ✓ Minimización de costos en las áreas de investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad y personal.
- ✓ Se esperaba utilidades por encima del promedio de la industria.
- ✓ Buscaba la eliminación de la competencia mediante la guerra de precios.

## 2. La diferenciación.

Crearle al producto o servicio algo que fuera percibido en toda la industria como único.

- ✓ La diferenciación se consideraba como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca.
- ✓ Significaba sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente.

## 3. El Enfoque

- ✓ Concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico.

- ✓ La estrategia se basaba en la premisa de que la empresa estaba en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura.
- ✓ La empresa se diferenciaba al atender mejor las necesidades de un mercado-meta específico, o reduciendo costos sirviendo a ése mercado, o ambas cosas.
- ✓ Las tres estrategias genéricas de Porter eran alternativas, maneras viables de enfrentar a las fuerzas competitivas.

#### **D.11.2. FASES DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

Puede concebirse como una estructura teórica para la reflexión acerca de las grandes opciones que se fundamentan en una nueva cultura organizacional y una actitud de la dirección, donde ya no se trata de copiar las dificultades traídas de un entorno turbulento, sino de ir a su encuentro en donde se huye de lo imprevisto en busca de lo analítico y lo formal.

**Actitud de cambio.** El cambio es un desafío que nos viene desde la realidad externa o desde la realidad interna del hombre en confrontación con el exterior. Este es un momento desafiante, rápido que abre muchas oportunidades pero que también puede ser aplastante. Los caminos.

De lo contrario seremos objetos de la historia y no sujetos capaces de hacer nuestra propia historia. Si no somos nosotros los que hacemos esta transformación otros la harán a su manera y apegada a sus propios intereses.

**Ataques de problemas.** Se ha considerado que un clima adecuado a la planeación debe, a su vez, favorecer un cambio verdadero en una organización. Sin embargo, la realidad puede ser que la planeación impida más que promueva tal cambio y por lo tanto, llegue a destruir el mismo clima que clama requerir.

El propósito de un plan es dar un giro a las cosas inflexibles, es decir, poner a la organización en un curso de acción. Los planes pueden no engendrar compromiso humano, era comprometer a la organización. Un "plan flexible" como un Conservador Progresivo (o ¿un ingeniero civil?) es como oxígeno para el retraso mental: la planeación por dirección tiene que ser inflexible. Una vez que los planificadores han hecho miles de cálculos que son necesarios para integrar todo un plan, y han dado sus instrucciones, cualquier demanda de que alguna figura revisada sea alterada, tiende a resistirse. Es necesario adherirse al plan que ya ha sido formulado, simplemente porque no puedes modificar parte de él sin alterar el todo, y esto implica que el trabajo que se realiza frecuentemente resulte demasiado elaborado.

### **D.11.3. FACTORES DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA.**

**La innovación.** Las personas deben estar dispuestas a cuestionar el status quo, indicar nuevas formas de resolver y hacer lo que se debe hacer. El nivel de innovación de una empresa tiene un impacto sobre la gente de la organización y el nivel de influencia que creen tener.

**La Gerencia Basada en Valor.** Es un proceso integral diseñado para mejorar las decisiones estratégicas y operaciones hechas a lo largo de la organización, a través del énfasis en los inductores de valor corporativo.

La GBV es un proceso administrativo total que requiere conectar la fijación de objetivos corporativos con el empleo de recursos, con la estrategia de desarrollo, con la mención del desempeño y la remuneración.

**Objetivos e indicadores de desempeño orientados a la creación de valor.** Toda organización se debe comprometer con objetivos e indicadores de desempeño claros, en términos de generar valor, se debe trabajar con indicadores diferentes a los tradicionales, los cuales deben incorporar el costo de capital con el que se generan las utilidades.

**Ligar la competencia al valor.** Las palancas más poderosas para construir una mentalidad creadora de valor es el sistema de compensación bien diseñado, mejor será la situación de los accionistas y la empresa, y a la empresa, ya que se habrá incrementado la utilidad por acción o rendimiento de la inversión.

**Tasar el valor de las inversiones estratégicas.** La mentalización en generar valor y la planeación desde esta perspectiva son grandes pasos en el proceso permanente hay que mirar las inversiones de capital consecuentemente desde esta perspectiva, por lo que se debe evaluar los nuevos proyectos y las nuevas inversiones con el nuevo sistema, el cual

proporciona a la administración la información necesaria para conocer si van o no a generar valor.

**Mentalización en la generación de valor.** Las organizaciones necesitan concentrarse en e los objetivos no financieros, para inspirar y guiar la conducta de los empleados, ha mucho de los cuales no les interesa el objetivo financiero de la creación de valor. Los objetivos en los diferentes niveles de la organización deben estar enfocados en la generación de valor.

**Búsqueda de los inductores de valor.** Uno de los principales pasos dentro de la mentalización en el valor y dentro de la GBV es la búsqueda de los inductores de valor. Estos inductores son variables de desempeño operacional que actúan en la creación de valor, por lo que deben ser muy bien analizadas y entendidas dos razones:

1. Porque la organización no puede actuar directamente sobre el valor, actúa sobre cosas que puedan influenciarlo como la satisfacción del consumidor, los costos, los gastos de capital, entre otros.
2. Es a través de los inductores que la administración enseña a entender al resto de la organización y a establecer un diálogo sobre lo que se espera sea cumplido. Los que se identifiquen deben estar bajo revisión periódica, ya que no son estáticos.

**Desarrollo de estrategias para maximizar el valor.** Hay tres estrategias para maximizar el valor:

1. Mejorar la eficiencia operacional mediante mecanismos que permitan obtener un mejor desempeño
2. Invertir capital nuevo en proyectos de los que se estén obteniendo una rentabilidad mayor que el costo que tiene conseguir ese nuevo capital para invertir,
3. Desviar o desinvertir capital de aquellas líneas de negocio que no den los beneficios adecuados.

**La estrategia en metas cortas y largo plazo.** Los objetivos y metas deben ser mensurables, alcanzables y motivantes para toda la organización.

Los siguientes son algunos de los principios para generar metas y objetivos

- ❖ Las metas y objetivos deben basarse en los indicadores de valor que se han identificado, además deben ser financieros y no financieros
- ❖ Se deben ajustar a cada nivel organizativo
- ❖ Los orientados al corto plazo deben estar ligados a los de largo plazo.

**Claves para una implementación exitosa.** Operacionalizar exitosamente la GBV tiene cuatro pasos claves:

- ❖ Controlar al mejor recurso humano
- ❖ Delegar la toma de decisiones en aquellos con el mejor conocimiento para tomarlas

- ❖ Usar indicadores de valor para asegurar que el poder de decisiones se usa bien
- ❖ Alinear los incentivos de los ejecutivos mediante planes de compensación variable. <sup>14</sup>

<p><b><u>Debilidades:</u></b></p> <p>D1.- Falta de recursos económicos  D2.- Organización  D3.- Falta de capacitación para ofrecer productos  D4.- No se conoce el manejo del ecoturismo  D5.- Grupos de trabajo no constituidos  D6.- Infraestructura limitada</p>	<p><b><u>Amenazas:</u></b></p> <p>A1.- Parques eco turísticos muy cercanos (Alta Competencia)  A2.- Cambios inesperados de clima  A3.- Pérdida de los recursos naturales</p>
<p><b><u>Fortalezas:</u></b></p> <p>F1.- Propietarios de las tierras  F2.- Conocedores de los recursos naturales de la región  F3.- Integración comunal por actividad productiva</p>	<p><b><u>Oportunidades:</u></b></p> <p>O1.- Creación de nuevos empleos  O2.- Apoyos económicos por parte de la iniciativa privada y el gobierno  O3.- plan de trabajo en forma comunal  O4.- Terrenos con infraestructura para turismo alternativo  O5.- Oportunidad de convertirse en empresarios  O6.- Búsqueda de nuevos destinos turísticos con el propósito de romper la rutina  O7.- Mayor interés en la ecología  O8.- Interés en entrenamiento y diversión cercano a la ciudad</p>

### **Estrategias:**

- E1:** Diferenciación con base en el costo/ beneficio y calidad en el servicio (oferta de servicio de visitas guiadas a escuelas de nivel básico y medio básico, en la Asociación de Scouts, lugar de campamento, montañismo y caminata entre otros)
- E2:** La oferta principal de atractivos no deberá ser afectada por el clima, siempre que sea posible.

<sup>14</sup> MARCELA MOLINA F. INGENIERO COMERCIAL - MBA



- E3:** La lluvia deberá ser acompañada de un producto de modo que el turista lo vea como un atractivo extremo y no como un obstáculo.
- E4:** Iniciar con productos turísticos que no requieran gran inversión (senderos, caminata, montañismo, campismo, entre otros)
- E5:** Capacitación en venta y promoción de sus productos (por intermedio de la agrupación obtener los recursos para la capacitación y asesoría en promoción y venta)
- E6:** Buscar patrocinios preferentemente con empresas que impulsen el deporte (Gatorade, Coca-Cola, puede ser en especie o económicos en apoyo a los eventos como el ciclismo de montaña)
- E7:** Organizarse en pequeños equipos de trabajo que compartan los mismos objetivos. (Con el propósito de crear células de trabajo para los diferentes productos turísticos)
- E8:** Capacitación en turismo alternativo (Los recursos pueden obtenerse de su organización)
- E9:** Obtención de los apoyos económicos destinados a impulsar el ecoturismo (estos recursos se obtienen de la organización que los está representando)

DAFO	DEBILIDADES						FORTALEZAS			
		D1	D2	D3	D4	D5	D6	F1	F2	F3
AMENAZAS	A1	E1					E1		E1	
	A2	E2					E2	E3	E2	
	A3			E5, E8	E5					
OPORTUNIDADES	O1		E7			E7		E7		E7
	O2									E9
	O3		E7			E7		E7		E7
	O4			E8	E8		E1, E2, E4	E4, E6	E1, E2, E4	E9
	O5			E5	E5, E8					
	O6						E1, E2		E1, E2	
	O7						E1, E2, E4	E4		
	O8						E1, E2, E4	E4	E1, E2, E4	

Es fundamental hacer una lista de las fortalezas y debilidades de la organización para su análisis, entre las que figuran:

1. Asignar un peso entre 0.0 (No Importante) hasta 1.0 (Muy Importante), el peso otorgando a cada factor, expresa la importancia relativa del mismo, y el total de todos los pesos en su conjunto debe tener la suma de 1.0.
2. Asignar una calificación entre 1 y 4, en orden de importancia, donde el 1 es irrelevante y el 4 se evalúa como muy importante.
3. Efectuar la multiplicación del peso de cada factor para su calificación correspondiente, para determinar una calificación ponderada de cada factor, ya sea fortaleza o debilidad.
4. Sumar las calificaciones ponderadas de cada factor para determinar el total ponderado de la organización en su conjunto.<sup>15</sup>

<sup>15</sup> MARCELA MOLINA F. INGENIERO COMERCIAL - MBA

**E. MATERIALES  
Y  
MÉTODOS**

## **E. MATERIALES Y MÉTODOS**

### **E.1. MATERIALES**

Las exigencias impuestas en el proceso de investigación han obligado a utilizar recursos humanos y materiales en donde sobresale la experiencia y capacidad del Sr. Director de Tesis, los consejos de muchos profesionales y catedráticos de la Universidad.

En cuanto a los recursos materiales, se ha utilizado:

- Material bibliográfico,
- Equipos de oficina.

### **E.2. MÉTODOS**

#### **E.2.1. CLASIFICACIÓN DE MÉTODOS**

Se tomó como punto de partida un conjunto de datos proporcionados por la experiencia. Los métodos básicos que se utilizaron fueron: el inductivo, deductivo y el dialéctico, los cuales satisficieron los requerimientos propios de la investigación y sirvieron para la a obtención de nuevos conocimientos.

**EMPÍRICOS.** Los métodos empíricos que se aplicaron en el proceso de la investigación fueron: el sondeo de opinión, la observación directa e indirecta, las encuestas y entrevistas, así como también los registros, apuntes, información bibliográfica, este método se considera adecuado por constituirse en una base para la obtención de la información requerida.

**DEDUCTIVO.** En el presente trabajo de investigación, con la finalidad de obtener la información necesaria para el desarrollo del mismo, fue necesario hacer un análisis de todo el conjunto del proyecto, es decir se buscó la información necesaria de lo que constituye la empresa en estudio esto es: cobertura de la Farmacia Nacional en la ciudad de Loja, el nivel de competencia existente en la misma, el número estimado de clientes que acuden a ocupar sus servicios, el número de empleados y trabajadores con los que cuenta la misma, de esta manera se pudo generar una información basada en la realidad para luego deducirla en el proceso de estudio.

**MÉTODO ESTADÍSTICO.** El método de la estadística se refiere a cuatro grandes apartados: el empleo de los números; la agrupación; la comparación de los hechos, y el empleo de los datos recogidos para formular leyes.

A través de éste método se pudo agrupar todos los datos obtenidos durante la investigación esto es a través de las encuestas, las entrevistas realizadas, los mismos que se agruparon adecuadamente para proceder a

realizar el cálculo y análisis correspondiente, de esta manera se pudo deducir claramente los resultados del estudio de campo.

### **E.3. TÉCNICAS**

**LA OBSERVACIÓN.** Este tipo de observación realizada en el desarrollo de la presente investigación, fue determinado por el hecho de que se participó de manera activa dentro de la empresa en estudio; esto permitió que se identifica con él de tal manera que la empresa me consideró uno más de sus miembros. Es decir, como observadora tuve una participación tanto externa, en cuanto a actividades, como interna, en cuanto a sentimientos e inquietudes.

La observación se la realizó tanto en la Matriz de la Farmacia Nacional, como en cada una de sus sucursales ubicadas en la ciudad de Loja. De esta manera se pudo tener una información clara y precisa desde el punto de vista de la observación directa.

**LA ENCUESTA.** La encuesta fue debidamente estructurada y aplicada a 400 usuarios de la Farmacia Nacional, dato obtenido de acuerdo al tamaño de la muestra, se las dividió de acuerdo al número de las parroquias de la ciudad tales como: El Sagrario, San Sebastián, El Valle y Sucre.

**CUADRO Nro. 1**  
**APLICACIÓN DE LAS ENCUESTAS**

PARROQUIAS	Nro. DE ENCUESTAS	%
El Sagrario	61	15,25
San Sebastián	131	32,75
El Valle	69	17,25
Sucre	139	34,75
<b>TOTAL</b>	<b>400</b>	<b>100</b>

Así mismo, se estructuró una nueva encuesta la misma que fue dirigida para los 20 empleados que laboran en la Farmacia Nacional, tanto en la Matriz como en sus sucursales.

Para la tabulación de las encuestas fue pregunta por pregunta contabilizando y fui armando los resultados que me arrojaban las encuestas dando diversos resultados que estos son de gran ayuda para poder formular la propuesta que será de gran ayuda para la empresa que se investiga.

**CUADRO Nro.2**

<b>DIVISION DEL PERSONAL EN LA FARMACIA NACIONAL Y SUS SUCURSALES</b>	
<b>FARMACIA</b>	<b>NRO. EMPLEADOS</b>
Principal	13
Catedral (Sucursal)	3
San Antonio (Sucursal)	2
San Sebastián (Sucursal)	2
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>

**LA ENTREVISTA.** La entrevista, una vez estructurada debidamente, se la realizó al propietario de la Farmacia Nacional, el mismo que señaló varios requerimientos de la empresa, así como las inquietudes respecto a la

administración, al manejo de la misma y la necesidad que tiene como empresario de innovar y mejorar la calidad de servicio hacia los usuarios.

#### E.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población o universo que se tomó en cuenta para la realización de la presente investigación la constituyeron los 186.000 habitantes del cantón Loja, la muestra está representada por cada uno de los ciudadanos lojanos tanto en el área urbana como rural.

Debido a que el área de influencia se ubica en la ciudad de Loja, se tomó solamente la población de la misma, es decir 118.532 habitantes dato obtenido de acuerdo al censo del año 2001, para posteriormente realizar la proyección necesaria hasta el año 2010.

#### POBLACIÓN DE LA CIUDAD DE LOJA

CIUDAD	POBLACIÓN
LOJA	186.000

Fuente INEC, 2001

#### PROYECCIÓN DE LA POBLACIÓN

Fórmula.

$$Pf = Pa (1+i)^n$$

Tasa de C. 2.08%

$$P_{2009} = 118532(1.0208)^n$$

$$P_{2009} = 139.754 \text{ Habits.}$$

En donde:

Pf= Población futura

Pa= Población actual

i = tasa de crecimiento.

1 = valor nominal

n = número de años.



POBLACIÓN	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Ciudad de Loja.	118.532	120.997	123.514	126.083	128.706	131.383	134.116	136.906	139.754	142.660

Fuente: INEC, 2001

### TAMAÑO DE LA MUESTRA

$$\text{Fórmula. } n = \frac{N}{1 + e^2N}$$

En donde:

n = Tamaño de la Muestra.

N = Tamaño de la Población o Universo.

e= Margen de Error permitido.

1 = valor constante.

$$n = \frac{142.660}{1 + (0.0025)(142.660)}$$

$$n = 400.00$$

# F. RESULTADOS

## F. RESULTADOS

### F.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LAS ENCUESTAS Y ENTREVISTA REALIZADA

Con la finalidad de obtener información relacionada con la **FARMACIA NACIONAL**, se procedió a realizar las encuestas las mismas que estuvieron dirigidas tanto a los empleados de la farmacia como a los usuarios de la misma, al igual se procedió a elaborar una entrevista con el propietario de la Farmacia a fin de obtener una información más acorde a los intereses de la investigación. De la investigación realizada se pudo obtener los siguientes resultados

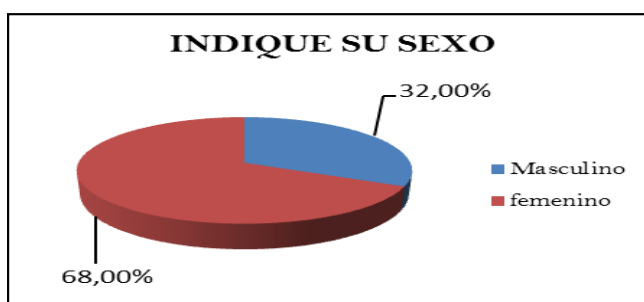
#### F.1.1. Encuesta Dirigida a la Ciudad de Loja.

##### 1. ¿Indiqué cuál es su sexo?

**CUADRO Nro. 3**

Indique cuál es su sexo	f	%
Masculino	128	32,00
femenino	272	68,00
<b>TOTAL</b>	<b>400</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuestas  
Elaboración: La Autora



## ANÁLISIS E INTERPRETACION.

El total de encuestas realizadas son de 400 personas que equivale al 100%, de los cuales se dividen, en sexo masculino 128 que corresponde al 32% y de sexo femenino 272 que corresponde al 68% de los consultados.

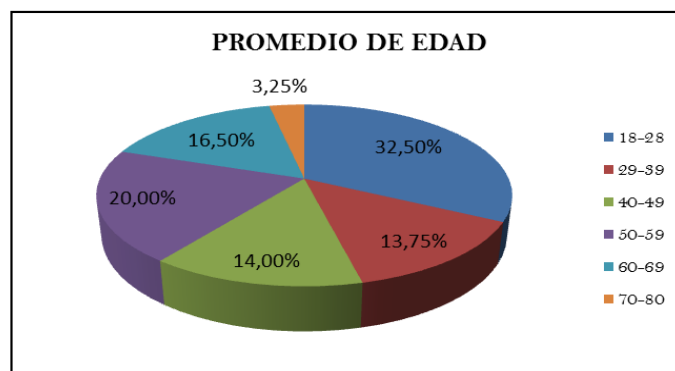
Se puede observar claramente que un alto porcentaje de encuestados son de sexo femenino ya que estos constituyen un alto porcentaje de compradores de medicina en la Farmacia.

### 2. ¿Señale el promedio de edad que se encuentra usted?

**CUADRO Nro. 4**

Promedio de Edad	M	%	F	%	Nro. Total	Total%
18-28	40	10,00	90	22,50	130	32,50
29-39	34	8,50	21	5,25	55	13,75
40-49	16	4,00	40	10,00	56	14,00
50-59	30	7,50	50	12,50	80	20,00
60-69	6	1,50	60	15,00	66	16,50
70-80	2	0,50	11	2,75	13	3,25
<b>TOTAL</b>	<b>128</b>	<b>32,00</b>	<b>272</b>	<b>68,00</b>	<b>400</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuestas  
Elaboración: La Autora



## ANÁLISIS E INTERPRETACION

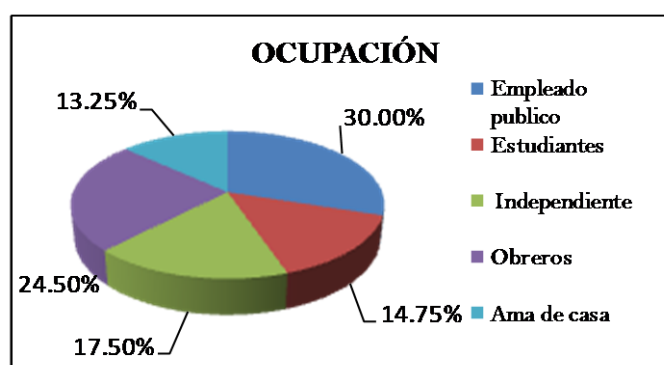
El total de encuestas realizadas son de 400 personas que equivale al 100%, de los cuales se puede observar claramente que un alto porcentaje de usuarios fluctúan entre las edades de 18 a 28 años de edad que equivale al 32,5%, seguido de edades entre 50 a 59 años que equivale al 20% y de edades de 60 a 69 años que equivale al 16,50% y en un porcentaje menor entre edades que fluctúan entre 40 a 49 años que equivale al 14%, seguido de edades entre 29 a 39 años que equivale al 13,75% y de edades de 70 a 80 años que equivale al 3,25%.

### 3. ¿Cuál es su ocupación?

CUADRO Nro. 5

Cuál es su ocupación	M	%	F	%	Nro. Total	Total%
Empleado publico	40	10,00	80,00	20,00	120	30,00
Estudiantes	25	6,25	34	8,50	59	14,75
Independiente	30	7,50	40	10,00	70	17,50
Obreros	30	7,50	68	17,00	98	24,50
Ama de casa	3	0,75	50	12,50	53	13,25
<b>TOTAL</b>	<b>128</b>	<b>32,00</b>	<b>272</b>	<b>68,00</b>	<b>400,00</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuestas  
Elaboración: La Autora



## ANÁLISIS E INTERPRETACION

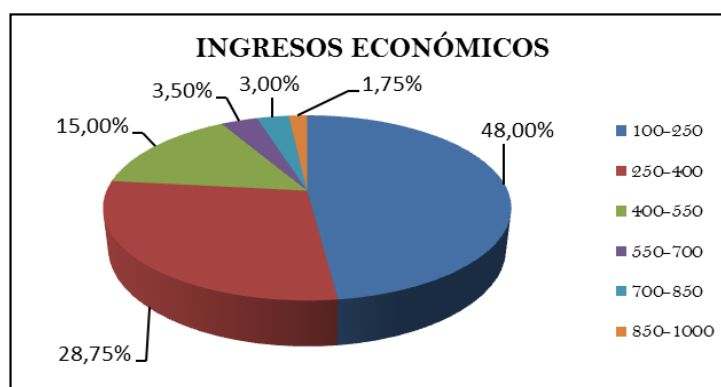
El total de encuestas realizadas son de 400 personas que equivale al 100%, de estos, Se puede observar claramente la mayoría de compradores en farmacias ostentan un trabajo estable en este caso empleados públicos con un 30%, seguido del sector obrero con un trabajo formal e informal tanto en el sector privado como público con un 24.5%, el 17.5% de compradores en farmacias lo constituyen el sector Independiente ( Doctores, Profesores, Jubilados) el 14.75 está constituido por estudiantes y en menor cantidad pero muy importante con un 13.25% las amas de casa.

### 4. ¿Sus ingresos económicos se encuentran entre?

CUADRO Nro. 6

Ingresos económicos entre	M	%	F	%	Nro. Total	total %
100-250	64	16,00	128	32,00	192	48,00
250-400	45	11,25	70	17,50	115	28,75
400-550	10	2,50	50	12,50	60	15,00
550-700	5	1,25	9	2,25	14	3,50
700-850	2	0,50	10	2,50	12	3,00
850-1000	2	0,50	5	1,25	7	1,75
<b>TOTAL</b>	<b>128</b>	<b>32,00</b>	<b>272</b>	<b>68,00</b>	<b>400</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuestas  
Elaboración: La Autora



## ANÁLISIS E INTERPRETACION

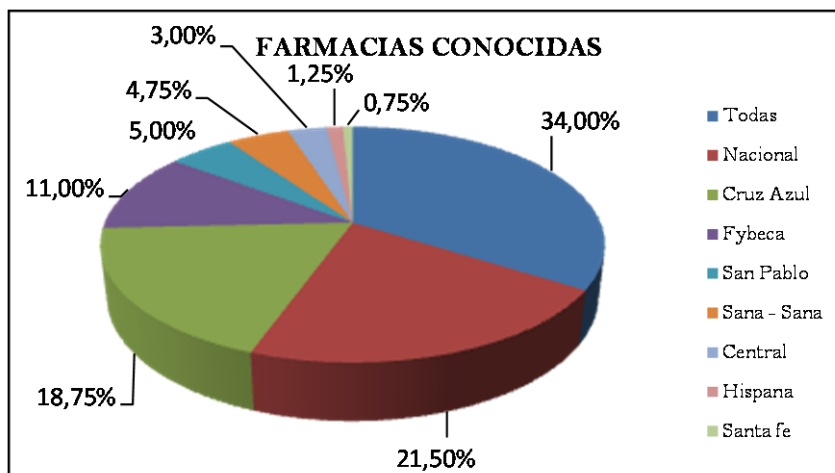
El total de encuestas realizadas son de 400 personas que equivale al 100%, de los cuales se puede notar que la mayoría de consumidores tiene un empleo fijo dentro de un salario mínimo con un 48%, seguido de un 28.75% que lo constituye la clase obrera tanto del sector privado como el sector público, el 15% lo constituyen personas con empleo fijo, el 3.5% pertenece a profesionales tanto de cargo público como privado, el 3% que lo constituyen personas con ingresos medios de empleos con cargos públicos y privados y el 1.75% lo constituyen personas que tienen negocios fijos y los que ostentan altos cargos públicos.

### 5. ¿Señale cuál de estas FARMACIAS usted conoce?

CUADRO Nro. 7

FARMACIAS CONOCIDAS	M	%	F	%	Nro. Total	Total %
Todas	38	9,50	98	24,50	136	34,00
Nacional	28	7,00	58	14,50	86	21,50
Cruz Azul	18	4,50	57	14,25	75	18,75
Fybeca	20	5,00	24	6,00	44	11,00
San Pablo	6	1,50	14	3,50	20	5,00
Sana - Sana	8	2,00	11	2,75	19	4,75
Central	4	1,00	8	2,00	12	3,00
Hispana	4	1,00	1	0,25	5	1,25
Santa fe	2	0,50	1	0,25	3	0,75
<b>TOTAL</b>	<b>128</b>	<b>32,00</b>	<b>272</b>	<b>68,00</b>	<b>400</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuestas  
Elaboración: La Autora



## ANÁLISIS E INTERPRETACION

El total de encuestas realizadas son de 400 personas que equivale al 100%, Se puede observar claramente que un alto porcentaje de usuarios encuestados conocen y han visitado todas las farmacias que se señaló en la encuesta con un porcentaje del 34%. Seguido de una gran aceptación de la Farmacia Nacional con un 21.50%, la otra farmacia de preferencia de los encuestados es Farmacia Cruz Azul con un 18,75%, seguido de la preferencia la Farmacia Fybeca con el 11% y con el 5% de la Farmacia San Pablo, en bajo porcentaje de preferencia por los usuarios encontramos las farmacias Sana – Sana con un 4,75%, la Farmacia Central con un 3%, Hispana con un 1.25% y Santa Fé con un 0,75%.

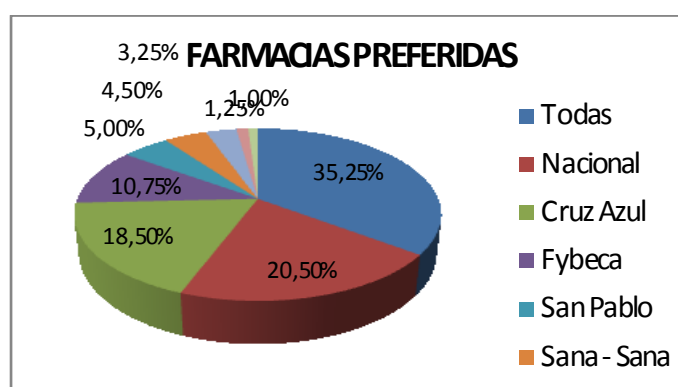


## 6. ¿Del listado anterior cuál es de su preferencia?

**CUADRO Nro. 8**

CUAL ES SU FARMACIA PREFERIDA	M	%	F	%	Nro. Total	Total %
Todas	43	10,75	98	24,5	141	35,25
Nacional	30	7,5	52	13	82	20,5
Cruz Azul	18	4,5	56	14	74	18,5
Fybeca	19	4,75	24	6	43	10,75
San Pablo	6	1,5	14	3,5	20	5
Sana - Sana	7	1,75	11	2,75	18	4,5
Central	5	1,25	8	2	13	3,25
Hispana	4	1	1	0,25	5	1,25
Santa fe	3	0,75	1	0,25	4	1
<b>TOTAL</b>	<b>135</b>	<b>33,75</b>	<b>265</b>	<b>66,25</b>	<b>400</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas  
Elaboración: La Autora



## ANALISIS E INTERPRETACION

El total de encuestas realizadas son de 400 personas que equivale al 100%, 141 personas con un porcentaje de 35.25% conocen todas las farmacias, el 20.50% que equivale a 82 personas conocen la Farmacia Nacional, 18.50% que equivale a 74 personas conocen Farmacia Cruz Azul, el 10.75% que equivale a 43 personas conocen farmacia Fybeca, el 5.00% que equivale a 20 conocen Farmacia San Pablo, el 4.50% que

equivale a 18 personas conocen Farmacia Sana-Sana, el 3.25% que equivale a 13 personas conocen Farmacia Central , el 1.25% que equivale a 5 personas conocen Farmacia Hispana y el 1% de encuestados que equivale a 4 personas conocen Farmacia Santa Fé.

### 6.1 ¿Por qué?

De los datos analizados anteriormente podemos señalar que prefieren todas las farmacias del listado dándonos un resultado, obteniendo un resultado del 35.25%.

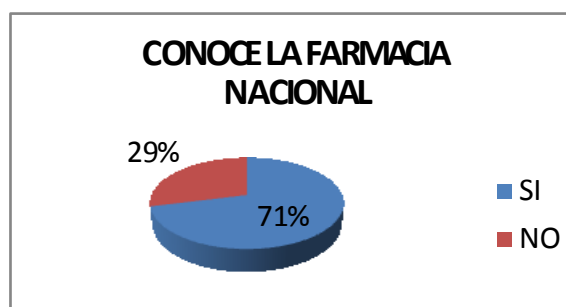
El orden de preferencia es el siguiente: Farmacia Nacional, Cruz Azul, Fybeca, San Pablo, Sana-Sana, Central, Hispana y Santa Fe.

### 7. ¿Conoce usted la FARMACIA NACIONAL?

**CUADRO Nro. 9**

CONOCE USTED LA FARMACIA NACIONAL	M	%	F	%	Nro. Total	Total %
SI	95	23,75	189	47,25	284	71
NO	33	8,25	83	20,75	116	29
<b>TOTAL</b>	<b>128</b>	<b>32</b>	<b>272</b>	<b>68</b>	<b>400</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas  
Elaboración: La Autora



## ANÁLISIS E INTERPRETACION

El total de encuestas realizadas son de 400 personas que equivale al 100%, en la consulta a usuarios respecto si conocen o no la FARMACIA NACIONAL el 71% que corresponde al 284 de las personas consultadas manifestaron que SI, mientras que el 29% que pertenece a 116 de los encuestados señalaron NO conocerla.

### 8. ¿Ha visitado usted la FARMACIA NACIONAL?

CUADRO Nro. 10

HA VISITADO FARMACIA NACIONAL	M	%	F	%	Nro. Total	Total %
SI	90	22,50	179	44,75	269	67,25
NO	38	9,50	93	23,25	131	32,75
<b>TOTAL</b>	<b>128</b>	<b>32,00</b>	<b>272</b>	<b>68,00</b>	<b>400</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuestas  
Elaboración: La Autora



## ANÁLISIS E INTERPRETACION

El total de encuestas realizadas son de 400 personas que equivale al 100%. en la consulta a usuarios respecto si han visitado o no la FARMACIA

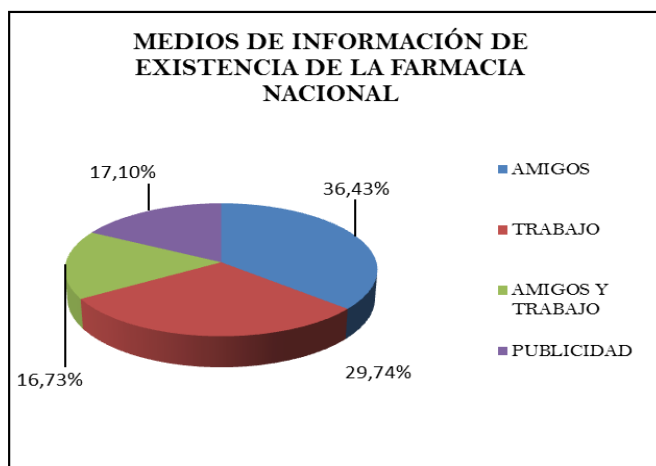
NACIONAL el 67,25% que corresponde al 269 de las personas consultadas manifestaron que SI, mientras que el 32,75% que pertenece a 131 de los encuestados señalaron NO haberla visitado.

### 9. ¿Por qué medios se enteró de la existencia de la FARMACIA NACIONAL?

CUADRO Nro. 11

POR QUE MEDIOS SE ENTERO DE LA EXISTENCIA DE FARMACIA NACIONAL	M	%	F	%	Nro. Total	Total %
AMIGOS	38	14,13	60	22,30	98	36,43
TRABAJO	20	7,43	60	22,30	80	29,74
AMIGOS Y TRABAJO	10	3,72	35	13,01	45	16,73
PUBLICIDAD	22	8,18	24	8,92	46	17,10
<b>TOTAL</b>		<b>33,46</b>		<b>66,54</b>		100,00

Fuente: Encuestas  
Elaboración: La Autora



### ANÁLISIS E INTERPRETACION

El total de encuestas realizadas con las personas que tienen preferencia a la farmacia Nacional son de 269 personas que equivale al 100%, Se

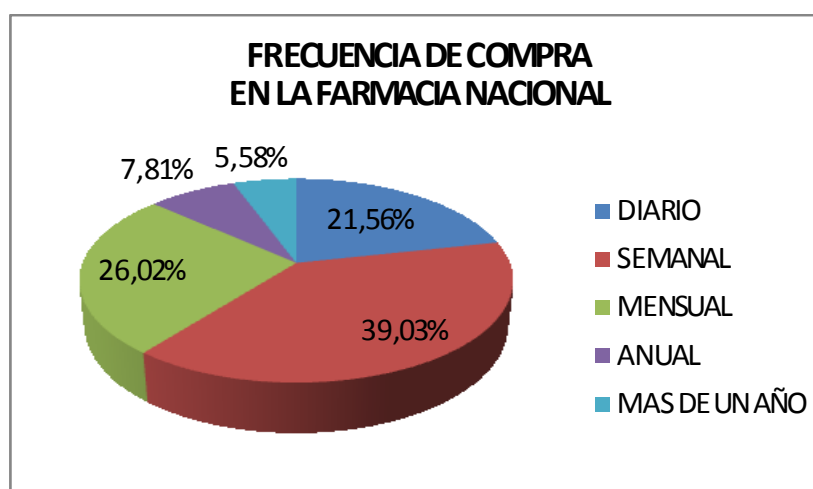
puede observar claramente que la mayoría de personas que prefieren los servicios de Farmacia Nacional han recibido referencia de amigos constituyéndose en un 36.43%, el 29.74% conocen la farmacia de acuerdo a la los convenios y promociones de esta con su empleo, el 17.10% se han informado por la publicidad que ofrece la Farmacia y un 16.73% conocen la farmacia por medio de su trabajo y amigos que lo recomiendan.

#### 10. ¿Con qué frecuencia adquiere los productos que ofrece la FARMACIA NACIONAL?

CUADRO Nro. 12

CON QUE FRECUENCIA ADQUIERE LOS PRODUCTOS QUE OFRECE LA FARMACIA NACIONAL	M	%	F	%	Nro. Total	Total %
DIARIO	18	6,69	40	14,87	58	21,56
SEMANAL	25	9,29	80	29,74	105	39,03
MENSUAL	35	13,01	35	13,01	70	26,02
ANUAL	7	2,60	14	5,20	21	7,81
MAS DE UN AÑO	5	1,86	10	3,72	15	5,58
<b>TOTAL</b>		<b>33,46</b>		<b>66,54</b>		<b>100,00</b>

Fuente: Encuesta  
Elaboración: La Autora



## ANÁLISIS E INTERPRETACION

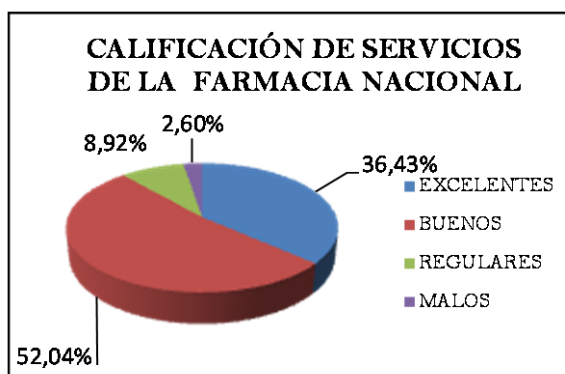
El total de encuestas realizadas con las personas que tienen preferencia a la farmacia Nacional son de 269 personas que equivale al 100%, el 39.03% que equivale a 105 de personas en forma semanal, el 26.02% que equivale a 70 personas encuestadas compran en forma mensual, el 21.56% que equivale a 58 personas encuestadas compran diariamente, el 7.81% que equivale a 21 personas lo hace en forma anual y el 5.58% que equivale a 15 personas lo hace por más de un año.

### 11. ¿Cómo califica los servicios de la FARMACIA NACIONAL?

CUADRO Nro. 13

COMO CALIFICA LOS SERVICIOS DE LA FARMACIA NACIONAL	M	%	F	%	Nro. Total	Total %
EXCELENTES	20	7,43	78	29,00	98	36,43
BUENOS	50	18,59	90	33,46	140	52,04
REGULARES	15	5,58	9	3,35	24	8,92
MALOS	5	1,86	2	0,74	7	2,60
<b>TOTAL</b>		<b>33,46</b>		<b>66,54</b>		<b>100,00</b>

Fuente: Encuestas  
Elaboración: La Autora



## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

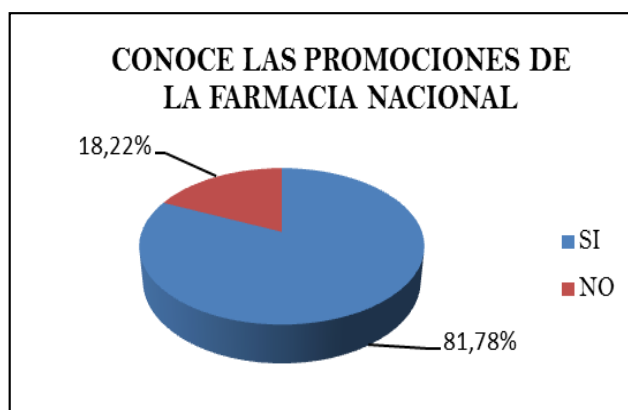
El total de encuestas realizadas con las personas que tienen preferencia a la farmacia Nacional son de 269 personas que equivale al 100% tienen un criterio bien claro respecto a los servicios que ofrece la Farmacia el 52.04% opina como buenos, el 36.43% como excelentes, el 8.92% como regulares y el 2.60% como servicios malos, por ende se tendría que buscar mecanismos para que satisfacer el 100% de usuarios.

### 12. ¿Conoce usted las promociones que tiene la FARMACIA NACIONAL?

CUADRO Nro. 14

CONOCE USTED LAS PROMOCIONES QUE TIENE LA FARMACIA NACIONAL	M	%	F	%	Nro. Total	Total %
SI	75	27,88	145	53,90	220	81,78
NO	15	5,58	34	12,64	49	18,22
<b>TOTAL</b>		<b>33,46</b>		<b>66,54</b>		<b>100,00</b>

Fuente: Encuestas  
Elaboración: La Autora



## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

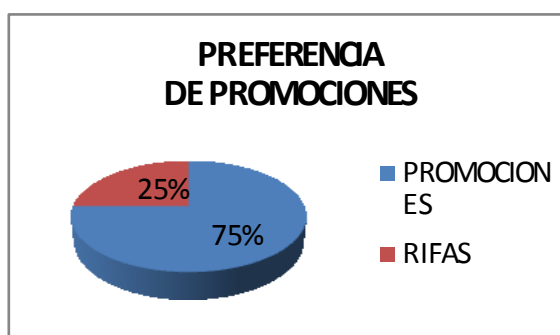
El total de encuestas realizadas con las personas que tienen preferencia a la farmacia Nacional son de 269 personas que equivale al 100%, el 81,78% que corresponde a 220 personas encuestadas conoce las promociones que ofrece Farmacia Nacional, mientras el 18,22% que equivale a 49 personas no conocen estas promociones.

### 12.1 ¿Señale cuáles?

**CUADRO Nro.15**

PREFERENCIAS EN PROMOCIONES	M	%	F	%	Nro. Total	Total %
PROMOCIONES (DESCUENTOS, PRODUCTOS)	65	29,55	100	45,45	165	75,00
RIFAS	10	4,55	45	20,45	55	25,00
<b>TOTAL</b>	<b>75</b>	<b>34,09</b>	<b>145</b>	<b>65,91</b>	<b>220</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuestas  
Elaboración: La Autora



## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Los encuestados prefieren promociones (Descuentos y Productos) en un 75% que equivale a 165 personas encuestadas y 25% que representa a 55 personas encuestadas prefieren rifas.

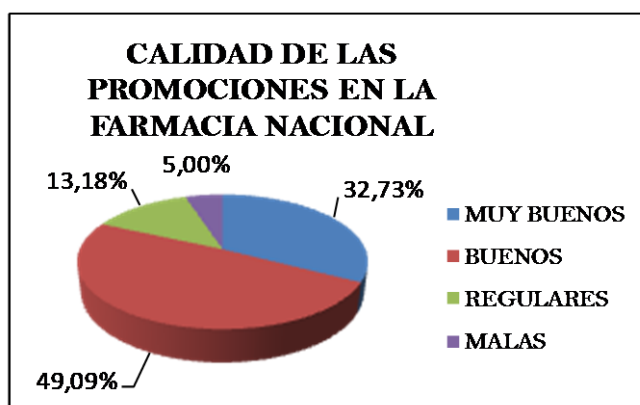


13. ¿Según su criterio las promociones que ofrece FARMACIA NACIONAL son:

**CUADRO Nro. 16**

SEGUN SU CRITERIO LAS PROMOCIONES QUE OFRECE FARMACIA NACIONAL son	M	%	F	%	Nro. Total	Total %
MUY BUENOS	22	10,00	50	22,73	72	32,73
BUENOS	28	12,73	80	36,36	108	49,09
REGULARES	20	9,09	9	4,09	29	13,18
MALAS	5	2,27	6	2,73	11	5,00
<b>TOTAL</b>	<b>75</b>	<b>34,09</b>	<b>145</b>	<b>65,91</b>	<b>220</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuestas  
Elaboración: La Autora



## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

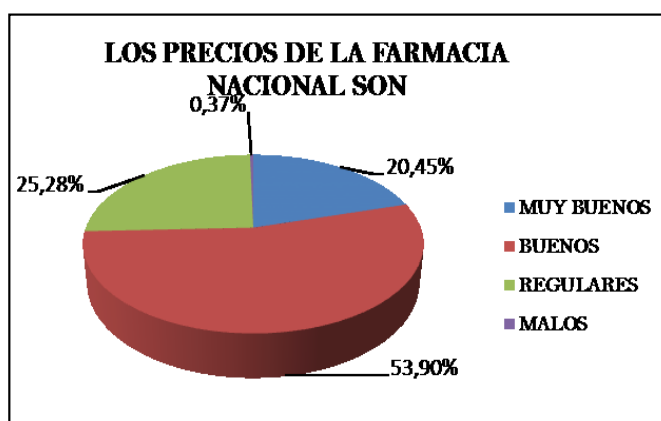
El total de encuestas realizadas con las personas que conocen las promociones que ofrece Farmacia son de 220 personas que equivale al 100%, de las cuales un 49,09% que equivale a 108 personas opinan que son buenas, el 32,73% que equivale a 72 personas opinan que muy buenas, el 13.18% que equivale a 29 personas opina que son regulares y 5% que equivale a 11 personas opinan que son malas.

14. ¿Considera usted que los precios que ofrece FARMACIA NACIONAL son:

CUADRO Nro. 17

CONSIDERA USTED QUE LOS PRECIOS QUE OFRECE FARMACIA NACIONAL son:	M	%	F	%	Nro. Total	Total %
MUY BUENOS	10	3,72	45	16,73	55	20,45
BUENOS	50	18,59	95	35,32	145	53,90
REGULARES	30	11,15	38	14,13	68	25,28
MALOS	0	-	1	0,37	1	0,37
<b>TOTAL</b>	<b>90</b>	<b>33,46</b>	<b>179</b>	<b>66,54</b>	<b>269</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuestas  
Elaboración: La Autora



## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En relación a los precios que el usuario paga por los productos que ofrece Farmacia Nacional el 53.90% que pertenece a 145 personas manifiestan que son buenos, el 25.28% que equivale a 68 personas que opinan que son regulares, el 20.45% que equivale a 55 personas opinan que son muy buenos y el 0,37% que equivale a 1 que opina que es malo.

15. ¿Ha encontrado en la FARMACIA NACIONAL los productos que usted ha requerido?

CUADRO Nro. 18

HA ENCONTRADO EN LA FARMACIA NACIONAL LOS PRODUCTOS QUE USTED HA REQUERIDO	M	%	F	%	Nro. Total	Total %
SI	79	29,37	158	58,74	237	88,10
NO	11	4,09	21	7,81	32	11,90
<b>TOTAL</b>	<b>90</b>	<b>33,46</b>	<b>179</b>	<b>66,54</b>	<b>269</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuestas  
Elaboración: La Autora



## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

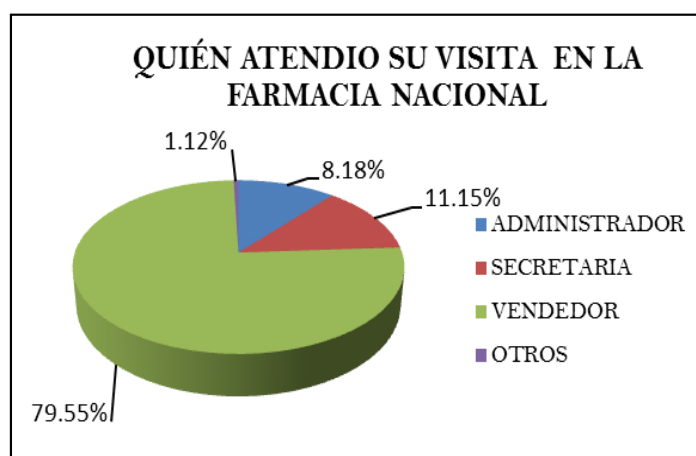
Al consultar a los encuestados sobre si se ha encontrado los productos que han requerido el 88.10% que equivale a 237 personas opinan que sí y el 11,90% que equivale a 32 personas que no.

## 16. ¿Quién atendió su visita desde que ingresó a la FARMACIA NACIONAL?

CUADRO Nro. 19

QUIEN ATENDIO SU VISITA DESDE QUE INGRESO A LA FARMACIA NACIONAL	M	%	F	%	Nro. Total	Total %
ADMINISTRADOR	2	0,74	20	7,43	22	8,18
CONTADORA-SECRETARIA	7	2,60	23	8,55	30	11,15
VENDEDOR	79	29,37	135	50,19	214	79,55
OTROS	2	0,74	1	0,37	3	1,12
<b>TOTAL</b>	<b>90</b>	<b>33,46</b>	<b>179</b>	<b>66,54</b>	<b>269</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuestas  
Elaboración: La Autora



## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

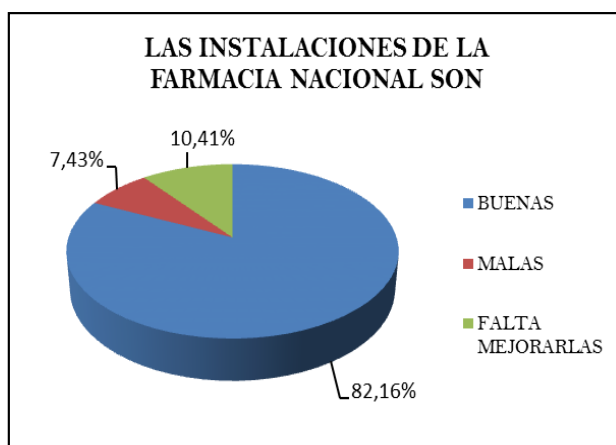
Considerando la atención al cliente importante, al ser consultados al respecto el 79.55% que corresponde a 214 personas encuestadas por el vendedor, el 11.15% que corresponde a 30 personas manifiestan que la contadora-secretaria, el 8.18% que corresponde a 22 personas manifiestan que el administrador y el 1.12% que corresponde a 3 personas manifiestan que otras personas.

## 17. ¿Cree usted que las instalaciones físicas de la FARMACIA NACIONAL? Son:

CUADRO Nro. 20

¿CREE USTED QUE LAS INSTALACIONES FÍSICAS DE LA FARMACIA NACIONAL? Son	M	%	F	%	Nro. Total	Total %
BUENAS	65	24,16	156	57,99	221	82,16
MALAS	5	1,86	15	5,58	20	7,43
FALTA MEJORARLAS	20	7,43	8	2,97	28	10,41
<b>TOTAL</b>	<b>90</b>	<b>33,46</b>	<b>179</b>	<b>66,54</b>	<b>269</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuestas  
Elaboración: La Autora



## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

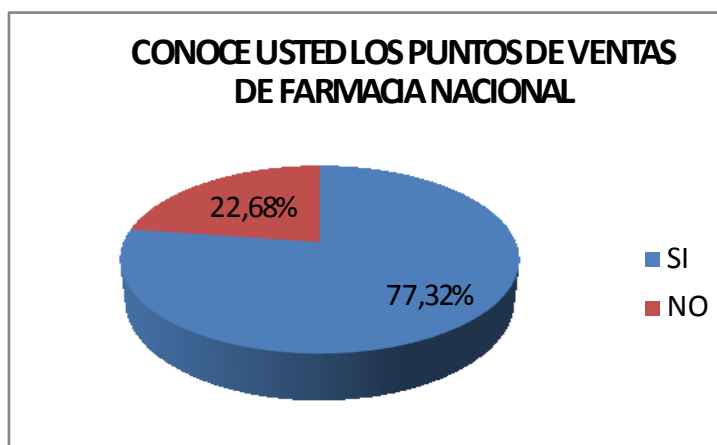
Respecto a esta pregunta el 82,16% que corresponde a 221 personas encuestadas, manifestaron que son las instalaciones buenas, el 10.41% que corresponde a 28 personas encuestadas manifestaron que falta mejorarlas, mientras que el 7,43 que corresponde a 20 personas encuestadas manifiestan que son malas.

## 18. ¿Conoce usted los Puntos de Ventas de FARMACIA NACIONAL?

CUADRO Nro. 21

CONOCE USTED LOS PUNTOS DE VENTAS DE FARMACIA NACIONAL	M	%	F	%	Nro. Total	Total %
SI	58	21,56	150	55,76	208	77,32
NO	32	11,90	29	10,78	61	22,68
<b>TOTAL</b>	<b>90</b>	<b>33,46</b>	<b>179</b>	<b>66,54</b>	<b>269</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuestas  
Elaboración: La Autora



## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

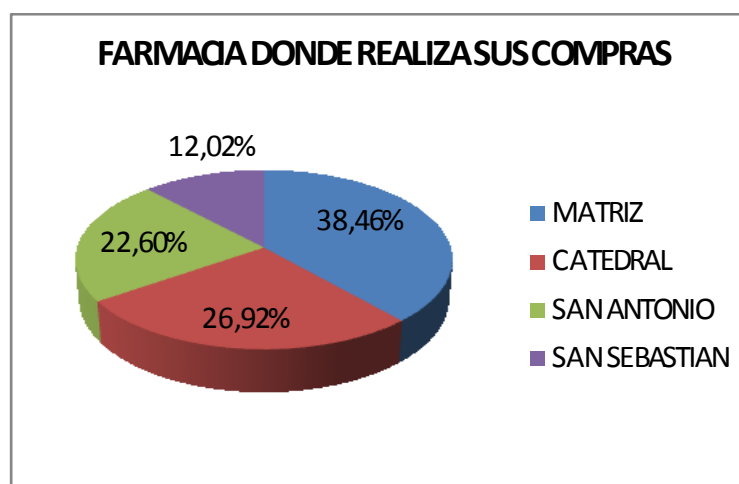
Al consultar a las personas encuestadas se puede apreciar que un 77.32% que corresponde a 208 personas manifiestan que si las conocen, pero un 22.36% que corresponde al 61 personas no las conocen.

## 18.1 ¿En cuáles ha realizado sus compras?

CUADRO Nro. 22

PUNTOS DE VENTAS DONDE HAN REALIZADO COMPRAS	M	%	F	%	Nro. Total	Total %
MATRIZ	20	9,62	60	28,85	80	38,46
CATEDRAL	16	7,69	40	19,23	56	26,92
SAN ANTONIO	12	5,77	35	16,83	47	22,60
SAN SEBASTIAN	10	4,81	15	7,21	25	12,02
TOTAL	58	27,88	150	72,12	208	100,00

Fuente: Encuestas  
Elaboración: La Autora



## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Al consultar a las personas encuestadas se supieron manifestar que realizan sus compras tanto en la matriz como en las sucursales, que queda ubicada en el sector de la Plaza de San Francisco el 38.46% que corresponde a 80 de los encuestados; en la catedral el 26.92% que corresponde a 50 personas, en la sucursal San Antonio el 22.60% que

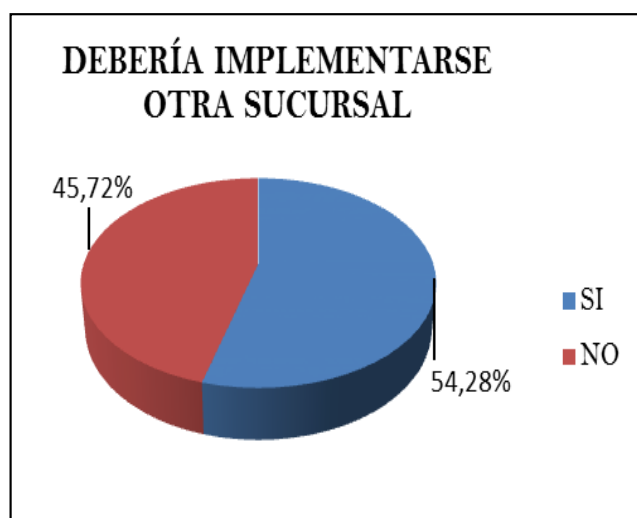
corresponde a 47 personas, y en la sucursal de San Sebastián un 12.02% que corresponde a 25 personas.

### 19. ¿Cree usted que se debería implementar otras sucursales?

CUADRO Nro. 23

CREE USTED QUE SE DEBERIA IMPLEMENTAR OTRAS SUCURSALES	M	%	F	%	Nro. Total	Total %
SI	37	13,75	109	40,52	146	54,28
NO	53	19,70	70	26,02	123	45,72
<b>TOTAL</b>	<b>90</b>	<b>33,46</b>	<b>179</b>	<b>66,54</b>	<b>269</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuestas  
Elaboración: La Autora



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En la consulta a usuarios respecto a la implementación de otras sucursales el 54.28% que corresponde a 146 personas encuestadas manifiestan que sí y el 45.72% que corresponde a 123 personas manifiestan que no.

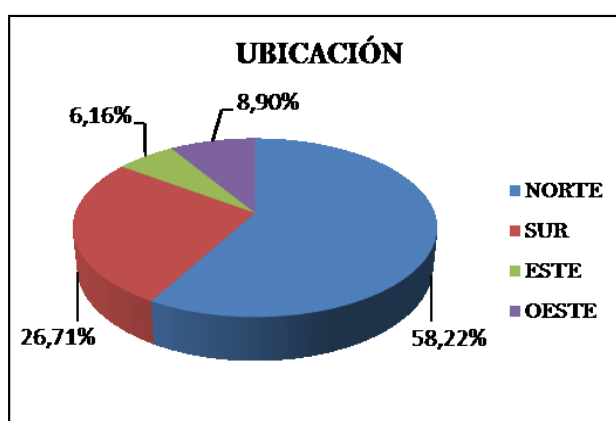


### 19.1 ¿Dónde, según los puntos cardinales?

**CUADRO Nro. 24**

UBICACION SUGERIDA	M	%	F	%	Nro. Total	Total %
NORTE	24	16,44	61	41,78	<b>85</b>	<b>58,22</b>
SUR	10	6,85	29	19,86	<b>39</b>	<b>26,71</b>
ESTE	2	1,37	7	4,79	<b>9</b>	<b>6,16</b>
OESTE	1	0,68	12	8,22	<b>13</b>	<b>8,90</b>
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>25,34</b>	<b>109</b>	<b>74,66</b>	<b>146</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuestas  
Elaboración: La Autora



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

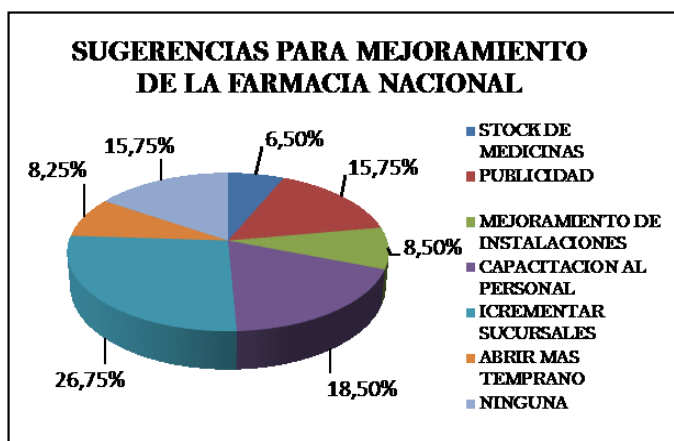
Las personas encuestadas tienen criterios divididos en cuanto a la ubicación de nuevas sucursales manifiestan que se deberían ubicar al norte el 58% que corresponde a 85 personas encuestadas (Av. Gran Colombia, El Terminal y Las Pitás), al sur el 26.71% que corresponde a 39 personas (La Tebaida, Cda. Electricista, La Argelia), al este el 6.16% que corresponde a 9 personas (Zamora Huayco, Cda. Zamora), al oeste el 8.90% que corresponde a 13 personas (Las Peñas, Miraflores)

## 20. ¿Contribuya con sugerencias para el mejoramiento de la FARMACIA NACIONAL?

CUADRO Nro. 26

CONTRIBUYA CON SUGERENCIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA FARMACIA NACIONAL	M	%	F	%	Nro. Total	total %
STOCK DE MEDICINAS	10	2,50	16	4,00	26	6,50
PUBLICIDAD	24	6,00	39	9,75	63	15,75
MEJORAMIENTO DE INSTALACIONES	19	4,75	15	3,75	34	8,50
CAPACITACION AL PERSONAL	22	5,50	52	13,00	74	18,50
INCREMENTAR SUCURSALES	37	9,25	70	17,50	107	26,75
ABRIR MAS TEMPRANO	10	2,50	23	5,75	33	8,25
NINGUNA	6	1,50	57	14,25	63	15,75
<b>TOTAL</b>	<b>128</b>	<b>32,00</b>	<b>272</b>	<b>68,00</b>	<b>400,00</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuestas  
Elaboración: La Autora



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Con respecto a esta pregunta las personas encuestadas sus opiniones son: EL 26.75% que corresponde a 107 personas manifiestan que se debería abrir más sucursales en toda la ciudad, el 18.50% que corresponde a 74 personas opinan que se debe capacitar permanentemente al personal que

atiende en Farmacia Nacional, el 15.75% corresponde a 63 personas encuestadas manifiestan que se debe haber mayor publicidad, el 15.75% que corresponde a 63 personas opinan todo está bien y no emiten ninguna sugerencia, el 8.50% que corresponde a 34 personas sugieren el mejoramiento de las instalaciones físicas de la Farmacia, el 8.25% de los encuestados que corresponde a 33 opinan que debe abrir más temprano la Farmacia, y el 6.50% que corresponde a 26 personas recomiendan adquirir medicamentos que son difíciles de encontrar.

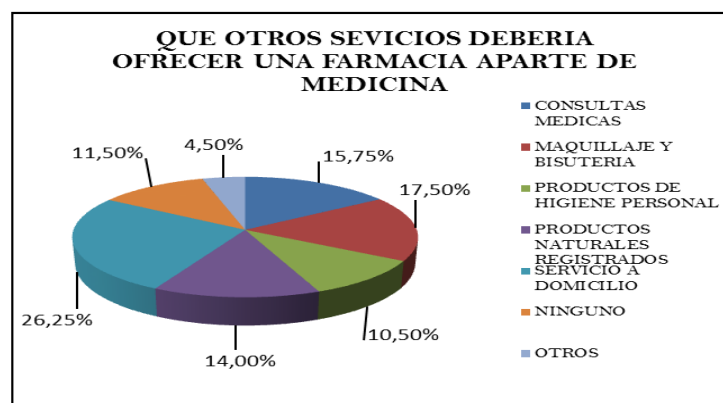
## 21. ¿Ha su criterio qué otros servicios debería ofrecer una FARMACIA aparte de medicina?

CUADRO Nro. 27

HA SU CRITERIO QUE OTROS SERVICIOS DEBERIA OFRECER UNA FARMACIA APARTE DE MEDICINA	M	%	F	%	Nro. Total	total %
CONSULTAS MEDICAS	45	11,25	18	4,50	63	15,75
MAQUILLAJE Y BISUTERIA	30	7,50	40	10,00	70	17,50
PRODUCTOS DE HIGIENE PERSONAL	10	2,50	32	8,00	42	10,50
PRODUCTOS NATURALES REGISTRADOS	7	1,75	49	12,25	56	14,00
SERVICIO A DOMICILIO	20	5,00	85	21,25	105	26,25
NINGUNO	14	3,50	32	8,00	46	11,50
OTROS	2	0,50	16	4,00	18	4,50
<b>TOTAL</b>	<b>128</b>	<b>32,00</b>	<b>272</b>	<b>68,00</b>	<b>400,00</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuestas

Elaboración: La Autora



## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Al consultar esta pregunta a los encuestados se tiene criterios y pedidos muy diversos que se detallan así; servicios a domicilio el 26,25% que corresponde a 105 personas que sugieren fortalecer el servicio a domicilio, el 17.5% que corresponde a 70 personas opinan que se debería implementar bisutería, el 15.75% que corresponde a 63 personas opinan que se debe contar con los servicios de un medico profesional para consultas de los medicamentos que se adquiere, el 14% que corresponde a 56 personas sugieren que se vendan productos naturales con registro sanitario, el 11.50% que corresponde a 46 personas opinan que en la farmacia solo se debe vender medicina por tanto no emite ningún criterio, y el 4.5% que corresponde a 18 personas que tienen criterios variados y sin relación con lo que es farmacia

## F.1.2. ENCUESTA A EMPLEADOS

### NÓMINA DE EMPLEADOS DE LA FARMACIA NACIONAL

NOMINA DEL PERSONAL	CARGO	TITULO
<b>FARMACIAS</b>		
<b>MATRIZ</b>		
José Ovalle	Cajero	Contador
Mariela Ortega	Cajera	Adm. Empresas
Gina Barriga	Contadora	Contadora
Patricio Pinta	Ingresa Facturas	Bachiller
Iván Castillo	Bodeguero	Ing. Agronomía
Alcía Vivar	Vendedora	Ciclo Básico
Viviana Martínez	Vendedora	Estudiante Universitaria
Gabriela Ordoñez	Vendedora	Dra. Farmacéutica y Laboratorio
Berkelly Porto carrera	Vendedora y revisa medicina	Tlgo. Farmacéutica
Luis Fernando Díaz	Vendedora	Estudiante Psicología
Eduardo Chimbo	Vendedora	Estudiante Farmacéutica
Tania E. Castillo	Vendedora	Egda. Adm. De Empresas
Lenin Chuquimarca	Vendedora	Estudiante Farmacéutica
<b>SUCURSAL - CATEDRAL</b>		
Paulina Arias	Vendedora	Abogado
Alexandra Tigreros	Vendedora - Encargada Farm.	Tlga. Farmacéutica
Adriana Ordoñez	Vendedora	Estudiante Farmacéutica
<b>SAN ANTONIO - SUCURSAL</b>		
Fernando Lino	Vendedora	Estudiante
Diana	Vendedora	Dra. Farmacéutica y Laboratorio
<b>SAN SEBASTIAN - SUCURSAL</b>		
José Prado	Vendedora - Encargada Farm.	Dr. Veterinario
Vladimir Calva	Vendedora	Bachiller

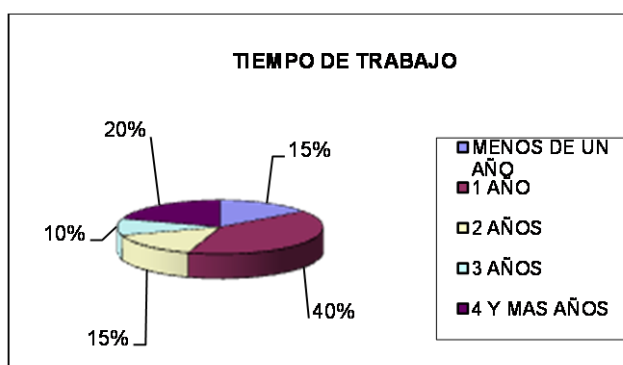
### 1. ¿Qué tiempo tiene trabajando en la FARMACIA NACIONAL?

CUADRO Nro. 28

TIEMPO DE TRABAJO	f	%
MENOS DE UN AÑO	3	15,00
1 AÑO	8	40,00
2 AÑOS	3	15,00
3 AÑOS	2	10,00
4 Y MAS AÑOS	4	20,00
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100,00</b>

FUENTE: Encuesta directa a los empleados de la FARMACIA NACIONAL

ELABORACION: La autora



## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

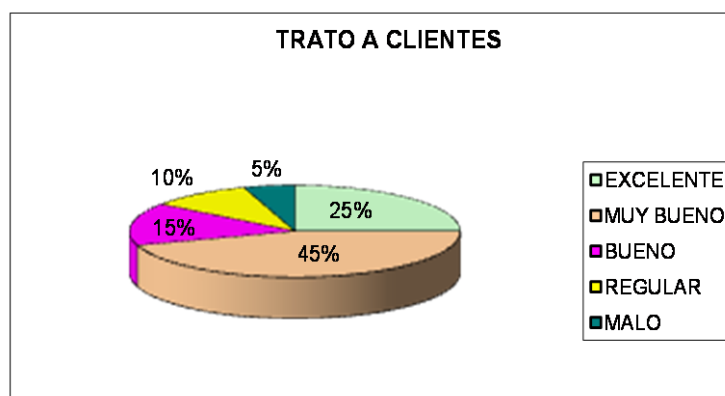
Al ser consultados los empleados de la Farmacia Nacional por cuantos tiempo laboran en la empresa, el 15% que corresponde a 3 de ellos, indicaron que trabajan desde hace menos de un año, el 40% que pertenece a 8 de los examinados, manifestaron que laboran desde hace **un** año; el 15% que incumbe a 3 de los encuestados, puntualizaron que ellos laboran en la farmacia desde hace **dos** años, el 10% que pertenece a 2 de los consultados, hicieron conocer que laboran desde hace **tres** años; mientras que el 20% que corresponde a 4 de los empleados examinados, revelaron que ellos laboran en la empresa desde hace mas de 4 años.

## 2. ¿Considera que el trato que le brindan es:

CUADRO Nro. 29

TRATO A CLIENTES	f	%
EXCELENTE	5	25,00
MUY BUENO	9	45,00
BUENO	3	15,00
REGULAR	2	10,00
MALO	1	5,00
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100,00</b>

FUENTE: Encuesta directa a los empleados de la FARMACIA NACIONAL  
ELABORACION: La autora



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

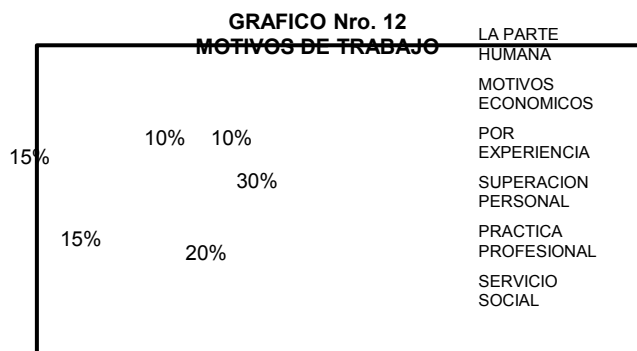
Al hacer relación a esta pregunta el 25% que corresponde a 5 de los consultados, manifestaron que el trato que reciben en la farmacia es excelente; el 45% que pertenece a 9 de los encuestados, señalan que el trato que se les da al interior de la farmacia es muy bueno; el 15% que concierne a 3 los empleados, indican que el trato es bueno; el 10% que atañe a 2 de los examinados, hacen conocer que el trato es regular; y, el 5% que corresponde a 1 de los empleados consultados, manifiesta que es malo el trato que se les da.

### 3. ¿Qué lo motivó trabajar?

CUADRO Nro. 30

MOTIVOS DE TRABAJO	f	%
LA PARTE HUMANA	2	10,00
MOTIVOS ECONOMICOS	6	30,00
POR EXPERIENCIA	4	20,00
SUPERACION PERSONAL	3	15,00
PRACTICA PROFESIONAL	3	15,00
SERVICIO SOCIAL	2	10,00
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100,00</b>

FUENTE: Encuesta directa a los empleados de la FARMACIA NACIONAL  
ELABORACION: La autora



## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Son varios los motivos que los empleados de la farmacia Nacional han tenido para trabajar en dicha empresa, así, el 10% que corresponde a 2 de los encuestados manifiestan, que la parte humana es lo que lo motivo a trabajar en esta área; el 30% que pertenece a 6 de los encuestados, señalan que fue la situación económica lo que le ha obligado a trabajar en la farmacia; el 20% que concierne a 4 de los consultados, indican que el motivo de su trabajo en la farmacia es por ganar experiencia; el 15% que atañe a 3 de los examinados, hacen conocer que lo que les interesa a ellos es la superación personal, siendo la farmacia uno de los medios para alcanzar sus objetivos; el 15% que pertenece a 3 de los funcionarios, manifiestan que lo importante para ellos es la práctica profesional; y, el 10% que corresponde a 2 de los encuestados, señalan que lo que los ha motivado a trabajar en la farmacia es sin lugar a dudas el servicio social que se puede brindar a muchas personas.

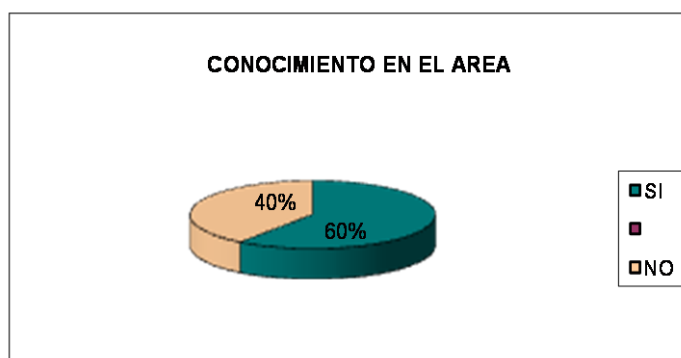


#### 4. ¿Conoce bien la función que usted desempeña?

CUADRO Nro. 31

CONOCIMIENTO EN EL AREA	f	%
SI	12	60,00
NO	8	40,00
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100,00</b>

FUENTE: Encuesta directa a los empleados de la FARMACIA NACIONAL  
ELABORACION: La autora



#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En relación a esta inquietud, el 60% que corresponde a 12 de los consultados, manifestaron que si tienen conocimientos en el área farmacéutica, está la han adquirido por la practica en las ventas y por la experiencia ganada a través de los años de trabajo; y, el 40% que pertenece a 8 de los encuestados, señalaron que falta en ellos relacionarse con todos los medicamentos que existen en la farmacia y para qué sirven los mismos.

5. ¿Se considera usted preparado para cumplir la función encomendada?

CUADRO Nro. 32

PREPARACION	f	%
SI	12	60,00
NO	8	40,00
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100,00</b>

FUENTE: Encuesta directa a los empleados de la FARMACIA NACIONAL  
ELABORACION: La autora



## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

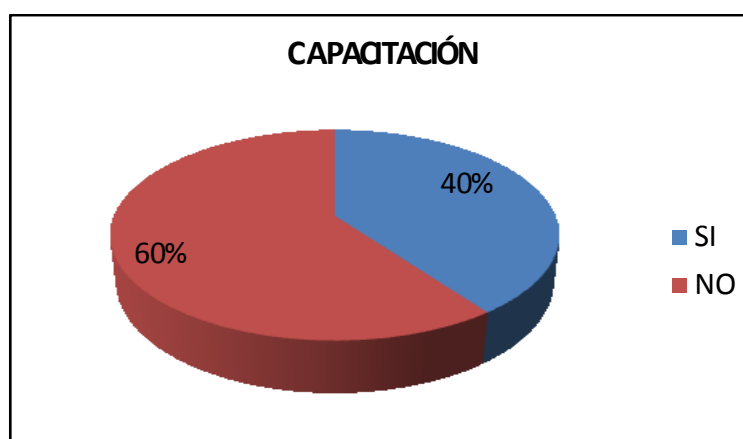
Consultados que fueron los empleados al respecto, el 60% que concierne a 12 de los encuestados, manifestaron que si están preparados para cumplir con la función encomendada, mientras que el 40% que corresponde a 8 de los consultados, señalaron que no, que les falta más capacitación para poder desempeñarse mejor en su trabajo.

## 6. ¿Ha recibido una capacitación adecuada para el desempeño de sus funciones?

CUADRO Nro. 33

CAPACITACION	f	%
SI	8	40,00
NO	12	60,00
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100,00</b>

FUENTE: Encuesta directa a los empleados de la FARMACIA NACIONAL  
ELABORACION: La autora



## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

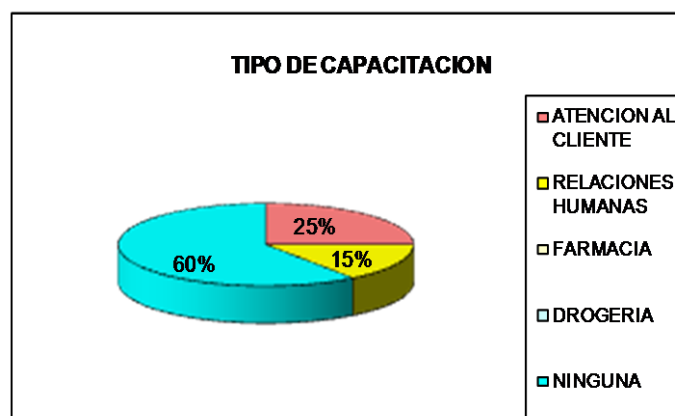
Tocante a esta interrogante, el 40% que pertenece a 8 de los consultados, manifiestan que si han recibido un adiestramiento adecuado para el desempeño de sus funciones, mientras que el 60% que corresponde a 12 de los encuestados, señalan que no han recibido capacitación alguna, sino más bien unas pocas indicaciones relacionadas al trabajo que diariamente desempeñan.

## 7. ¿Qué tipo de capacitación ha recibido?

CUADRO Nro. 34

TIPO DE CAPACITACION	f	%
ATENCION AL CLIENTE	5	25,00
RELACIONES HUMANAS	3	15,00
FARMACIA		-
DROGUERIA		-
NINGUNA	12	60,00
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100,00</b>

FUENTE: Encuesta directa a los empleados de la FARMACIA NACIONAL  
ELABORACION: La autora



## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

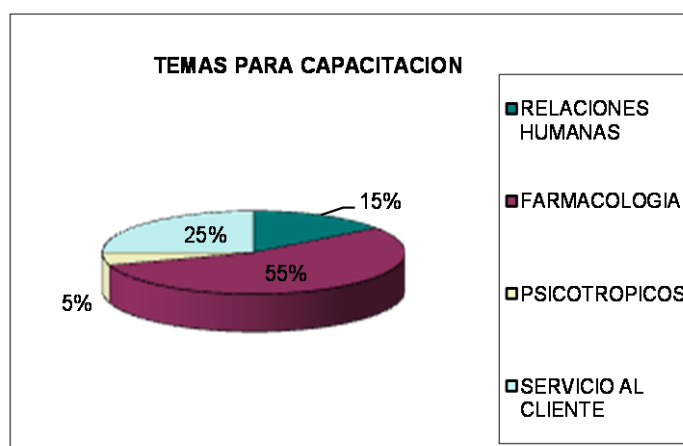
Respecto a la capacitación, el 25% que pertenece a 5 de los encuestados, señalan que han recibido cursos de atención al cliente; el 15% que concierne a 3 de los consultados, manifiestan que haber recibido capacitación en relaciones humanas; mientras que el 60% que corresponde a 12 de los encuestados, hacen conocer que no han recibido ningún tipo de capacitación.

## 8. ¿Qué temas sugeriría usted para su capacitación en su trabajo?

CUADRO Nro. 35

TEMAS PARA CAPACITACION	f	%
RELACIONES HUMANAS	3	15,00
FARMACOLOGIA	11	55,00
PSICOTROPICOS	1	5,00
SERVICIO AL CLIENTE	5	25,00
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100,00</b>

FUENTE: Encuesta directa a los empleados de la FARMACIA NACIONAL  
ELABORACION: La autora



## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Respecto a los temas de capacitación que desean recibir los empleados, el 15% que corresponde a 3 de los consultados, señalan que sería el de relaciones humanas; el 55% que concierne a 11 de los encuestados, manifiestan que la capacitación debe estar orientada a la farmacología; el 5% que concierne a 1 de los examinados, indican que les gustaría recibir capacitación en psicotrópicos; mientras que el 25% que corresponde a 5 de

los encuestados, hace conocer que le gustaría recibir capacitación en atención al cliente.

**9. ¿Ha tenido algún problema serio con los clientes de la FARMACIA NACIONAL?**

**CUADRO Nro. 36**

<b>PROBLEMAS CON CLIENTES</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
SI	5	25,00
NO	15	75,00
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100,00</b>

**FUENTE:** Encuesta directa a los empleados de la FARMACIA NACIONAL  
**ELABORACION:** La autora



## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

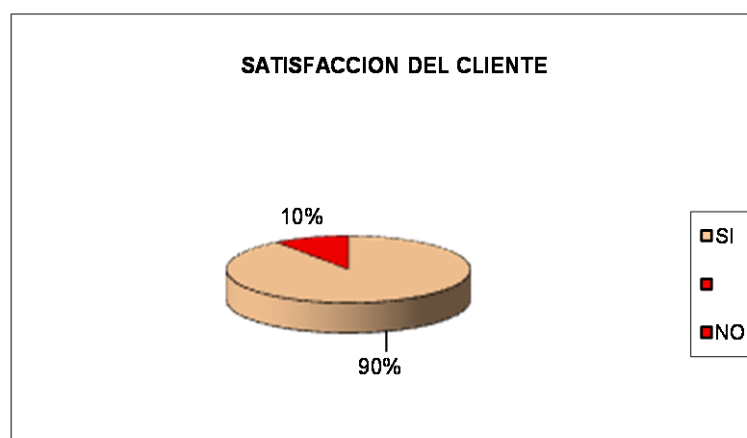
Con respecto a esta inquietud, el 25% que corresponde a 5 de los encuestados, manifiestan que si han tenido algún roce con los clientes, debido a inconformidades o malos entendidos, pero que se han solucionado sin problemas graves; mientras que el 75% que pertenece a 15 de los consultados, señalan no haber tenido problemas con sus clientes.

### 10. ¿Cree usted que los clientes están satisfechos de la atención que se brinda?

CUADRO Nro. 37

SATISFACCION DEL CLIENTE	f	%
SI	18	90,00
NO	2	10,00
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100,00</b>

FUENTE: Encuesta directa a los empleados de la FARMACIA NACIONAL  
ELABORACION: La autora



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

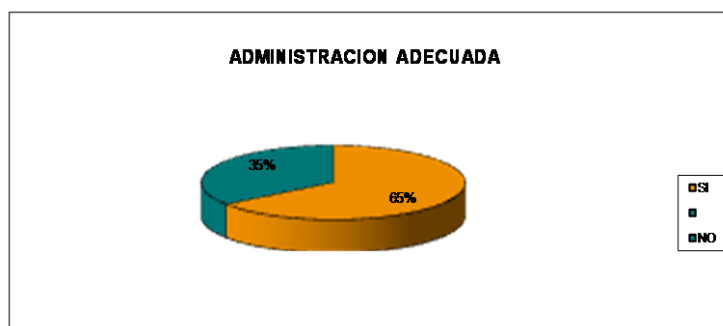
En relación a esta pregunta, el 90% que corresponde a 18 de los empleados consultados, señalaron que los clientes siempre están satisfecho por la atención que se les brinda, mientras que el 10% que concierne a 2 de los encuestados, manifiestan que no, porque muchas de las veces no hay el medicamento necesario para poder atenderlos y cumplir con sus requerimientos.

## 11. ¿Cree usted que la administración de la farmacia es la adecuada?

CUADRO Nro. 38

ADMINISTRACION ADECUADA	f	%
SI	13	65,00
NO	7	35,00
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100,00</b>

FUENTE: Encuesta directa a los empleados de la FARMACIA NACIONAL  
ELABORACION: La autora



## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Tocando el tema de la administración de la farmacia el 65% que corresponde a 13 de los empleados encuestados, manifestaron que la persona que administra la empresa es una persona debidamente capacitada y que está orientada a mejorar todos los días a la misma con innovaciones generando espacios más dignos para los empleados, mientras que el 35% que pertenece a 7 de los consultados, indican que falta mucho por hacer y que la administración de la empresa debe esforzarse más para lograr los objetivos propuestos como tal.



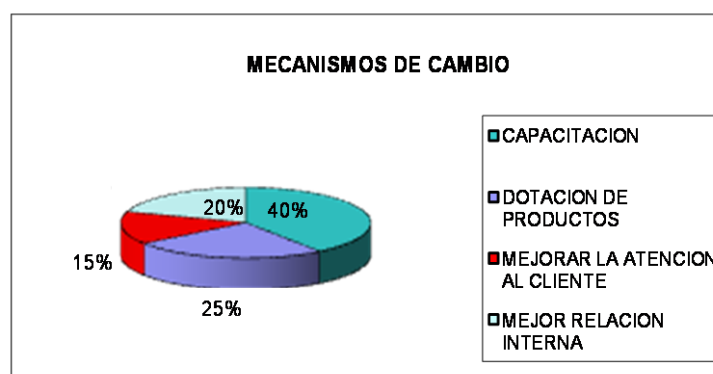
## 12. ¿Qué mecanismos podría usted cambiar para una mejor atención al cliente?

CUADRO Nro. 39

MECANISMOS DE CAMBIO	f	%
CAPACITACION	8	40,00
DOTACION DE PRODUCTOS	5	25,00
MEJORAR LA ATENCION AL CLIENTE	3	15,00
MEJOR RELACION INTERNA	4	20,00
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100,00</b>

FUENTE: Encuesta directa a los empleados de la FARMACIA NACIONAL

ELABORACION: La autora



## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Los mecanismos más adecuados a decir el 40% que corresponde a 8 de los encuestados es la capacitación; el 25% que pertenece a 5 de los consultados, manifiestan que la dotación de productos y mantener un buen stock de medicamentos es lo mejor; el 15% que incumbe a 3 de los encuestados, señalan que debe enfocar su accionar a mejorar la atención al cliente; mientras que el 20% restante que incumben a 4 de los consultados, indican que hay que mejorar la relación interna, tanto directivos como empleados y trabajadores.

### **13. ¿Cuáles serían sus sugerencias?**

Las sugerencias planteadas a lo largo de esta encuesta se las puede resumir en lo siguiente:

- Nuevas políticas de atención al cliente
- Un sistema de capacitación permanente
- Una capacitación acorde a la función que se desempeña
- Mejorar la administración en todo su ámbito.
- Procurar manejar un mejor stock de medicamentos a fin de satisfacer 100% a los usuarios.
- Propiciar mejores promociones que ayuden a generar más venta al interior de la farmacia y puedan así mismo ayudar a que los funcionarios y empleados mejoren sus ingresos.

#### **F.1.3. ENTREVISTA AL GERENTE**

##### **1. ¿QUÉ TIEMPO TIENE LA FARMACIA NACIONAL EN EL MERCADO LOJANO?**

Lleva 12 años

##### **2. ¿QUÉ ES LO QUE LO MOTIVO A ENTRAR EN ESTA AREA DE TRABAJO?**

La experiencia que se tiene y el servicio.

- 3. ¿LA FARMACIA CUENTA ACTUALMENTE CON UN SISTEMA DE MARKETING QUE LE PERMITA GENERAR MAS Y MAYORES INGRESOS?**

Cuenta con propaganda de radio y televisión y promociones de varios productos.

- 4. ¿CONSIDERA QUE SUS PRECIOS, EL SERVICIO Y LA PROMOCIÓN QUE REALIZA ES SUFICIENTE PARA QUE SU EMPRESA DESARROLLE?**

En cuanto a los descuentos en productos tenemos los mejores. El servicio lo seguimos mejorando cada día al igual que las promociones.

- 5. ¿QUÉ TIPO DE SERVICIO OFRECE A LA CIUDADANÍA?**

La venta de medicinas, insumos médicos y sobre todo la mejor atención a sus clientes con buenos descuentos.

- 6. ¿EL PERSONAL QUE TIENE A SU CARGO HA RECIBIDO CAPACITACIÓN EN EL TEMA DE FARMACIAS?**

Por el momento no pero estamos en eso

**7. ¿CREE USTED QUE LA CAPACITACIÓN ES IMPORTANTE PARA EL PERSONAL DE LA FARMACIA NACIONAL?**

Claro que es fundamental y de vital importancia para el mejor desarrollo de la empresa.

**8. ¿CUÁLES SON LOS PRINCIPALES TEMAS QUE SE DEBERÍA TOMAR EN CUENTA PARA LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DE LA FARMACIA NACIONAL?**

Relaciones Humanas, atención al cliente, marketing y en si relacionado con los productos de farmacias.

**9. DENTRO DE SU PLAN DE ACCIÓN Y DE TRABAJO LA FARMACIA, ¿CUENTA CON UN PLAN O SISTEMA CONTABLE FINANCIERO?**

La verdad no

**10. ¿QUÉ MEDIOS UTILIZA PARA ADMINISTRAR AL PERSONAL?**

La asistencia y dar órdenes serias y concisas

**11. ¿CREE USTED QUE SERÍA IMPORTANTE CONTAR CON DATOS QUE AYUDEN A ORGANIZAR EL PERSONAL?**

Claro, será de gran ayuda para la mejor organización y desarrollo

**12. USTED COMO COORDINADOR. ¿TIENE PLENO CONOCIMIENTO DEL ROL QUE DESEMPEÑA EN SU PUESTO?**

Claro, porque Yo delego funciones.

**13. ¿QUÉ SUGERENCIAS DARIA USTED PARA MEJORAR SU NEGOCIO?-**

Que exista más compañerismo y más responsabilidad de algunos empleados

**14. ¿QUÉ TIPO DE SISTEMA DE FACTURACIÓN Y CONTROL LLEVA EN SU NEGOCIO?**

Es el sistema LOLFAR que es exclusivo de medicina.

**15. ¿CREE USTED QUE EL SISTEMA QUE LLEVA ES EL ADECUADO O DESEARIA CAMBIARLO?**

Si es bueno, pero si hubiera uno mejor si lo cambiaria.

**16. ¿LA FARMACIA CUENTA CON UNA PLANIFICACIÓN DE SUS ACTIVIDADES?**

Si, descuentos, rifas, por fechas, pero no tan ordenado.

**17. ¿TIENE, VISIÓN, MISIÓN, MANUAL DE FUNCIONES Y ORGANIGRAMA?**

No, pero si tiene la idea de lo que desea lograr.

**18. ¿CÓMO ESTA ESTRUCTURADA?**

Gerente, Operativos (vendedores – auxiliares), Guardia, contabilidad

**19. ¿ESTÁN ESTABLECIDAS LAS FUNCIONES DE LOS EMPLEADOS?**

Sí, porque al momento de contratarlos se les explica lo que van a desarrollar.

**20. ¿TIENE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL?**

No, no estamos en eso

**21. ¿A SU CRITERIO CUÁLES SON LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA FARMACIA?**

Fortalezas: stock, precio, ubicación, ser conocida

Debilidades: Compañerismo, falta de unión.

## **22. ¿CUÁLES SON LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS?**

Oportunidades: seguir creciendo, abarcar más el mercado

Amenazas: Competencia desleal, no dejan abrir otras sucursales.

## **23. ¿CUÁL ES EL PROMEDIO DE CLIENTES QUE ATIENDE LA FARMACIA DIARIAMENTE?**

- De 800 a 1100 por día en la Principal
- De 400 a 500 en la Sucursal 1(Catedral)
- De 200 a 300 en la Sucursal 2(San Antonio)
- De 200 a 300 en la Sucursal 3(San Sebastián)

## **24. ¿CÓMO SE EVALUA EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL?**

Por su cumplimiento de lo que se le asigna, es decir llegando puntual y llegar a los cupos asignados.

## **25. ¿DE QUÉ FORMA SE MOTIVA AL PERSONAL?**

Económicamente, paseos, el buen trato, la confianza

# G. DISCUSIÓN



## **G.1. ANÁLISIS FODA**

A continuación, con la finalidad de determinar cuál es la situación real de la **FARMACIA NACIONAL** tema del presente trabajo, se procede a realizar la discusión y análisis FODA de la misma.

### **G.1.1. ANÁLISIS EXTERNO**

#### **G.1.1.1. RESEÑA HISTORIA DE LAS FARMACIAS**

El medicamento y el farmacéutico se sitúan en fases históricas distintas con una concepción y utilidad a la sociedad muy diversa según la época en que nos situemos:

**Farmacia de las comunidades Primitivas:** no responde a una explicación técnica o natural de lo que sucede en el mundo, eran comunidades simbólicas y arcaicas.

La explicación de la enfermedad corresponde a una fuerza sobrenatural: Dios, Demonio de modo que la terapéutica utilizada era muy ingeniosa, se utilizaban recursos de donde no los había, la farmacia como tal, es pobre y reducida, no hay fármacos, se usan plantas medicinales; como la farmacia de esta época es deficiente se compensa mediante artilugios, ritos, oraciones, castigos.

Esta concepción ha sido predominante en la historia de la farmacia.

**Grandes Civilizaciones de la Antigüedad:** Egipto, Mesopotamia, Irán, América precolombina (Incas, Mayas, Aztecas). Hay una mayor elaboración farmacéutica, aparecen medicamentos como tales, hay desarrollo tecnológico y uso de la clínica aplicada a la farmacia: Alquimia.

**Civilizaciones Orientales:** Extremo Oriente, India, China, Japón, Corea: fueron los primeros en tener una visión natural del organismo, de las causas de la enfermedad, que basaron en una relación estrecha con el equilibrio de la naturaleza.

La farmacia se basa en las plantas y realizaron herbarios muy buenos.

**Antigüedad Clásica:** Grecia-Roma

En la fase greco-romana el medicamento es reconocible como tal, nosotros somos los herederos de esta cultura.

**Edad Media:** comprende el período que va desde el 476 d. C hasta el 1457

Hay diferentes culturas: Islámica

Bizantina

**Edad Media latina:** mediterráneo occidental

En la época de Bizancio siguen siendo griegos, conservan las teorías anteriores y traducen al latín a Galeno y se empiezan a cuestionar, al final del período, las teorías que se mantuvieron durante siglos.

**Renacimiento:** Nace en las ciudades italianas, españolas, francesas y británicas, en zonas muy localizadas.

Hay una ampliación, en general, del saber antiguo, hay una nueva anatomía que fue explicada de forma totalmente diferente a como se conocía por Vesalio; aparecen técnicas quirúrgicas renovadas que plantearán la enfermedad como la invasión del organismo por pequeños corpúsculos que el ojo humano no es capaz de observar.

**Paracelso:** dice que los conocimientos anteriores son falsos y los sustituye por el equilibrio químico; la química es la base no los humores, el organismo es una máquina química, de modo que la farmacia se dedica al conocimiento de los minerales y metales que puedan ayudar a mantener el equilibrio químico del organismo.

**Barroco:** Se cambian los conceptos anteriores por el de la Metodología científica.

**Ilustración:** Se contempla la doctrina de que educando, “Ilustrando”, no se enferma.

Debido a la caída de las monarquías, hay una difusión del saber, según autores de la época como J.P Franck: “La pobreza es la causa de enfermedad”, creando riqueza y cultura y extendiéndola a la población se mejora el estado de salud.

**Siglo XIX - Gran Revolución Industrial:** Aparece la teoría atómica, celular y de la evolución. (Somos átomos).

La farmacia cambia por completo de modelo como consecuencia de la aparición de la industria, hasta este momento los medicamentos eran individualizados

## **ANESTESIA, ANTISEPSIA Y ASEPSIA. MEDICAMENTOS DEL SIGLO XX**

Características principales de este período:

- Antisepsia, asepsia y anestesia
- Higiene pública experimental; cálculos de cómo mejorar en la salud pública y que esto represente mejoras para el Estado.
- Síntesis de productos orgánicos: se rompe con la creencia de que no se podían sintetizar productos orgánicos, sólo inorgánicos.
- Desarrollo de la industria farmacéutica: los medicamento pasan a ser del laboratorio, no de la botica y además aparecen muchos y nuevos medicamentos.
- Se dispondrá de medicamentos específicos contra la sífilis que no dan efectos secundarios (Ehrlich consigue las llamadas “bolas mágicas”).
- Introducción en 1899 de la Aspirina<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> <http://html.rincondelvago.com/historia-de-la-farmacia.html>

### **G.1.1.2. FACTOR ECONÓMICO**

El mercado consumidor está ubicado en la ciudad de Loja en la cual habitan 139.754 habitantes, según datos proporcionados por el INEC Loja.

En lo referente al crecimiento poblacional que se genera en la ciudad de Loja es de 2.08%.

La población que radica en la ciudad de Loja representa el 70.1% de la población urbana y el 29.9% de la que habita en la zona rural. Se caracteriza porque existen más mujeres que hombres dentro de la ciudad; por otra parte el 53.2% de toda la población está en edad entre 15 a 64 años, por lo tanto su estructura poblacional por grupos de edad es muy joven, 41.4% de toda su población son menores de 15 años.<sup>17</sup>

La ciudad se caracteriza por cuanto en ella se ubican los grandes niveles de inmigración de la provincia, en proporciones significativas cuyas motivaciones se relacionan con la búsqueda de mejores posibilidades para continuar sus estudios o fuentes de trabajo, especialmente por parte de la gente joven. En cuanto a la tasa de analfabetismo esta se encuentra en el 9% según datos proporcionados del último censo.

---

<sup>17</sup> [www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)

El 32.3% de la población es económicamente activa, las características fundamentales de las que vive la población de la provincia muestra un significativo crecimiento para las actividades de servicios, sector terciario de la economía (comercio, comunicaciones, transporte y servicios), y como consecuencia hay un crecimiento absoluto y relativo de los trabajadores no agrícolas, proceso similares a los de profesionales y técnicos, personal administrativo, comerciantes y vendedores así como también los trabajadores de servicio.<sup>18</sup>

La población por cuenta propia representa el 48.1% y la población empleada es de 36.5% del total de la económicamente activa.<sup>19</sup>

En cuanto al sector farmacéutico la economía es muy variada por que los laboratorios se manejan con diversas políticas en cuanto en utilidad y promociones es, así que hay meses que hay buenos descuentos en cambio hay otras temporadas que el margen de utilidad es mínima debido a las diferentes normas y reglamentos que manejan los laboratorios y distribuidoras.

### **G.1.1.3. FACTOR POLÍTICO LEGAL**

Hasta antes de 1980 los gobiernos Ecuatorianos se intercalaban entre gobiernos democráticos y dictaduras militares. Es con las elecciones del

---

<sup>18</sup> [www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)

<sup>19</sup> Idem. 5

año 1979 en la cual gano Jaime Roldos Aguilera, que se ha mantenido nuestro régimen democrático hasta la fecha.

Otro aspecto a presentar es que los varios gobiernos que han pasado en el transcurso de estas épocas han establecido reglas y normas que han generado en cada una de las empresas varios cambios estructurales impidiéndoles a algunas continuar su labor y a otras con muchos impedimentos legales e impuestos perturbando la tranquilidad y el trabajo de muchos.

En el sector farmacéutico las imposiciones de normas y reglamentos decretados por los gobiernos han dado paso a la libre competencia entre laboratorios nacionales como internacionales con reglas claras y con igual oportunidad de ser comercializadas en todo el país.

Aunque es frecuente que los Estados participen en la producción farmacéutica con miras a desarrollar la industria local, la producción local es sin duda algo totalmente distinto de la producción pública. A medida que numerosos países han abandonado las políticas de sustitución de las importaciones, los argumentos a favor de la producción local han ido perdiendo peso. La OMC puede asimismo exponer argumentos a favor de una industria local menos fuerte. Sin embargo, existen aún razones a favor de la producción local, particularmente en lo que se refiere al desarrollo de la capacidad a ese nivel, la creación de puestos de trabajo y la adquisición de cierta independencia respecto a los proveedores internacionales.

La viabilidad de la producción farmacéutica local dependerá principalmente de las dimensiones del mercado (tamaño de la población y nivel de ingresos), la existencia de otras instalaciones de producción en la región, la importancia del mercado del sector público y sus preferencias de compra local, la infraestructura física (costo y fiabilidad de los recursos hídricos, eléctricos y de otro tipo) y los recursos humanos (farmacéuticos, químicos y otros especialistas técnicos y personal calificado de producción).

#### **G.1.1.4. FACTOR SOCIAL**

Se puede señalar relativamente de este tópico en primer lugar sobre el nivel educativo, que a la par del avance tecnológico ha ido creciendo el interés por cubrir todos y cada uno de los espacios especialmente en la niñez el hacer uso del derecho a una buena educación.

Otro aspecto importante es sobre los niveles de pobreza en el Ecuador que según datos elaborados por el INEN el 37.3% de la población es pobre y el 15.6% está en la pobreza extrema. Esta pobreza extrema se encuentra concentrada (62.4%) en el sector urbano.

Otros indicadores sobre la situación social serían la salud en nuestro país ya que en años anteriores no existía una excelente atención hoy en día no se ha mejorado mucho pero hay la preocupación de superar esos índices de mortalidad y enfermedades en el territorio ya que si hubiese una



buena campaña de prevención las personas se preocuparían en mejorar sus hábitos de vida.

Como índices más conocidos que perjudican la salud y vida son:

- Mortalidad infantil
- Desnutrición infantil
- Presión arterial
- Hipercolestemia
- Osteoporosis
- Cáncer.

#### **G.1.1.5. FACTOR DEMOGRÁFICO**

Una cierta estabilidad en los índices de crecimiento poblacional, de acuerdo con las cifras oficiales, la población Ecuatoriana aumentó aproximadamente en cuatro millones de personas desde 1982.

Varios factores han contribuido para aquello. Por un lado, está el mejoramiento de la cobertura de los servicios de salud, incluida la reproductiva. Además, los índices de planificación familiar se habrían incrementado por un mayor acceso a la educación. En el lado contrario, la presencia del fenómeno migratorio, sobre todo en los últimos años, ha modificado las expectativas de crecimiento demográfico.

### **G.1.1.6. FACTOR TECNOLÓGICO**

Desarrollo de nuevos medicamentos: La industria farmacéutica está en permanente expansión y los avances en las Ciencias Farmacéuticas se acrecientan día a día y los costos también los hacen en forma directa en algunos casos y en forma exponencial otros. Los nuevos medicamentos producidos y los que vendrán impactarán muy duro sobre los presupuestos sanitarios.

Técnicas nuevas de difusión de información y nuevos datos sobre los medicamentos existentes: En muchos sectores de la sociedad la información está más al alcance de todos expresándose en función a los requerimientos de nuevos tratamientos a los profesionales de salud además de los reclamos para mejorar el acceso a las innovaciones tecnológicas y demandando mejores índices de calidad en las prestaciones

Medicamentos más potentes y de mecanismos de acción más complejos: Biotecnología: Los medicamentos de origen biotecnológico han resuelto muchos problemas asistenciales y están dando respuestas a problemas insolubles desde hace años pero por otro lado es una tecnología de alto costo para obtención de los mismos y por lo tanto cuando salen al mercado tienen precios elevados que impactarán agresivamente sobre los presupuestos sanitarios.

## G.1.2 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER



Actualmente en el mercado farmacéutico se compite principalmente sobre la base de precios el cual se maneja bajo una diversidad de modalidades de descuentos tales como descuentos por volumen, descuento por escalas, descuento al ítem, descuentos por paquetes, etc. Esto nos podría hacer pensar que todas las empresas compiten siguiendo la estrategia de liderazgo de costos en este sector, pero esto no es así en forma general aunque si hay que reconocer que la gran mayoría busca el liderazgo de costos para poder competir.

En lo que se refiere a farmacias y boticas la estrategia seguida es la primera estrategia genérica de Porter sin excepción pues hasta las cadenas de farmacias que ofrecen un servicio diferente por lo cual se

podría pensar que están siguiendo la estrategia de diferenciación, su principal objetivo es ofrecer precios menores al consumidor o paciente para lo cual entablan una serie de negociaciones y presiones con los laboratorios y distribuidores.

Para el caso de los laboratorios el asunto es más variado pues los laboratorios extranjeros (multinacionales) con gran inversión en investigación compiten siguiendo la estrategia de diferenciación pero sin descuidar que sus precios se alejen de nuestra realidad, el resto de laboratorios (los nacionales) compiten sobre la base del costo y/o buscando el enfoque con posición de bajo costo, hay que tener presente que los laboratorios nacionales son básicamente copiadores de formulas pues nuestra legislación lo permite y por eso no tienen grandes inversiones en investigación.

#### **G.1.2.1. LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES**

La rivalidad hace referencia a la competencia directa entre las empresas del sector, es decir, las empresas que ofertan el mismo tipo de productos. En unos sectores la competencia es muy intensa, 'beligerante', 'caballerosa' y 'política', dependiendo de diversos factores:

1. La estructura del sector. El número y las diferencias de tamaño de los competidores inciden sobre la intensidad de la rivalidad interna. Muchas

empresas o pocas pero muy equilibradas, las probabilidades de batallas constantes son muy elevadas. Si existe una empresa líder junto a otras más pequeñas, las luchas se reducen.

2. Crecimiento del sector. En un sector en expansión, las empresas pueden crecer sin necesidad de captar clientes de los competidores. La rivalidad no tiene por qué ser violenta. En un sector estable o en declive las batallas por la fidelización de los clientes se vuelven muy virulenta.
3. Diferenciación de los productos. Cuanto más parecidos, más importancia tiene para los consumidores el precio a la hora de adquirir. Cuando los productos presentan rasgos únicos, el consumidor tenderá a preferir un producto u otro según sus prioridades. En este caso, la rivalidad es menos intensa.
4. Si las empresas del sector tienen capacidad no utilizada tenderán a incrementar sus ventas para reducir sus costos.
5. Barreras de salida. Son aquellos factores económicos, estratégicos o emocionales que mantienen a la empresa dentro de un determinado sector industrial, aún en el caso de que los resultados no sean del todo aceptables.

En el caso de la Farmacia Nacional, la rivalidad es evidente en cada una de las empresas de esta característica a nivel local, pero que a su vez FARMACIAS NACIONAL busca siempre estar en el nivel superior, busca tener la tendencia a ocupar mejor sitio en el mercado, a llamar la atención con sus promociones y la publicidad establecida.

### **G.1.2.2. AMENAZAS DE LOS NUEVOS COMPETIDORES**

La forma de competir en el sector principalmente es sobre la base del precio la cual es sumamente inestable y muy propensa a dejar a todo el sector peor desde el punto de vista de rentabilidad, las rebajas de precios son rápidamente igualadas por los rivales (hasta un límite) y una vez igualadas disminuye los ingresos para todo el sector, porque en el negocio de distribución se tiene márgenes fijos en promedio del 15% que viene a ser en buena cuenta como la comisión que paga el laboratorio al distribuidor por ese servicio para su línea y distribuidor solo podrá dar descuentos hasta el límite que le permita dar sus gastos operativos dejando una rentabilidad para ellos.

En el negocio de distribución los precios para la venta a las farmacias y boticas los fijan los laboratorios sobre sus productos y no el distribuidor.

En el negocio de laboratorio, no compiten contra un laboratorio específico sino que la competencia es mucho más especializada pues se compete por

clase terapéutica la cual viene a ser un nicho dentro del sector en este aspecto la Farmacia Nacional tiene nichos donde es líder, otros donde está solo, otros donde tiene poca participación y otras donde no compete por no tener productos de esa clase terapéutica.

En el caso del negocio de distribución si se compete contra otra empresa, es importante identificar cual es su principal competidor y así poder tener buenas estrategias para combatirlo.

En el siguiente cuadro podemos observar todas las Farmacias existentes en la ciudad de Loja.

**CUADRO Nro.40**  
**FARMACIA EXISTENTES EN LA CIUDAD DE LOJA**

AMERICANA 1 (C.A.)*	FARMACIA JERUSALEN 2	FARMACIA ESPAÑOLA 1
DE ESPECIALIDADES C.A)	FARMACIA MEDICA	FARMACIA HISPANA
FAMILIAR (C.A.)	FARMACIA PICHINCHA 2	FARMACIA HNO. MIGUEL
GALENOS (C.A.)	FARMACIA SANTA MARIA	FARMACIA INTERNACIONAL
KATERINE (C.A.)	FARMACIA SAN JOSE	FARMACIA LA DOLOROSA 1
MANANTIAL (C.A.)	FARMACIA SAN SEBASTIAN 2	FARMACIA LEDEFARM
MARIA FERNANDA (C.A.)	FARMACIA SANTA FE 2	FARMACIA LOJA
OLMEDO (C.A.)	FARMACIA SANTA LUCIA	FARMACIA LOURDES
FARMACIA SANTA INES (C.A.)	FARMACIA MARIA PULA	FARMACIA MEDICOS
SAI FIDDE (C.A.)	FARMACIA EL PEDESTAL	FARMACIA MODELO
SAN CARLOS (C.A.)	FARMACIA VIDA	FARMACIA PASTEUR
VICTORIA (C.A.)	FARMACIA DANIELA	FARMACIA SANTA MARIANITA
FARMACIA LIZ	FARMACIA AMERICANA 2	FARMACIA REINA DEL CISNE 2
FARMACIA DEL ROSARIO	FARMACIA COLON	FARMACIA SANTA TERESITA
FARMACIA SAN CRISTOBAL	FARMACIA FRANCESA	FARMACIA SUIZA
FARMACIA AMAZONAS NORTE	FARMACIA COLOMNA	FARMACIA SAN PABLO
FARMACIA SINAI	FARMACIA IDEAL	FARMACIA LA DOLOROSA 2
FARMACIA ANA MARIA	FARMACIA ISRAEL	FARMACIA SAN DIEGO
FARMACIA CRISTO REY	FARMACIA IV CENTENARIO	FARMACIA SAN SEBASTIAN 1
FARMACIA SILVANA PATRICIA	FARMACIA SAN ANTONIO	FARMACIA ALEMANA
FARMACIA ANDREY	FARMACIA LA ARGELIA	FARMACIA SAN LUIS
FARMACIA MARIA AUXILIADORA	FARMACIA BAYER	FARMACIA DANIEL ALVAREZ
FARMACIA EL VALLE	FARMACIA CUXIBAMBA	FARMACIA KAREN
FARMACIA JERUSALEN 1	FARMACIA DEL PUEBLO	FARMACIA SUR
FARMACIA SONIA JUDITH	FARMACIA ELOY ALFARO	FARMACIA SAN CARLOS 1
FARMACIA SANTA ANITA	FARMACIA SAN ISIDRO	FARMACIA BIOQUIMICOS
FARMACIA SR. DE LOS REMEDIOS	FARMACIA ECUATORIANA	FARMACIA SANTA FE 1
FARMACIA NACIONAL	FARMACIA SOUVENIR	FARMACIA CLINICA MOGROVEJO
FARMACIA LA SALUD	FARMACIA MODERNA	FARMACIA CLINICA METROPOLITANA
FARMACIA CENTRAL	SU FARMACIA	FARMACIA CLINICA SANTA MARIA
FARMACIA HOP. ISIDRO AYORA	FARMACIA COOPMEGO	FARMACIA HOSPITAL MILITAR
FARMACIA SOLCA	FARMACIA COOP. P. JULIAN L.	FARMACIA IESS
FARMACIA JESUS DEL GRAN P.	FARMACIA INST. SAN AGUSTIN	FARMACIA SINDICATO CHOFERES

**FUENTE:** Jefatura Provincial de Salud de Loja \* Farmacias que pertenecen a la red de Cruz Azul.

**ELABORACION:** La autora



CUADRO Nro. 41

CUAL ES SU FARMACIA PREFERIDA	M	%	F	%	Nro. Total	Total %
Todas	43	10,75	98	24,5	141	35,25
Nacional	30	7,5	52	13	82	20,5
Cruz Azul	18	4,5	56	14	74	18,5
Fybeca	19	4,75	24	6	43	10,75
San Pablo	6	1,5	14	3,5	20	5
Sana - Sana	7	1,75	11	2,75	18	4,5
Central	5	1,25	8	2	13	3,25
Hispana	4	1	1	0,25	5	1,25
Santa fe	3	0,75	1	0,25	4	1
TOTAL	135	33,75	265	66,25	400	100

Fuente: Encuestas  
Elaboración: La Autora

Analizando los competidores principales de la Farmacia Nacional en el negocio de la venta de medicamentos e insumos médicos podemos señalar los siguientes:

- **Farmacias CRUZ AZUL**
- **Farmacia FYBECA**
- **Farmacia San Pablo**

Como podemos observar en el cuadro anterior sobresalen 4 farmacias que son de preferencia de los ciudadanos, resaltando la farmacia Nacional por ser considerada una de las farmacias que más productos tiene, su atención es personalizada y por qué se ubica en varios puntos de la ciudad permitiendo ofrecer un mejor servicio con calidad y calidez.

### G.1.2.3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

**Cadena valor:** La cadena de valor no es una colección de actividades independientes, sino un sistema de actividades interdependientes. Las actividades de valor están relacionadas por eslabones dentro de la cadena de valor. Los eslabones son las relaciones entre la manera en que se desempeñe una actividad y el costo o desempeño de otra. Por ejemplo si el proceso del núcleo que incluye los sub - procesos de granulado, lubricación y tableteado de una pastilla es correcto el proceso de laqueado o grajeado del mismo podrá ser más eficiente (cuando no es así en este segundo proceso el núcleo se desintegra). Otro ejemplo sería que si el mensaje que el promotor (Visitador Médico) trasmite al médico para que este recete el producto X cala en este y por lo tanto recetara el producto, entonces esta facilitara la venta que haga el vendedor en la farmacia.

La ventaja competitiva generalmente proviene de los eslabones entre las actividades, igual que lo hace de las actividades individuales mismas.

Los eslabones pueden llevar a la ventaja competitiva de dos maneras: optimización y coordinación.

Si bien los ejemplos anteriores son eslabones dentro de la cadena de valor de la empresa hay también eslabones externos a la empresa a los cuales se les llama eslabones verticales. Por ejemplo Farmacia Nacional tiene una

estrecha coordinación con los laboratorios que distribuye sus líneas, buscando la optimización de sus operaciones, tal es el caso que antes muchos laboratorios enviaban al almacén de Cuenca todos los pedidos de sucursales originando un gran esfuerzo de ese almacén para primero desembalar la mercadería contarla y luego volverla a embalar para enviarla a la sucursal respectiva. Se hizo el arreglo con estos laboratorios para que ya no enviaran la mercadería al almacén de Cuenca sino que lo despachen directamente a la sucursal.

Con esto se logró un ahorro en: horas hombre, gastos de embalaje y sobre todo se tuvo más rápido la mercadería en sucursales para su venta, cosa que beneficio tanto a Farmacia Nacional como a dichos laboratorios.

Algo que muchos laboratorios no llegan a entender y que si no fuera así aumentaría la cadena de valor tanto del distribuidor como la de ellos, es que exigen del distribuidor la compra de cuotas y que el plazo de pago que dan ellos este asociado al número de días de inventario que mantenga el distribuidor. Esto lo clarificare con un ejemplo, supongamos que el laboratorio X tiene tres distribuidores y que estima según su presupuesto de venta \$. 6'000 millones de ventas mensuales, que el plazo de pago es de 60 días, entonces a cada distribuidor le asignara una cuota de \$ 4'000 millones para que tenga un nivel de inventarios de 60 días acordes con su condición de pago.

La explotación de los eslabones verticales no requiere la integración vertical, pero la integración permite algunas veces que los beneficios de los eslabones verticales se logre con mayor facilidad.

Las coaliciones son también un medio de lograr las ventajas competitivas de los eslabones verticales sin la necesidad de una integración real, sino resolviendo los problemas de coordinación entre dos o más empresas embarcadas en un proyecto o dicho de otra forma el ponerse de acuerdo para el beneficio mutuo.

Entre los laboratorios proveedores más sobresalientes se puede puntualizar los siguientes:

- Abeefe Bristol M-S
- Farminustria
- Roche
- Aventis (fusión de Hoechst Marion Roussel con Rhone Polenc)
- Medicamenta
- Pfizer (fusionado con Parke Davis)
- Grunenthal
- Merck Sharp Dohme
- Novartis
- •Merck

Como se podrá apreciar de estos primeros diez laboratorios, el poder de negociación que ejercen estos laboratorios con los distribuidores es que si no llegan a un acuerdo que sea satisfactorio para ellos le retiran la distribución de su línea y se van a otro distribuidor. Farmacia Nacional contribuye con la venta de medicamentos con cinco de estas diez líneas.

#### **G. 1.2.4. EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES**

En el caso del negocio de líneas propias y representadas el principal cliente es el profesional médico al cual hay que convencer que recete los productos para que el paciente vaya a la farmacia y los compre, existiendo esa demanda en la farmacia, la farmacia comprara al distribuidor y esta a su vez comprara al laboratorio. En el caso Farmacia Nacional el laboratorio y distribuidor están integrados lo que demanda un menor esfuerzo de venta. A nivel del médico este no tiene ningún poder negociador en términos generales.

Un segundo nivel de clientes son las farmacias y boticas, de las cuales las que están en la categoría A que incluyen las cadenas de farmacias, si tienen poder de negociación por los volúmenes que compran y por lo tanto hay que hacerle concesiones especiales. Caso similar a la de las cadenas son la mayoría de las ventas institucionales.

En el caso del negocio de distribución y ventas existen dos tipos de clientes un grupo son las farmacias y boticas e instituciones y el otro grupo son los laboratorios a los cuales les presta en servicio de distribución. Para el primer grupo es aplicable lo que se dijo anteriormente y para el segundo grupo su poder de negociación es diferente para cada laboratorio dependiendo esto de cuán importante sea su línea la cual se mide por la participación de mercado que tiene y el puesto del ranking que ocupa según el MSP.

#### **G. 1.2.5. AMENAZA DE SUSTITUTOS**

Los productos farmacéuticos los podemos clasificar en productos éticos de marca, éticos genéricos y productos OTC (que no necesitan receta médica para su venta).

Entre los productos de marca existe bastante competencia y es usual que un producto de un laboratorio pueda ser sustituido por otro producto de otro laboratorio siempre y cuando este en la misma clase terapéutica. Existen clases terapéuticas que son nichos más grandes que otros como es el caso de los antibióticos.

Otra forma de sustitución que se está acentuando en nuestro medio es el cambio de un producto de marca por un genérico, uno de los líderes en el mercado de productos genéricos es Laboratorio Gen-Far (Colombiano), el

cual se ha consolidado en nuestro mercado ante el escepticismo de muchos que no lo creían posible.

Teniendo presente esta realidad Farmacia Nacional tiene su línea de genéricos a disposición de la ciudadanía.

Fuera del entorno farmacéutico los únicos productos sustitutos posibles es la medicina natural.

La medicina natural se la utiliza de forma empírica ya que no se ha comprobado científicamente que tenga resultados que se igualen o superen a los químicos por esta razón que la mayoría que visitan estos centros Naturista son las personas de tercera edad y personas que lo utilizan como revitalizantes naturales, luego de hacer un análisis en las encuestas propuesta a toda la ciudadanía este no constituiría como un competidor muy fuerte aun que no hay que menospreciar a la competencia ya que estos contienen parte de la materia prima utilizada en la fabricación de los medicamentos.

Un último aspecto muy importante a considerar, es que a raíz del descubrimiento del mapa del genoma humano, este podría ser el inicio para erradicar muchas enfermedades de manera genética lo cual impactaría muy fuertemente en este sector industrial y el que no se pueda adaptar definitivamente desaparecerá del mercado.

## **G.2. ANÁLISIS INTERNO**

### **G.2.1. ANTECEDENTES**

La Farmacia Nacional fue creada el 31 de octubre de 1997, bajo el objetivo de brindar mejor servicio a menor costo. Su ubicación inicial, y que conserva hasta la actualidad es la calle Bolívar y Colon, por lo que tiene una ubicación privilegiada, en el centro de la ciudad.

Es así que a lo largo de todos estos años de servicio ha desplegado todo un sistema de ventas enfocado a la satisfacción de sus clientes, muestra de ello constituye el hecho de haber abierto tres sucursales en diferentes puntos de la urbe.

Farmacia Nacional está orientada básicamente a vender productos farmacéuticos, pero mantiene en pequeñas cantidades un surtido de productos personales.

En lo que respecta al servicio y atención a los clientes, Farmacia Nacional trabaja con un total de 20 empleados, con la finalidad de despachar en el menor tiempo posible las recetas de los usuarios, y de esta manera evitar inconvenientes y molestias a los mismos.



Mantiene un sistema computarizado en red, que permite llevar un control riguroso de contabilidad, inventario, ventas diarias, ventas por vendedor, ventas por producto, rotación de productos, compras por proveedor, fecha de vencimiento y créditos institucionales.

Desde su creación, Farmacia Nacional ha desplegado una gran variedad de estrategias promocionales y publicitarias, se ha apoyado constantemente en la publicidad principalmente Audio-Visual, con la finalidad de dar a conocer sus servicios, y así mismo ha puesto en marcha diferentes promociones como sorteos, con el propósito de impulsar sus ventas.

Actualmente cuenta con tres sucursales distribuidas estratégicamente en la urbe local logrando cubrir un gran mercado, considerando que a la postre lograr insertarse mas a nivel local y provincial.

En cuanto a las sucursales podemos señalar que la primera sucursal La Catedral dio inicio el 8 de Mayo de 2006 debido a que el nivel de aceptación de la Farmacia Nacional principal es bueno y así el Gerente-Propietario se oriento a expandirse e ir abarcando y sirviendo a la ciudadanía local.

En la segunda sucursal San Antonio surgió con la compra de otra farmacia y esta paso a ser parte de la patente Farmacia Nacional es así que abrió

sus puertas a la ciudadanía el 15 de Mayo de 2009 con el nombre de Farmacia Nacional “San Antonio”.

Y por último la tercera sucursal San Sebastián de igual forma se la compro y paso a ser parte de la Farmacia Nacional y así que se abrió el 15 de Enero de 2010.

La Farmacia Nacional cuenta con todos los medicamentos necesarios y que actualmente circulan en el mercado nacional y local, por lo que el servicio que se brinda es inmediato y puntual, demostrando una atención adecuada y esmerada al cliente tanto en la Matriz como en las sucursales que tiene la empresa.

## **G.2.2 ESTRUCTURA**

Farmacias Nacional en lo que se refiere a la estructura organizacional no se ha quedado atrás, ya que como han comenzado este proceso de internalización que ha traído consigo nuevos desafíos que se requiere de una buena base, que será el pilar fundamental para obtener los logros más importantes y para seguir en la posición que le corresponde hoy en día, como por ejemplo ser la más grande en la ciudad de Loja y para esto se requería de una nueva estructura que se ha logrado este año, para tener una mayor agilidad y descentralización en la toma de decisiones para generar sinergias necesarias para impulsar el desempeño de la compañía en el futuro.

Farmacia Nacional está organizada en una estructura matricial, donde su Gerente-Propietario está a cargo de la coordinación global y estrategias de la Compañía, así como también de velar por el desarrollo de los recursos humanos y transmitir sus valores y cultura. Las funciones de su Gerente-Propietario, son establecer las líneas estratégicas y el desarrollo de la visión corporativa, lo que implica definir tanto las estrategias corporativas como las de las unidades de Negocio, aprovechar las sinergias propias del tamaño de la Compañía y desarrollar alternativas que permitan a Farmacia Nacional seguir creciendo a través de sus negocios actuales y nuevas adquisiciones.

Adicionalmente, debe velar por el control de la gestión y de las finanzas corporativas, lo que implica controlar la eficiencia en el uso de los recursos y el cumplimiento de las metas de las unidades de Negocio. Asimismo, desde el área corporativa se realiza la integración de las unidades de negocio, lo que implica estandarizar la tecnología, las negociaciones regionales con proveedores multinacionales, estandarizar los procesos operacionales y compartir las mejores prácticas entre las unidades de negocio.

### **G.2.3. UBICACIÓN**

MATRIZ. Calle Bolívar y Colón Esquina

SUCURSALES:

SUCURSAL 1 – La Catedral: Calle Bernardo Valdivieso y José Antonio Eguiguren. La apertura 8 de Mayo de 2006

SUCURSAL 2 – San Antonio: Av. Manuel Agustín Aguirre y Rocafuerte La apertura 15 de Mayo de 2009

SUCURSAL 3 – San Sebastián: Calle Lourdes y Juan José Peña Esquina La apertura 15 de Enero de 2010.

**CUADRO Nro. 42**  
**MATRIZ FODA**

<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>DEBILIDADES (D)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Locales estratégicamente ubicados en diferentes sitios de la ciudad</li> <li>2. Credibilidad e identificación institucional.</li> <li>3. Sistema para la adquisición de los fármacos</li> <li>4. Sistema informático LOLFAR exclusivo de farmacias.</li> <li>5. Dispone de suficiente personal para la matriz y sus sucursales.</li> <li>6. Cuenta con varios años en el medio que la han vuelto reconocida.</li> <li>7. Atención adecuada</li> <li>8. Publicidad, propaganda y promociones permanentes.</li> <li>9. Horarios permanente de atención a los usuarios</li> <li>10. Descuentos en días claves para el beneficio de los clientes.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de potencial humano (experiencia).</li> <li>2. Escaso presupuesto para capacitación del personal.</li> <li>3. No dispone de todo el stock de medicamentos.</li> <li>4. Falta de capacitación del personal en áreas de farmacia y atención al cliente.</li> <li>5. No dispone de un Plan Contable Presupuestario Financiero</li> <li>6. Falta de orden en la exhibición de productos.</li> <li>7. No cuentan con títulos profesionales</li> <li>8. Falta de colaboración en las actividades internas de la empresa.</li> <li>9. No cuenta con una infraestructura propia</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ser líder en el mercado local</li> <li>2. Ser reconocida por la mejor calidad de servicio y stock que posee</li> <li>3. Mejorar la imagen de sus locales</li> <li>4. Aplicación de un sistema de servicio domiciliario para clientes estables.</li> <li>5. Posicionarse como los mejores a través de una red de servicios farmacéuticos a nivel local.</li> <li>6. Ampliar la cobertura y su stock del servicio a toda la provincia.</li> <li>7. Personal con alto índice de conocimiento en farmacia.</li> <li>8. Satisfacer el mercado local y provincial.</li> <li>9. Ofrecer a los usuarios espacios de atención más adecuados.</li> <li>10. Contar con profesionales médicos para el servicio al usuario</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inadecuada política en el suministro de fármacos e insumos</li> <li>2. Crisis económica y política del país.</li> <li>3. Competencia en el sector privado y en otras instituciones</li> <li>4. Reglamento de estupefacientes y sicotrópicos que limitan la dispensación de ciertos medicamentos</li> <li>5. El incremento de la competencia local</li> <li>6. Pérdida de usuarios por mala atención del personal.</li> <li>7. Laboratorios con nuevas políticas que no permitan adquirir medicamentos.</li> <li>8. Políticas locales de sanidad que no permiten ampliar el mercado.</li> <li>9. Incremento de la venta de sustitutos en el mercado.</li> <li>10. Incremento de publicidad por parte de otras cadenas para ellos ganar más clientes.</li> <li>11. –el no contar con el suficiente stock para satisfacer a los usuarios.</li> <li>12. El que no se den los respectivos permisos para aperturar otras sucursales.</li> <li>13. Políticas implantadas por el régimen</li> </ol>

## G.2.4. PONDERACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS

1. Se indican las oportunidades y amenazas de la empresa
2. Asignamos una ponderación una a cada factor; los valores oscilan entre 0.01 – 0.09 cuyo resultado total es 1 de estas ponderaciones.
3. Asignamos una calificación de 1 a 4 a los factores de la siguiente manera:

**CUADRO Nro. 43**  
**FACTOR DE VALORACIÓN Y PONDERACIÓN**

FACTOR	VALORACION
Oportunidad mayor	4
Oportunidad menor	3
Amenaza menor	2
Amenaza mayor	1

**CUADRO Nro. 44**  
**FACTOR DE VALORACIÓN Y PONDERACIÓN**

FACTOR	VALORACION
Fortaleza mayor	4
Fortaleza menor	3
Debilidad menor	2
Debilidad mayor	1

4. Se multiplica cada ponderación por la calificación asignada a cada factor, determinando como respuesta el resultado ponderado.

5. La sumatoria de los resultados obtenidos se los analiza de la siguiente manera:

- Si el resultado es mayor a 2.5 nos indica que existe predominio de las fortalezas sobre las debilidades; y si la organización no tiene problemas interno.
- Si el resultado es menor a 2.5 existe predominio de las debilidades sobre las fortalezas y la organización tiene problemas internos.

Cada miembro del equipo de expertos califica el impacto de 4 – 3 y se obtiene la sumatoria.

**CUADRO Nro. 45  
PONDERACION DE LAS FORTALEZAS**

FACTORES EXTERNOS	CALIFICACION	PONDERACION	RESULTADO
Cuenta con locales estratégicamente ubicados en diferentes sitios de la ciudad	4	0,11	0,44
Cuenta con credibilidad e identificación institucional.	3	0,11	0,33
Dispone con un sistema óptimo para la adquisición de los fármacos	3	0,09	0,27
Cuenta con un sistema informático LOLFAR exclusivo de farmacias.	3	0,09	0,27
Dispone de personal en todas y cada una de las áreas de la farmacia	3	0,11	0,33
Despacho de los medicamentos en forma oportuna	3,5	0,1	0,35
Atención adecuada	3	0,1	0,30
Tiene un sistema de publicidad, propaganda y promociones permanente	3,5	0,09	0,32
Cuenta con horarios permanente de atención a los usuarios	3	0,11	0,33
Publicita sus productos con buenas promociones	3	0,09	0,27
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>1</b>	<b>3,21</b>

FUENTE: Farmacia Nacional

ELABORACION: La autora

**CUADRO Nro. 46  
PONDERACION DE LAS DEBILIDADES**

FACTORES EXTERNOS	CALIFICACION	PONDERACION	RESULTADOS
Falta de potencial humano	2	0,11	0,22
Escaso presupuesto para capacitación del personal	2	0,09	0,18
No dispone de todo el stock de medicamentos	2	0,11	0,22
No cuenta con evaluación del personal	2	0,11	0,22
No controla la efectividad y el desarrollo del empleado	1		
Falta de capacitación del personal en áreas de farmacia y atención al cliente	1	0,09	0,09
No dispone de un Plan Contable Presupuestario Financiero	2	0,11	0,22
No dispone de un sistema adecuado de control del personal que labora en la Farmacia	2	0,11	0,22
Falta de orden en la exhibición de productos.	2	0,09	0,18
Falta de agilidad en la atención al cliente por parte del Cajero	2	0,09	0,18
No cuenta con una infraestructura propia	2	0,09	0,18
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>	<b>1,91</b>

FUENTE: Farmacia Nacional

ELABORACION: La autora

**CONCLUSIÓN.** De la ponderación realizada el resultado señala 3.21 el mismo que indica que existe un predominio de las fortalezas sobre las debilidades (1.91), demostrando además que la empresa Farmacia Nacional respecto a las debilidades de la misma, tiene problemas internos.

**CUADRO Nro. 47**  
**PONDERACION DE LAS OPORTUNIDADES**

FACTORES EXTERNOS	CALIFICACION	PONDERACION	RESULTADOS
Puede ser líder en el mercado local	4	0,09	0,36
Ser reconocida por la mejor calidad de servicio y stock que posee.	4	0,1	0,4
Mejorar la imagen de sus locales	3	0,09	
Aplicación de un sistema de servicio domiciliario para clientes estables.	4	0,1	0,4
Posicionarse como los mejores a través de una red de servicios farmacéuticos a nivel local.	4	0,05	0,2
Ampliar su stock y cobertura del servicio a toda la provincia.	4	0,1	0,4
Personal con alto índice de conocimiento en farmacia.	4	0,1	0,4
Satisfacer el mercado local y provincial.	4	0,09	0,36
Ofrecer a los usuarios espacios de atención más adecuados	3	0,09	0,27
Contar con profesionales médicos para el servicio al usuario	4	0,09	0,36
Poder dar apertura a otras sucursales para acaparar todos los puntos cardinales de la ciudad.	3	0,1	0,3
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>	<b>3,45</b>

FUENTE: Farmacia Nacional

ELABORACION: La autora

**CUADRO Nro. 48**  
**PONDERACIÓN DE LAS AMENAZAS**

FACTORES EXTERNOS	CALIFICACION	PONDERACION	RESULTADOS
Inadecuada política en el suministro de fármacos e insumos	2	0,09	0,18
Crisis económica y política del país.	2	0,09	0,18
Competencia en el sector privado y en otras instituciones	2	0,07	0,14
Reglamento de estupefacientes y sicotrópicos que limitan la dispensación de ciertos medicamentos	1	0,05	0,05
El incremento de la competencia local	2	0,09	0,18
Pérdida de usuarios por mala atención del personal.	2	0,1	0,2
Laboratorios con nuevas políticas que no permitan adquirir medicamentos.	2	0,05	0,1
Políticas locales de sanidad que no permiten ampliar el mercado	2	0,07	0,14
Incremento de la venta de sustitutos en el mercado.	1	0,09	0,09
Incremento de publicidad por parte de otras cadenas para ellos ganar más clientes.	2	0,06	0,12
El no contar con el suficiente stock para satisfacer a los usuarios.	2	0,07	0,14
El que no se den los respectivos permisos para la apertura de otras sucursales	1	0,09	0,09
Políticas implantadas por el régimen	1	0,08	0,08
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>	<b>1,69</b>

FUENTE: Farmacia Nacional

ELABORACION: La autora

**CONCLUSION.** De la ponderación realizada el resultado señala 3.45 el mismo que indica que existe un predominio de las oportunidades sobre las amenazas (1.69), demostrando además que la empresa Farmacia Nacional respecto a las amenazas de la misma, tiene problemas internos.



### **G.2.5. PASOS PARA LA EJECUCIÓN DE LA PONDERACIÓN**

Para la realización de la matriz FODA se debe seguir ocho pasos:

1. Hacer una lista de las oportunidades externas de la empresa.
2. Hacer una lista de las amenazas externas de la empresa.
3. Hacer una lista de las fortalezas internas de la empresa.
4. Hacer una lista de las debilidades internas de la empresa.
5. Adecuar las fortalezas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO
6. Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO.
7. Adecuar las fortalezas internas a las amenazas externas y registrar la estrategia FA.
8. Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA

### **G.2.6. EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS**

La matriz FODA conduce al desarrollo de 4 tipos de estrategias:

- Estrategia FO
- Estrategia DO
- Estrategia FA
- Estrategia DA

**CUADRO Nro. 49**  
**MATRIZ DE FORMULACION DE ESTRATEGIAS**

<p align="center"><b>FACTOR INTERNO</b></p> <hr/> <p align="center"><b>FACTOR EXTERNO</b></p>	<p><b>FORTALEZAS (F)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta con locales estratégicamente ubicados en diferentes sitios de la ciudad</li> <li>• Cuenta con credibilidad e identificación institucional.</li> <li>• Dispone de suficiente personal para la matriz y sus sucursales</li> <li>• Tiene un sistema de publicidad, propaganda sorteos y promociones.</li> <li>• Publicita sus productos con promociones</li> </ul>	<p><b>DEBILIDADES (D)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No cuenta con una infraestructura propia</li> <li>• Escaso presupuesto para capacitación del personal</li> <li>• Falta mejorar los stock que posee</li> <li>• No dispone de un sistema adecuado de control del personal que labora en la Farmacia</li> <li>• Falta de orden en la exhibición de productos.</li> </ul>
<p><b>OPORTUNIDADES (O)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede ser líder en el mercado local</li> <li>• Incrementar nuevas innovaciones para mejorar el servicio.</li> <li>• Aplicación de un sistema de servicio domiciliario para clientes estables.</li> <li>• Posicionarse como los mejores a través de una red de servicios farmacéuticos a nivel local.</li> <li>• Personal con alto índice de conocimiento en farmacia.</li> <li>• Contar con profesionales médicos para el servicio al usuario</li> <li>• Contar con un sistema de control de productos.</li> <li>• Mejorar la imagen de los puntos de venta</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIA (FO)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener el liderazgo en el mercado</li> <li>• Aprovechar la tecnología para mejorar el servicio al cliente.</li> <li>• Brindar capacitación y nuevos conocimientos al personal que labora en la empresa.</li> <li>• Mantener promociones que permitan ser competitivos con relación a la competencia.</li> <li>• Mejorar la infraestructura de los puntos de venta para que sea más atractiva la imagen de la farmacia.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS (DO)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar un plan de control de personal que labora en la empresa.</li> <li>• Elaborar un sistema de control para el personal que labora en la empresa.</li> <li>• Establecer un programa presupuestario para la capacitación y orientación del personal de la empresa.</li> <li>• Proponer un sistema de control y exhibición adecuado de los productos.</li> </ul>
<p><b>AMENAZAS (A)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia en el sector privado y en otras instituciones</li> <li>• Pérdida de usuarios por mala atención del personal.</li> <li>• Políticas locales de sanidad que no permiten ampliar el mercado</li> <li>• El que no se den los respectivos permisos para aperturar otras sucursales</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIA (FA)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar atención de alta calidad a los usuarios que permita mantenerlos y evitar la competencia desleal.</li> <li>• Difundir los servicios que ofrece la empresa a través de campañas de publicidad más agresivas</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS (DA)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer un sistema adecuado de publicidad para acaparar mejor los clientes de diferentes instituciones.</li> <li>• Establecer un programa de adquisición de medicamentos de acuerdo a la demanda de los productos a fin de mantener el stock de los mismos.</li> </ul>

### **G.3. PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FARMACIA NACIONAL DE LA CIUDAD DE LOJA.**

<b>FECHA:</b>	01 Febrero de 2011
<b>DURACIÓN:</b>	5 años
<b>RESPONSABLE:</b>	Gerente de la empresa y su personal
<b>COSTO:</b>	\$ 76.520.00
<b>FINANCIAMIENTO:</b>	Fuentes internas
<b>ELABORACION:</b>	La autora

Luego de haber realizado el análisis interno y externo de la Farmacia Nacional, se ha procedido a realizar una propuesta de un **PLAN ESTRATEGICO** en el cual se definen: el mercado objetivo, así como los objetivos, metas, estrategias, tácticas y costos de los mismos, que permitirán realizar el plan que ha sido elaborado para un periodo de 5 años a partir de la fecha de inicio.

#### **G.3.1. PLAN ESTRATÉGICO**

##### **G.3.1.1. ELABORACIÓN DE LA VISIÓN**

La visión es donde queremos que vaya la empresa en el año 2012 con un futuro atractivo, viable para la empresa. Es la más profunda expresión de lo

que se quiere alcanzar, la declaración de un futuro deseado. La visión refleja los ideales que un ser humano tiene en mente.

### **G.3.1.2. VISIÓN PROPUESTA**

Farmacia Nacional tiene como visión en los años venideros ser líder Farmacéutico de la Región Sur del País, en la dispensación de medicamentos a sus usuarios con un potencial humano altamente calificado y capacitado, mejorando continuamente permitiéndonos demostrar con firmeza que somos una empresa del futuro que sirve con excelencia en el presente.

### **G.3.1.3. ELABORACIÓN DE LA MISIÓN**

La misión es las razón de ser, es la respuesta del porque de la existencia de la empresa. Es como una declaración duradera de propósitos que distinguen a una empresa de otras. Es un compendio de la razón de ser de una empresa esencial, para determinar objetivos y formular estrategias

### **G.3.1.4. MISIÓN PROPUESTA**

“Farmacia Nacional tiene como misión ofrecer un servicio responsable que brinda un adecuado suministro de medicamentos a nuestros usuarios en el momento oportuno y en la dosis indicadas, con seguridad, calidad, calidez, ética y eficiencia de nuestro personal.

### **G.3.1.5. VALORES EMPRESARIALES**

Para poder alcanzar los objetivos que se ha trazado para la empresa investigada, se lo debe hacer tomando en cuenta el tema de los valores:

- **Seguridad:** Al momento del expendio del medicamento.
- **Responsabilidad:** Al atender al cliente con sus requerimientos de medicamentos.
- **Respeto:** Mantener el alto espíritu de solidaridad y confianza entre, el Gerente propietario, sus empleados y sus clientes.
- **Honestidad:** Manejo adecuado y eficiente de los productos que expende la empresa, de manera que el cliente tenga satisfacción plena.

### **G.3.1.6. OBJETIVO GENERAL DE LA FARMACIA NACIONAL**

- Realizar la reorganización administrativa financiera de la FARMACIA NACIONAL ubicada en la ciudad y establecer nuevas políticas de acuerdo al plan estratégico propuesto.

### **G.3.1.7. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Lograr la máxima rentabilidad de la Farmacia Nacional y sus sucursales.
- Aportar soluciones a la medida de cada Oficina de Farmacia.
- Dotarnos del mejor servicio integral para la Farmacia.
- Distinguirnos por la calidad en la atención al cliente.

- Innovar en el desarrollo de la Oficina de Farmacia.
- Ofrecer productos nuevos y exclusivos.
- Ayudar a los titulares a conseguir una Gestión Integral de calidad.

### **Determinación de los Objetivos Estratégicos**

Los objetivos estratégicos definidos fueron los siguientes

**Objetivo Estratégico Nro. 1.** Elaborar un programa de capacitación dirigido al personal de la empresa.

**Objetivo Estratégico Nro. 2.** Mejorar y remodelar la infraestructura para la matriz y las sucursales de la Farmacia Nacional.

**Objetivo Estratégico Nro. 3.** Realizar una campaña publicitaria para la FARMACIA NACIONAL.

**Objetivo Estratégico Nro. 4.** Implementar un sistema de gestión farmacéutico actualizado.

**Objetivo Estratégico Nro. 5.** Proponer un manual orgánico funcional que permita orientar al personal de la FARMACIA NACIONAL.

**Objetivo Estratégico Nro. 6.** Implementar un sistema que permita el control del personal.

**Objetivo Estratégico Nro. 7.** Establecer un sistema de control y exhibición de productos.

**OBJETIVO ESTRATÉGICO NRO. 1**  
**ELABORAR UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DIRIGIDO AL**  
**PERSONAL DE LA FARMACIA NACIONAL**

**Descripción de proyecto**

El recurso más importante en cualquier organización lo forma el personal implicado en las actividades laborales. Esto es de especial importancia en una organización que presta servicios, en la cual la conducta y rendimiento de los individuos influye directamente en la calidad y optimización de los servicios que se brindan.

Un personal motivado y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales en los que las organizaciones exitosas sustentan sus logros. Estos aspectos, además de constituir dos fuerzas internas de gran importancia para que una organización alcance elevados niveles de competitividad, son parte esencial de los fundamentos en que se basan los nuevos enfoques administrativos o gerenciales.

La esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad del trato que recibe en sus relaciones individuales que tiene con los ejecutivos o funcionarios, en la confianza, respeto y consideración que sus jefes les prodigan diariamente. También son importantes el ambiente laboral y la medida en que éste facilita o inhibe el cumplimiento del trabajo de cada persona.

Sin embargo, en la mayoría de organizaciones de nuestro País, ni la motivación, ni el trabajo en equipo tienen el nivel de trato que sea deseable, dejándose con ello de aprovechar significativos aportes de la fuerza laboral y por consiguiente el de obtener mayores ganancias y posiciones más competitivas en el mercado.

Tales premisas conducen automáticamente a enfocar inevitablemente el tema de la capacitación como uno de los elementos vertebrales para mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamientos de las personas dentro de las organizaciones, direccionado a la optimización de los servicios hacia la ciudadanía.

En tal sentido se plantea el presente Plan de Capacitación en el área del desarrollo del recurso humano y mejora en la calidad del servicio al cliente.

Dentro de estos aspectos hay que enfocar todo el accionar de la Farmacia Nacional en un plan de capacitación con:

- Planificación de la capacitación administrativa
- Tema central
- Desarrollar cursos, seminarios y talleres
- Presupuesto
- Selección del medio

Medios utilizados para la capacitación administrativa



- Videos
- Charlas
- Ejemplos vivenciales

## **META**

- Mejorar el servicio al cliente de la Farmacia Nacional

## **ESTRATEGIAS**

- Realizar los cursos de capacitación de acuerdo a la especialidad y cargo que tiene el personal.

## **POLITICA**

- La preparación será entregada tomando en consideración las necesidades básicas y el desenvolvimiento del personal y de sus valores humanos que generen una verdadera unidad y eficiencia administrativa y operativa.
- Toda la responsabilidad del presente plan de capacitación, estará bajo la responsabilidad exclusiva del Gerente Propietario de la Farmacia Nacional.
- Realizar varios cursos de capacitación en forma anual con una duración de 60 horas.

## TÁCTICAS

- Preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades que asuman en sus puestos.
- Brindar oportunidades de desarrollo personal en los cargos actuales y para otros puestos para los que el colaborador puede ser considerado.
- Modificar actitudes para contribuir a crear un clima de trabajo satisfactorio, incrementar la motivación del trabajador y hacerlo más receptivo a la supervisión y acciones de gestión.

## TEMAS

- **Relaciones Humanas y atención al cliente**

Fecha: Del 8 al 12 de marzo del 2011

Hora: 17h00 al 21h00

Lugar: Salón El Alcázar “Hotel Libertador”

Duración: 20 horas

- **Farmacología**

Fecha: Del 15 al 19 de abril del 2011

Hora: 17h00 al 21h00

Lugar: Salón El Alcázar “Hotel Libertador”

Duración: 20 horas

- **Manejo de programas tecnológicos y administración farmacéutica**

Fecha: Del 5 al 9 de julio del 2011

Hora: 17h00 al 21h00

Lugar: Salón El Alcázar "Hotel Libertador"

Duración: 20 horas

### **Objetivo de la Capacitación**

- Elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores y, con ello, al incremento de la productividad y rendimiento de la empresa.
- Mejorar la interacción entre los colaboradores y, con ello, a elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio.
- Satisfacer fácilmente requerimientos futuros de la empresa en materia de personal, sobre la base de la planeación de recursos humanos.
- Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad y, con ello, a elevar la moral de trabajo.
- La compensación indirecta, especialmente entre las administrativas, que tienden a considerar así la paga que asume la empresa por su participación en programas de capacitación.

- Mantener al colaborador al día con los avances tecnológicos, lo que alienta la iniciativa y la creatividad y ayuda a prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo.

### Presupuesto Referencial

La capacitación requerida se la llevará a efecto a través de charlas y videos los mismos que contendrán: Relaciones Humanas y Atención al Cliente, Farmacología y Manejo de programas tecnológicos y administración farmacéutica, con una duración de 60 horas, a un costo de \$ 1.200.00.

**CUADRO Nro. 50**

#### CRONOGRAMA Y RESPONSABLES

ACTIVIDADES	COLABORADORES	RESPONSABLE DE LA ELABORACION	FECHA DE EJECUCION	RESPONSABLE DE LA EJECUCION
Relaciones Humanas y Atención al Cliente	Sociólogo de Universidad Nacional de Loja	Gerente propietario	8 al 12 de marzo 2011	Comisión de capacitación designada para el efecto
Farmacología	Coordinador del Area de Farmacología de la Universidad de Cuenca		15 al 19 de abril 2011	
Manejo de programas tecnológicos y administración farmacéutica	Gerente de la Empresa Interpharm		5 al 9 de julio 2011	

**CUADRO Nro. 51**

#### CRONOGRAMA Y RESPONSABLES

DURACIÓN	DETALLE	NUMERO DE PARTICIPANTES	PRECIO DÓLARES	TOTAL
20 horas	Relaciones Humanas y Atención al Cliente	20	20,00	400,00
20 horas	Farmacología	20	20,00	400,00
20 horas	Manejo de programas tecnológicos y administración farmacéutica	20	20,00	400,00
<b>TOTAL</b>				<b>1.200,00</b>

## **OBJETIVO ESTRATÉGICO NRO. 2**

### **MEJORAR Y REMODELAR LA INFRAESTRUCTURA PARA LA MATRIZ Y LAS SUCURSALES DE LA FARMACIA NACIONAL**

#### **ANTECEDENTES**

Para la empresa **FARMACIA NACIONAL** es muy importante contar con una infraestructura acorde a las exigencias del mercado actual y al prestigio que la empresa ha establecido en el mercado local, esta infraestructura constituye un conjunto de instalaciones que le permitirá mejorar su actividad comercial y ofrecer un espacio más digno a la ciudadanía lojana.

#### **DIAGNÓSTICO**

En la actualidad la empresa no cuenta con una infraestructura propia, tanto en la matriz y en ninguna de sus sucursales, lo que le ocasiona un gasto mayor en el pago de arriendos y una cultura empresarial no bien definida.

Esta preocupación ha sido lo que ha generado la propuesta de este plan y que permitirá cumplir con las expectativas de la Farmacia Nacional por lo menos en lo que a la casa matriz se refiere.

#### **OBJETIVO**

- Gestionar la compra de un local, para mejorar la infraestructura de la empresa y tener una mayor comodidad en el desempeño de las actividades

## **META**

- Que la empresa Farmacia Nacional cuente con una infraestructura mejorada en donde disponga de un espacio físico adecuado para el cumplimiento de sus labores y mejorar la atención a sus clientes.

## **ESTRATEGIA**

- Precisar un lugar apropiado y adecuado en donde los clientes de la Farmacia puedan y tengan fácil acceso a los servicios que ofrece la empresa.

## **POLÍTICA**

- Lograr a través de varias gestiones la adquisición de un local apropiado para la Farmacia Nacional y determinar así el presupuesto para cumplir con este fin.

## **TÁCTICA**

- Se propone que se realicen los trámites necesarios para que el local donde funciona actualmente la Matriz de la Farmacia Nacional y sus sucursales sean mejoradas y remodeladas por la empresa.

## **PASOS PARA MEJORAR Y REMODELAR LA INFRAESTRUCTURA**

- Buscar el sitio más idóneo, cerca de la ubicación de la empresa a través de las instituciones de bienes raíces.

- Presupuestar su costo de acuerdo a las proformas y propuestas presentadas.
- Iniciar el mejoramiento y readecuación del local y su finalización.

## MEDIOS QUE SE UTILIZAN PARA MEJORAR Y REMODELAR LA INFRAESTRUCTURA

- Financiamiento propio
- Obtención del crédito

## PRESUPUESTO REFERENCIAL

Luego de revisar las proformas y propuestas presentadas por los constructores locales y después de un minucioso análisis, se puede definir que la remodelación de la matriz de la Farmacia Nacional estará terminada en el lapso de 6 meses con un presupuesto referencial de 50.000.00 dólares.

CUADRO Nro. 52  
CRONOGRAMA Y RESPONSABLES

ACTIVIDADES	COLABORADORES	RESPONSABLE DE LA ELABORACION	FECHA DE EJECUCION	RESPONSABLE DE LA EJECUCION
Mejoramiento y remodelación la casa matriz de la Farmacia Nacional y sus sucursales	Financiamiento propio	Gerente propietario	20 de abril del 2012	Gerente propietario
	Banco	Constructores		

CUADRO Nro.53  
COSTOS DEL PROYECTO

CANTIDAD	DETALLE	PRECIO DÓLARES	TOTAL
1	Remodelación de la matriz y las sucursales	50.000.00	50.000.00
<b>TOTAL</b>			<b>50.000.00</b>

**OBJETIVO ESTRATÉGICO NRO. 3**  
**REALIZAR UNA CAMPAÑA PUBLICITARIA PARA LA FARMACIA**  
**NACIONAL**

Actualmente la publicidad se ha convertido en un instrumento fundamental para el desarrollo y progreso de las actividades comerciales, tanto en empresas privadas como públicas.

Con la finalidad de propender al desarrollo de la empresa FARMACIA NACIONAL, se propone el presente plan publicitario que contiene conceptos claros de lo que es la publicidad, porque medios se lo pueden realizar y cuál es el costo de cada medio.

**DIAGNÓSTICO**

La Farmacia Nacional en la actualidad mantiene un tipo de publicidad promocional, pero que no llega a todos los estratos sociales ya que requiere de mayor y mejor orientación, esta es la razón para la realización del presente plan publicitario; a fin de llegar a expresar a través de la difusión todos los servicios y promociones que ofrece la farmacia.

**OBJETIVOS:**

- Cubrir la demanda existente en el mercado
- Obtener un mayor y mejor posicionamiento de los servicios que ofrece la farmacia.



- Incrementar el número de clientes tanto en la matriz como en cada una de las sucursales.

## **DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

**Publicidad.** Son todas las actividades que comprende la presentación a un grupo, de un mensaje pero que identifica al patrocinador sobre un producto u organización.

Este mensaje se conoce como anuncio, puede ser verbal o visual y se difunden a través de uno o más medios de comunicación.

## **META**

- Que la Farmacia Nacional llegue a tener el prestigio y reconocimiento en el mercado local y provincial.

## **ESTRATEGIAS**

- Creatividad en la publicidad
- Diseñar un logotipo que pueda ser retenido con facilidad en la mente de los clientes
- La publicidad será difundida puerta a puerta a través de hojas volantes, tarjetas de presentación, afiches.

## **POLÍTICAS**

La Farmacia Nacional cumplirá varias políticas tales como:

- Desarrollara su campaña publicitaria en forma permanente los 365 días del años.
- La publicidad deberá ir acorde con las actividades que se desarrolla en la empresa.
- Se hará la difusión publicitaria en los siguientes medios de comunicación:
  - Radio Luz y Vida
  - Radio Centinela del Sur
  - Ecotel Tv
  - Diario La Hora.
- Hojas volantes (10.000)
- Radio (120 cuñas)
- Tarjetas de presentación (2000)
- Publicidad plegable (500)

La duración de la publicidad se la hará en forma permanente.

### **PASOS PARA UNA CAMPAÑA PUBLICITARIA**

- Planeación inicial
- Pasos promocionales
- Tema central
- Presupuesto
- Selección del medio
- Tipos de medios: periódico, hojas volantes, etc.

## **MEDIOS QUE SE UTILIZAN PARA LA PUBLICIDAD**

- Radio
- Hojas volantes
- Afiches
- Tarjetas de presentación, etc.

## **CUÑA RADIAL**

“Cuide su salud, para nosotros su bienestar es lo más importante FARMACIA NACIONAL le ofrece todos los medicamentos que usted necesita para su recuperación”

## **VISITENOS AHORA MISMO Y SE CONVENCERÁ**

EN NUESTRA MATRIZ UBICADA EN LA BOLIVAR Y COLON ESQ. Y EN NUESTRAS SUCURSALES UBICADAS EN LA CATEDRAL, FARMACIA SAN SEBASTIAN Y SAN ANTONIO.

## FORMATO HOJAS VOLANTES



## FORMATO TARJETA DE PRESENTACION



## FORMATO AFICHE



**Farmacia NACIONAL +**

*Pensando en su bienestar...!*

**CON LOS MEJORES  
PRECIOS Y  
PROMOCIONES**

**¡VISITENOS!**

**Direc Matriz: Bolívar y Colón esq. Sucursales: Farmacia  
San Sebastian - San Antonio y La Catedral.**

## PRESUPUESTO REFERENCIAL

La publicidad deberá ser aplicada en cada una de los medios de comunicación local, para el efecto se llevará a cabo una campaña publicitaria intensiva que servirá para promocionar a la Farmacia Nacional, para ello se elaborará hojas volantes, afiches y tarjetas de presentación; y, además se procederá a contratar cuñas radias y televisivas durante 6 meses en un total de 3 por día los 365 días del año, por radio Luz y Vida, Centinela del Sur.

**CUADRO Nro. 54  
CRONOGRAMA Y RESPONSABLES**

ACTIVIDADES	COLABORADORES	RESPONSABLE DE LA ELABORACION	FECHA DE EJECUCION	RESPONSABLE DE LA EJECUCION
Hojas volantes Radio Televisión Afiches Tarjetas de presentación	Radio Luz y Vida, Centinela del Sur, Imprentas y tarjeterías y ECOTEL TV.	Gerente propietario	04/02/2011	Gerente propietario

**CUADRO Nro. 55  
COSTO DEL PROYECTO**

CANTIDADES	DETALLE	PRECIO DÓLARES	TOTAL
10.000	Hojas volantes	0,01	100,00
120	Radio	3,50	420,00
20	Televisión	60,00	1.200,00
500	Pagables	0,80	400,00
2.000	Tarjetas de presentación	0,1	200,00
<b>TOTAL</b>			<b>2.320,00</b>

**OBJETIVO ESTRATÉGICO NRO. 4**  
**IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN FARMACÉUTICO**  
**ACTUALIZADO.**

### **INTRODUCCIÓN**

La gestión farmacéutica comprende cuatro funciones básicas: la selección, adquisición, distribución y uso. La *selección* comprende una revisión de los problemas de salud prevalentes, la identificación de los tratamientos de elección y la selección de los medicamentos individuales y las formas de dosificación así como decidir qué medicamentos estarán disponibles en cada uno de los niveles de atención. La *adquisición* incluye la cuantificación de las necesidades farmacéuticas, la selección de los métodos de adquisición, el manejo de las licitaciones, la determinación de los términos de los contratos, la garantía de calidad de los medicamentos y la garantía de adhesión a los términos del contrato. La *distribución* incluye el despacho aduanero, el control de inventarios, la administración de los almacenes y la entrega a los depósitos de medicamentos y a los establecimientos de salud. El *uso* incluye el diagnóstico, la emisión de recetas, el expendio y el consumo adecuado por parte del paciente. Cada una de estas funciones se desarrolla basándose en la siguiente, formando de esta manera el ciclo de gestión farmacéutica.

En la parte central del ciclo de gestión farmacéutica se encuentra un núcleo de sistemas de apoyo gerencial: organización, financiamiento y

sustentabilidad, manejo de información, administración de los recursos humanos y aseguramiento de la calidad. Estos sistemas de apoyo mantienen la unión del ciclo de gestión farmacéutica. Finalmente, todo el ciclo se apoya en un marco político y legal que establece y respalda el compromiso público con el suministro de medicamentos esenciales.

## **OBJETIVOS**

El objetivo principal de este manual es proporcionar un enfoque para llevar a cabo estudios que:

- Proporcionarán los datos referentes a la disponibilidad y las prácticas de prescripción de los medicamentos utilizados para la prevención y tratamiento de la enfermedad.
- Identificarán las formas de mejorar la gestión farmacéutica para la farmacia (disponibilidad, tratamiento y costo)

## **META**

- Que cada uno de los empleados/trabajadores cumplan y den el seguimiento correspondiente del manual de gestión previsto para la Farmacia.

## **ESTRATEGIA**

- Detallar a cada empleado/trabajador las funciones que corresponden de acuerdo a lo establecido por el manual.



## **POLÍTICA**

- Cada uno de los empleados sin excepción deberá tener conocimiento del manual de gestión y laborar de acuerdo a lo que aquí se puntualiza.

## **TÁCTICA**

- Elaborar un manual de gestión de farmacia que permita mejorar y controlar el proceso de adquisición y expendio del medicamento al interior de la Farmacia.

## **SISTEMA DE GESTIÓN FARMACÉUTICO**

### **SOFTWARE PARA FARMACIA - (PUNTO DE VENTA)**



### **InterFact.exe.Ink**

InterFact es un sistema integral punto de venta y facturación diseñado exclusivamente para Farmacias, el cual permite llevar un control de las

ventas, compras e inventarios. Y para aquellas farmacias que cuentan con consultorio médico, el sistema le permite al especialista de la farmacia llevar un control de los pacientes por medio de un expediente clínico, al igual que puede generar las recetas médicas en base a las existencias del medicamento en la Farmacia. Cuenta con una interface amigable y sencilla

de usar, la cual le permite modificar los términos utilizados por el sistema para una mejor comprensión al momento de utilizarlo.

#### Descripción del programa

- InterFact es un completo programa de facturación y gestión para empresas y autónomos.
- Realice fácilmente y al instante facturas, presupuestos y comprobantes.

#### Características del programa

- Gestión de ventas y compras: facturas, comprobantes, presupuestos, recibos, agrupación y paso entre documentos.
- Sencillez y uso: preparado para lector de código de barras, teclas de acceso rápidas, claridad.
- Control de almacén y stock, aviso de artículos bajo mínimos.
- Cierre de caja diario, desglosado en efectivo, tarjeta, pendiente de pago.
- Múltiples usuario, personalizando totalmente los módulos y la información a la que pueden acceder y modificar
- Preparado para trabajar en red desde varios puestos simultáneamente
- Impresión totalmente personalizable de facturas, albaranes, presupuestos ...
- Múltiples informes y estadísticas (CD ANEXO)

A través del manual de gestión farmacéutico la empresa puede lograr una mejor organización en cada una de sus actividades diarias, el costo previsto para la elaboración del presente manual es de \$ 1.500.00

**CUADRO Nro. 56**  
**CRONOGRAMA Y RESPONSABLES**

ACTIVIDADES	COLABORADORES	RESPONSABLE DE LA ELABORACION	FECHA DE EJECUCION	RESPONSABLE DE LA EJECUCION
Manual de Gestión Farmacéutico.	Todos los empleados y trabajadores	Gerente propietario	04/02/2011	Gerente propietario

**OBJETIVO ESTRATÉGICO NRO. 5**  
**PROPONER UN MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL QUE PERMITA**  
**ORIENTAR AL PERSONAL DE LA FARMACIA NACIONAL**

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

Desde esta perspectiva, son numerosas las labores que los distintos funcionarios de una farmacia deben realizar, por lo que es deber de todo farmacéutico velar por el cumplimiento de sus funciones y no delegarlas en personal no capacitado ni autorizado para ello.

En este sentido, el presente protocolo pretende retomar las funciones que cada puesto dentro de la Farmacia puede desempeñar, cuando estos existan en el establecimiento.

**DIAGNÓSTICO**

Mediante el presente manual de funciones la empresa FARMACIA NACIONAL logrará un eficiente desarrollo y mejorar el control del personal que tiene a cargo, ya que se convierte en una herramienta eficaz para la administración de la misma.

## **OBJETIVOS**

- Definición de la estructura y organización del personal empleado a la farmacia.
- Descripción de los puestos de trabajo: funciones y tareas.
- Colocar al personal idóneo en el puesto que le corresponda.
- Que cada uno de los empleados y trabajadores conozcan sus funciones.

## **META**

- Que cada uno de los empleados/trabajadores cumplan a cabalidad sus funciones de acuerdo al cargo que se les ha establecido.

## **ESTRATEGIA**

- Puntualizar a cada empleado/trabajador las funciones específicas que deben cumplir.

## **POLÍTICA**

- Cada uno de los empleados sin excepción deberá tener conocimiento del manual de funciones y actuar de acuerdo a lo que aquí se puntualiza y se dispone.

## TÁCTICA

- Elaborar un manual de funciones específico para cada puesto de trabajo.

## PASOS PARA REALIZAR EL MANUAL DE FUNCIONES

- Planeación inicial
- Desarrollo del manual de funciones
- Socialización del manual de funciones
- Implementación del manual de funciones
- Presupuesto

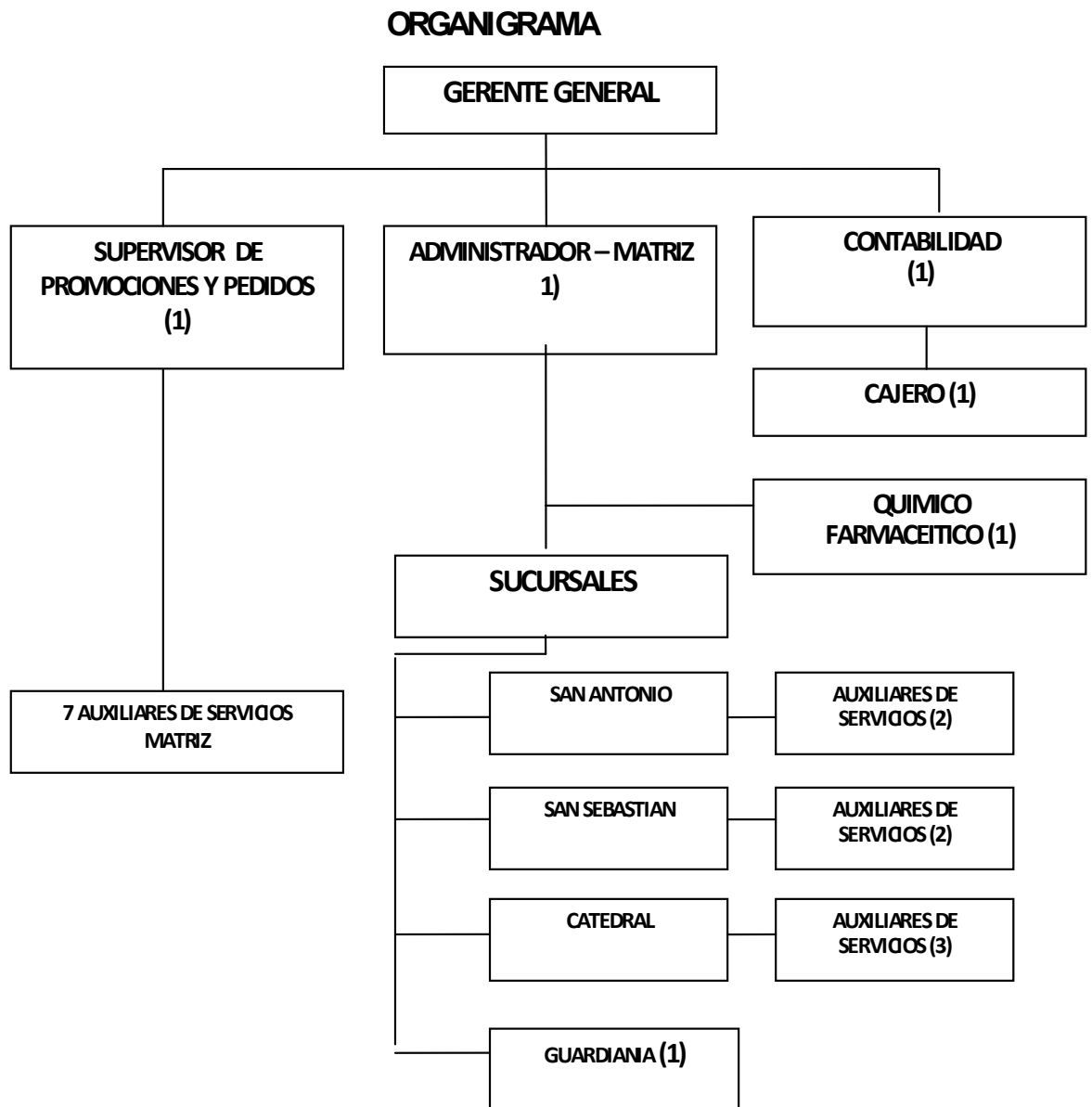
## PRESUPUESTO REFERENCIAL

A través del manual de funciones la empresa puede lograr una mejor organización en el desarrollo de sus actividades diarias, el costo previsto para la elaboración del presente manual es de \$ 500.00

**CUADRO Nro. 57  
CRONOGRAMA Y RESPONSABLES**

ACTIVIDADES	COLABORADORES	RESPONSABLE DE LA ELABORACION	FECHA DE EJECUCION	RESPONSABLE DE LA EJECUCION
Manual de funciones	Todos los empleados y trabajadores	Gerente propietario	04/02/2011	Gerente propietario

**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA  
FARMACIA NACIONAL**



ELABORACIÓN: La autora

## **MANUAL DE FUNCIONES**

### **GERENTE**

**CÓDIGO: 001**

**TÍTULO DEL PUESTO: GERENTE – ADMINISTRADOR**

**NIVEL JERÁRQUICO: SUPERIOR**

**SUBSALTERNOS: TODO EL PERSONAL**

### **NATURALEZA DEL TRABAJO:**

Planificar, programar, organizar, ejecutar, dirigir y controlar las actividades que se realizan en la empresa.

### **FUNCIONES:**

- Supervisar, coordinar las actividades del personal bajo su mando, así como de la empresa en general.
- Realizar la representación legal, judicial y extra judicial de la empresa.
- Actuar con independencia profesional usando su criterio para la solución de los problemas inherentes a su cargo.
- Fijas horarios de trabajo de acuerdo a los requerimientos de la empresa.
- Velar por el cumplimiento interno del trabajo.



- Apertura y cierre de la Farmacia.
- Administración de las finanzas.
- Manejo del personal.
- Realizar análisis de presupuestos y aplicar técnicas de evaluación.
- Garantizar la existencia de medicamentos en la cantidad necesaria para la buena operación de la farmacia.
- Generación de pedidos.
- Establecer una base de datos para decidir qué se compra a cada compañía y en qué cantidad.
- Mercadeo de productos.
- Elaboración de presupuestos de ingresos y egresos.
- Pago de recibos y facturas. Preparar las declaraciones de impuestos correspondientes.
- Calcular los precios de venta de los artículos.
- Conocer las nociones básicas de química y física indispensables para poder trabajar en el laboratorio de una oficina de farmacia.
- Saber cuáles son las principales operaciones galénicas básicas utilizadas en la elaboración de medicamentos.
- Familiarizar al alumno con la terminología relacionada con el medicamento y su elaboración: preparado galénico, principio activo, excipiente, forma farmacéutica, medicamento, fórmula magistral, etc.
- Estudiar las principales vías de administración de los medicamentos y las formas farmacéuticas empleadas para cada una de ellas.

- Obtener nociones de farmacología según los distintos aparatos orgánicos del cuerpo humano.

## **REQUISITOS MINIMOS**

Título de Ingeniero Comercial, Economista o carreras a fines a la empresa

Tener por lo menos 4 años de experiencia en tareas similares.

**CAJERO (A)**

**CÓDIGO: 002**

**TÍTULO DEL PUESTO: CAJERO**

**NIVEL JERÁRQUICO: ADMINISTRATIVO**

## **NATURALEZA DEL TRABAJO:**

Controlar las actividades inherentes a su cargo y atender al público en forma eficiente y eficaz.

## **FUNCIONES:**

- Apertura y cierre de la caja
- Facturación
- Aseo del punto de venta
- Colaboración en la revisión de inventarios y productos vencidos
- Atención al público.

- Las funciones administrativas que dispongan el administrador.

## **REQUISITOS MÍNIMOS**

Egresada (o) de Administración o Contabilidad

**CONTADORA**

**CÓDIGO: 003**

**TÍTULO DEL PUESTO: CONTADORA**

**NIVEL JERÁRQUICO: ADMINISTRATIVO**

## **NATURALEZA DEL TRABAJO:**

Planificar, programar, organizar, controlar las actividades contables de la empresa.

## **FUNCIONES:**

- Contabilizar los ingresos y egresos generados en la empresa
- Llevar el control de los libros contables
- Hacer los pagos de impuestos correspondientes de acuerdo a lo que establece la ley.
- Presentar los estados financieros necesarios en cada periodo contable o cuando el Gerente lo requiera

- Manejar el sistema contable de la farmacia.
- Control de inventarios
- Participar en los inventarios periódicos de existencias de medicamentos y confrontarlos con los saldos de kardex.
- Calcular los precios de venta de los artículos conjuntamente con el Gerente.

## **REQUISITOS MÍNIMOS**

Licenciada en Contabilidad y Auditoria

### **AUXILIAR DE FARMACIA**

**CÓDIGO: 004**

**TÍTULO DEL PUESTO: AUXILIAR DE FARMACIA**

**NIVEL JERÁRQUICO: APOYO**

### **NATURALEZA DEL TRABAJO:**

Atender a los clientes de acuerdo a sus requerimientos, y expender los productos solicitados por este.

### **FUNCIONES:**

- Responder por la adecuada recepción y distribución de pedidos de medicamentos.

- Clasificar y ordenar de conformidad con el Manual Normas y Procedimientos establecidos, las existencias de la droguería.
- Vigilar el periodo de vigencia de los medicamentos próximos a vencer y reportándolos oportunamente al jefe inmediato. Con una antelación mínima de tres (3) meses antes de su vencimiento.
- Ordenar en los estantes los productos farmacéuticos y elementos para la preparación de formulas siguiendo instrucciones establecidas.
- Despachar oportunamente a los usuarios del servicio y orientarlos sobre el procedimiento a seguir.
- Llevar el kardex diariamente registrando medicamentos en general.
- Llevar el adecuado registro y control de los medicamentos de control y sustancias tóxicas conservando las normas establecidas para tal fin.
- Participar en los inventarios periódicos de existencias de medicamentos y confrontarlos con los saldos de kardex.
- Conservar las normas de almacenamiento para cada medicamento según normas establecidas para su adecuada conservación.
- Reportar los accidentes laborales oportunamente al jefe inmediato.
- Informar al Secretario de Salud los puntos de reposición de los medicamentos de mayor rotación en el inventario.
- Ejercer la recepción y facturación de las fórmulas.
- Elaborar las cuentas mensuales de su dependencia.

- Realizar una adecuada organización, limpieza y orden de los medicamentos a su cargo.
- Vigilar y salvaguardar los medicamentos y cuidar de que sean utilizados debida y racionalmente de conformidad con la formula medica.
- Elaborar los informes que sean solicitados por el superior inmediato o cualquier entidad que los requiera.
- Mantener un ambiente laboral sano y optimizar las relaciones interpersonales en el desarrollo de las funciones propias de su cargo.
- Ejercer las demás funciones que por ley le correspondan por ser servidor público o le sean asignadas de acuerdo con la naturaleza del cargo y dentro de los términos legales.

## **REQUISITOS MÍNIMOS**

Tecnólogo médico o egresado de farmacéutica

### **QUÍMICO FARMACÉUTICO**

**CÓDIGO: 005**

**TÍTULO DEL PUESTO: QUÍMICO FARMACÉUTICO - SUPERVISOR**

**NIVEL JERÁRQUICO: ASESOR**

**NATURALEZA DEL TRABAJO:**

Llevar el estricto control de los medicamentos existentes en la farmacia y verificar la procedencia de los mismos, así como el expendio de acuerdo a requerimientos de los pacientes y prescripción médica establecida.

**FUNCIONES:**

- Elaboración y mantenimiento de los Procedimientos
- Normalizados de Trabajo generales, de operaciones farmacéuticas, de elaboración de formas farmacéuticas y procedimientos de control de productos
- Elaboración y mantenimiento de los Procedimientos
- Normalizados de Trabajo de Fórmula Magistral.
- Garantizará la calidad galénica en cuanto a composición, estabilidad y conservación así como un detallado estudio fármaco terapéutico.
- Cumplimentar y firmar la guía de elaboración, control y registro de todas las FM elaboradas y dispensadas
- Elaborar la FM cuando exista una laguna terapéutica por no disponer de una especialidad farmacéutica comercializada
- Confirmar que el principio activo se empleará en una indicación autorizada en Ecuador y en su defecto, solicitar su uso compasivo a la Dirección General de Salud.
- Contactar con el médico prescriptor siempre y cuando sea necesario
- Realizar labores de fármaco vigilancia

- Informar adecuadamente al paciente sobre todo lo referente al uso correcto de la FM
- Contactar con la Dirección General de Farmacia y Productos Sanitarios comunicando cualquier incidencia en cuanto a formulación magistral

### **REQUISITOS MÍNIMOS**

Doctor en Química Farmacéutica.



**OBJETIVO ESTRATÉGICO NRO. 6**  
**IMPLEMENTAR UN SISTEMA QUE PERMITA EL CONTROL DEL**  
**PERSONAL**

Contar con un instrumento de control del personal se convierte en un procedimiento administrativo, que consiste en la puesta en práctica de una serie de Instrumentos, con la finalidad de registrar y controlar al personal que labora en la empresa.

Para que las acciones o actividades empresariales se cumplan, es necesario que haya un adecuado registro y control del capital intelectual. Con el control y registro del personal, se trata de asegurar que las diversas unidades de la organización marchen de acuerdo con lo previsto. Los objetivos centrales de esta técnica es controlar las entradas y salida del personal, cumplimiento del horario de trabajo, controlar horas extras, permisos, vacaciones tardanzas, licencias, etc.

Este proceso técnico se aplica desde el momento en que el empleado/trabajador ingresa a laborar a la institución, ya que su ingreso debe registrarse en una ficha personal pre-elaborada por el área de desarrollo de recursos humanos, complementándose inmediatamente con su tarjeta de asistencia diaria.

## **DIAGNÓSTICO**

En la actualidad la empresa FARMACIA NACIONAL no cuenta con un manual de procedimiento para el control del personal que aquí labora, siendo necesario su establecimiento para que norme tanto el ingreso y salida del personal como todas y cada una de las acciones que tengan que ver con los derechos y obligaciones tanto del empleador como del empleado.

## **OBJETIVOS**

- Establecer un manual que permita al empleador controlar a su personal en todos los aspectos administrativos.
- Formular un documento que proporcione el seguimiento permanente de las acciones que realiza el personal.
- Contar con un instrumento administrativo adecuado.

## **META**

- Que cada uno de los empleados/trabajadores cumplan a cabalidad sus funciones y acaten las disposiciones establecidas en el manual.

## **ESTRATEGIA**

- Concienciar a cada empleado/trabajador sobre la importancia que tiene el respeto, la disciplina a las normas establecidas por la empresa.

## POLÍTICA

- Cada uno de los empleados sin excepción deberá tener conocimiento del manual de control y actuar de acuerdo a lo que éste dispone.

## TÁCTICA

- Elaborar un manual de control específico para todo el personal

## PRESUPUESTO REFERENCIAL

A través del manual de control del personal, la empresa puede lograr una mejor organización en cada una de sus actividades diarias, el costo previsto para la elaboración del presente manual es de \$ 500.00

**CUADRO Nro. 58**  
**CRONOGRAMA Y RESPONSABLES**

ACTIVIDADES	COLABORADORES	RESPONSABLE DE LA ELABORACIÓN	FECHA DE EJECUCIÓN	RESPONSABLE DE LA EJECUCIÓN
Manual de control de personal	Todos los empleados y trabajadores	Gerente propietario	04/02/2011	Gerente propietario

## **PASOS QUE DEBE CONTENER EL MANUAL DE CONTROL**

### **REGISTRO DE COLABORADORES**

El registro de personal es una función técnica importante para llevar a cabo la política de los recursos humanos, se lleva específicamente en la carpeta personal y, ficha familiar; Este proceso técnico comienza en forma sucesiva, apenas el colaborador ingresa a laborar, ya que su ingreso debe registrarse en una ficha o tarjeta pre – elaborada por el área de desarrollo de recursos humanos.

El registro y control de personal constituye una fuente importante de consulta sobre datos personales del colaborador, asistencia e inasistencia, puntualidad, vacaciones, licencias, permisos, ascensos y promociones entre otros, por tal motivo tiene que ser actualizada permanentemente.

Su finalidad de esta técnica, es servir de fuente de información necesaria para determinar la situación actual del colaborador, y para la toma de decisiones en cuanto a:

- Promoción o Ascensos
- Conceder Becas
- Otorgar Derechos
- Compensación por Tiempo de Servicios

- Movimientos de Rotación, o Reubicación

La información registrada puede clasificarse como:

**a. DATOS INDIVIDUALES RELATIVOS A:**

- Nombre y dirección de cada colaborador y su código o número de identificación laboral.
- Edad, fecha de nacimiento, etc.
- Título o grado académico. Especialidad obtenida.
- Empleo: características de los puestos desempeñados, indicando fechas y motivos de cambio.
- Evaluaciones de méritos
- Ascensos
- Puntualidad
- Capacitación y Formación: datos académicos del colegio, instituto o Universidad.
- Sueldos o Salarios: Fecha de incrementos.
- Aptitudes e intereses especiales.

**b. DATOS COLECTIVOS (Cifras Totales)**

- Solicitudes de empleos
- Asistencias

- Movimientos de personal
- Sueldos y salarios: semanal, mensual, anual
- Atención médica
- Número de horas extraordinarias laboradas
- Contratos de Personal
- Listado de Colaboradores: Hombres, mujeres, estables, eventuales
- Bienestar de Personal: Participación de empleados en actos deportivos

<b>FICHA PERSONAL</b>										FOTO	
<b>1. DATOS PERSONALES</b>											
APELLIDO PATERNO			APELLIDO MATERNO			NOMBRES					
FECHA DE NACIMIENTO		CIUDAD		PROVINCIA		PAIS					
CEDULA DE IDENTIDAD		L. MILITAR		LICENCIA DE CONDUCIR		REGISTRO DE SALUD		TIPO DE SANGRE			
<b>DOMICILIO</b>											
ESTADO CIVIL:	CASADO	SOLTERO	VIUDO	DIVORSIADO	OTRO:						
<b>a. DATOS FAMILIARES (CÓNUYGE, HIJOS Y DEPENDIENTES)</b>											
NOMBRES			PARENTESTO		EDAD	FECHA DE NACIMIENTO					
<b>b. EDUCACION Y FORMACION ACADEMICA</b>											
NIVEL PRIMARIO											
NIVEL SECUNDARIA											
NIVEL SUPERIOR											
GRADO Y TITULO			ESPECIALIDAD			FECHA DE GRADO		INSTITUCION			
<b>c. EXPERIENCIA LABORAL</b>											
<b>c.1. EN OTRAS EMPRESAS</b>											
CARGO	EMPRESA		CONDICION		PERIODO			MOTIVO DE RETIRO			
			NOVB. O CONTRATO		INICIO	TERMINO	DURACION				
<b>c.2. EN LA EMPRESA</b>											
CARGO			NIVEL O CATEGORIA				PERIODO				
							INICIO		TERMINO		
<b>d. CAPACITACION Y DESARROLLO</b>											
EVENTOS			INSTITUCION				TIEMPO				
							PERIODO		DURACION		
<b>e. MERITOS Y DEMERITOS</b>											
DOCUMENTOS			FECHA				SANCIONES				
							MOTIVO		TIEMPO		

## **CONTROL DE ENTRADA Y SALIDA**

El control tanto del ingreso y salida al centro laboral de los colaboradores, se hace a través de registro de hora y firma en libros acondicionados, en el parte diario, o en marcado de tarjetas, ubicadas generalmente en la puerta de ingreso y/o en la oficina principal de la institución. En la actualidad por ser un medio más efectivo para el control, se utiliza la tarjeta de asistencia y reloj marcador; o en todo caso, conforme al avance del sistema automatizado, en muchas empresas en la actualidad la entrada y salida del personal se hace a través del registro en la tarjeta electrónica.

## **INSTRUMENTOS DE CONTROL DE COLABORADORES**

Son los distintos instrumentos y formatos, para el control oportuno y eficiente del recurso humano dentro de las organizaciones, dentro de estos podemos mencionar: Reloj Tarjetero, parte diario de asistencia, tarjeta de control de asistencia, papeleta de salida, tarjeta de récord laboral, etc.



## PARTE DIARIO DE ASISTENCIA

DEPENDENCIA DIV/UNID/AREA		TURNO FECHA			
NRO. ORDEN	APELLIDOS Y NOMBRES	HORA INGRESO	FIRMA	HORA SALIDA	FIRMA
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
<b>JEFE DE PERSONAL FIRMA</b>					

## TARJETA PERSONAL DE RECORD LABORAL

Todo colaborador debe tener una ficha personal de récord laboral anualizada, anotándose en ella las ocurrencias tales como inasistencias, permisos, licencias, vacaciones, etc. Este control es mensual

### TARJETA DE CONTROL DE PERSONAL

FARMACIA NACIONAL Bolívar y Colón Esq.				
NUMERO	AÑO _____ MES _____		APELLIDOS Y NOMBRES	
	REGISTRO	Entrada	Faltas	Tardanza a FIRMA
	E			
	S			
	E			
	S			
	E			
	S			
	E			
	S			
	E			
	S			
	E			
	S			
	E			
	S			
	E			
	S			
	E			
	S			
	E			
	S			
	E			
	S			

### RELOJ TARJETERO O DIGITAL



## LOS PERMISOS Y LICENCIAS LABORALES

**FARMACIA NACIONAL**

**Bolívar y Colón Esq.**

FARMACIA NACIONAL Bolívar y Colón Esq.
---

### LOS PERMISOS LABORALES.

El permiso laboral es el acto administrativo, cuya autorización está a cargo del gerente y/o Jefe de Recursos Humanos, mediante el cual se le concede al colaborador, para ausentarse justificadamente por horas del centro laboral durante la jornada legal de trabajo. El uso del permiso se da a solicitud del interesado y está condicionado a las necesidades de la empresa. El permiso se formaliza mediante la “Papeleta de Permiso” correspondiente. Su autorización depende de la urgencia de la acción y no perjudicando el normal desarrollo de las actividades de la empresa.

Los permisos por horas, se otorgan con o sin descuento remunerativo, dependiendo del tipo de salida, por ejemplo tenemos:

**a. Permiso no Sujeto a Descuento:** cuando el colaborador hace abandono de su puesto de trabajo con papeleta autorizada, en donde se registrará tanto la salida y retorno del colaborador; Dentro de estas tenemos:

Motivos de salud, cuando el colaborador en un momento dado su estado de salud se agrava, y tiene que salir a atenderse.

Comisión de Servicios, se da cuando el colaborador sale de la empresa a desarrollar actividades propias de su cargo que desempeña.

**Por Lactancia**, La madre colaboradora tiene derecho a 1 hora diaria de permiso, hasta que el hijo cumpla un año; Dicho permiso se otorga sin compensación horaria, al inicio o al término de la jornada laboral según requerimiento, previa presentación de la partida de nacimiento.

**b. Permiso Sujeto a Descuento:** se da cuando el colaborador sale fuera de la empresa a realizar actividades particulares de índole personal, serán descontados por el tiempo empleado, dentro de estos tenemos: Permisos Personales, Particulares, por refrigerio, por estudios, etc.

### PAPELETA DE AUTORIZACION DE SALIDA

NOMBRES Y APELLIDOS				_____
AREA O DEPENDENCIA ADMINISTRATIVA				_____
DIA	MES	AÑO	HORA DE SALIDA	_____
MOTIVO			HORA DE RETORNO	_____
PERSONALES	<input type="text"/>	SALUD	<input type="text"/>	
PARTICULAR	<input type="text"/>	COMISION	<input type="text"/>	
Vto. Bno. Jefe				

Los permisos también se otorgan por uno o más días, lógicamente dependiendo del motivo, como por ejemplo capacitación, misión de servicios, o por asuntos de índole personal o particular.

Específicamente se pueden otorgar permisos por:

**PERMISO POR CAPACITACIÓN OFICIALIZADA.** Se concede a los colaboradores, para concurrir por horas y/o días dentro de la jornada laboral, o fuera de ella a certámenes, seminarios, cursillos, congresos, cursos de especialización o similares, vinculados con las funciones, responsabilidad, especialidad del colaborador o al quehacer de la entidad.

El tiempo de duración está sujeto a las horas y/o días de duración del evento de capacitación, pudiéndose desarrollar a nivel local regional o nacional.

Procede el permiso con goce de haber cuando el evento cuenta con el auspicio de la empresa, o el colaborador es propuesto para asistir a dicho certamen como consecuencia de sus quehaceres en el desarrollo de sus funciones. La asistencia se acredita con el diploma, certificado o constancia expedida por la entidad organizadora del evento.

**PERMISO POR CAPACITACIÓN NO OFICIALIZADA.** Se concede a los colaboradores cuando el evento no es auspiciado por la entidad o el colaborador no es propuesto por la empresa.

Por ser de naturaleza personal. El tiempo expresado en horas o días será descontado de sus remuneraciones.

Al término del evento el colaborador está obligado a presentar el diploma, certificado o constancia correspondiente, para acreditar el tiempo y motivo por el cual se le otorgo permiso.

**PERMISO POR MATERNIDAD O GRAVIDEZ.** Se concede a las colaboradoras gestantes una vez al mes, o cuando se acredita la cita de atención médica, para concurrir a sus controles en las dependencias de Es Salud, debiendo a su retorno acreditar la atención con la respectiva constancia firmada por el médico que la atendió.

**PERMISO POR LACTANCIA.** Se concede a las colaboradoras gestantes al término del período post natal y por el lapso mínimo de 6 meses, y máximo por un (01) año contado a partir del día en que nació el menor; el permiso es por una hora diaria, ya sea a la hora del ingreso o de la salida, tal y como lo solicita la colaboradora en el documento que llegue a presentar.

Este permiso se concede, previa presentación de la solicitud y la partida de nacimiento del menor hijo.

**PERMISO POR ENFERMEDAD PERSONAL.** Se otorga al colaborador para concurrir a las dependencia de Es Salud (Puesto, centro, clínica, hospital) o médico particular, debiendo acreditar a su retorno la atención con la respectiva constancia firmada por el médico tratante.

Los colaboradores que obtienen permiso con anticipación, es decir un día antes, y no registran su ingreso a la hora de entrada o inicio de la jornada laboral, podrán justificar la tardanza o falta con el comprobante de atención médica.

**PERMISOS POR FALLECIMIENTO DE FAMILIAR.** Se otorga a los colaboradores en caso de fallecimiento de cónyuge, padres, hijos o hermanos, el tiempo es el necesario para reconfortar o rehabilitar la tristeza del servidor, siendo hasta un máximo de 08 días con goce de haber.

**PERMISO POR ENFERMEDAD.** Se concede a los colaboradores por horas o días, en caso de enfermedad grave de su cónyuge padres e hijos, pudiendo ser acumulados y deducidos del período vacacional.

Es requisito para su otorgamiento la presentación del certificado médico correspondiente, cuando se solicita en forma reiterada.

**PERMISOS POR MOTIVOS PERSONALES O PARTICULARES.** Se concede a los colaboradores para atender asuntos personales, siendo

estos acumulados para el descuento respectivo de sus remuneraciones, salvo que sean compensados con trabajos autorizados.

**LAS LICENCIAS LABORALES.** La licencia es la autorización que se concede a los colaboradores para no asistir a su puesto de trabajo por uno o más días. El uso del derecho se inicia a solicitud del colaborador y debe contar con la conformidad del gerente o jefe de recursos humanos, teniendo en cuenta los requisitos exigidos por las normas para cada tipo de licencia.

El colaborador deberá acreditar los documentos que se requieran según la naturaleza de la misma, la licencia se formaliza mediante un documento de comunicación administrativa que puede ser, un oficio o memorando, y/o un proveído (B° V°) de aceptación.

Las licencias se clasifican en:

- Licencia con Goce de Haber
- Licencia sin Goce de Haber
- Licencia a cuenta del Período Vacacional

**LICENCIAS CON GOCE DE HABER.** Cuando el colaborador continúa percibiendo sus remuneraciones el tiempo que dura la licencia.



Siendo las más principales las siguientes:

**a.- LICENCIA POR ENFERMEDAD O ACCIDENTE COMÚN**

El colaborador tiene derecho a esta licencia hasta por 60 días por año, por enfermedad común por accidentes de trabajo o enfermedades profesionales debidamente comprobadas.

El cómputo de esta licencia hasta el máximo establecido se efectúa acumulando los períodos de incapacidad que se hubieran generado dentro del año calendario.

Para el cómputo de los primeros 20 días a cargo del empleador, se sumarán todos los permisos otorgados en días dentro del calendario, siempre que esté acreditado con Certificado Médico.

Los colaboradores que se encuentre con licencia por enfermedad o accidente común, tienen derecho a percibir los incrementos salariales que dicte la empresa.

**b.- LICENCIA POR MATERNIDAD O GRAVIDEZ**

Tienen derecho las colaboradoras en estado de gravidez o gestantes por 90 días, el descanso se goza desde los 45 días anteriores y posteriores a

la fecha probable del parto, dicha licencia será acreditada con certificado médico, visado por Es Salud, teniendo derecho a percibir durante el descanso un subsidio por maternidad pagado por Es Salud a condición de que se abstenga de todo trabajo remunerado.

### **c.- LICENCIA POR DESEMPEÑO DE FUNCIONES PÚBLICAS**

Los colaboradores que acceden a ocupar cargos públicos, gozan de licencia de sus centros de trabajo hasta por 20 horas semanales, sin descuento de sus remuneraciones, para que las dedique exclusivamente a las funciones municipales siendo el caso de los alcaldes y regidores, pudiendo acogerse al beneficio de la dieta. De lo contrario se otorgará licencia sin goce de haber.

**LICENCIAS SIN GOCE DE HABER.** Cuando se concede al colaborador, descontando de sus haberes por el tiempo que dura la licencia,

### **a.- LICENCIA POR MOTIVOS PARTICULARES**

Se concede a los colaboradores que tienen más de un año de servicios, siendo el tiempo máximo 90 días

**LICENCIA A CUENTA DEL PERIODO VACACIONAL.** Modalidad que opta el colaborador para que el tiempo utilizado, sea deducido de sus vacaciones, como por ejemplo:

**a.- LICENCIA POR MATRIMONIO**

Se otorgará a los colaboradores que tiene que realizar trámites y gestiones pre nupciales; El tiempo utilizado, será deducido del período vacacional siguiente. En caso sea posterior a las vacaciones gozadas, se adelanta el uso de las vacaciones del año siguiente.

El límite de esta licencia no excederá de los 30 días

**b.- LICENCIA POR ENFERMEDAD GRAVE DE FAMILIAR**

Se concede a los colaboradores cuando se produzca esta enfermedad grave en el o la Cónyuge, hijos, padres o hermanos, el tiempo utilizado será igualmente deducido del período vacacional, siendo máximo 30 días.

Constituye un requisito para su otorgamiento la presentación del certificado médico correspondiente.

**OBJETIVO ESTRATÉGICO NRO. 7**  
**ESTABLECER UN SISTEMA DE CONTROL Y EXHIBICION DE**  
**PRODUCTOS**

La identificación de pacientes que potencialmente ofrecen la oportunidad de mejora en su tratamiento farmacoterapéutico, mediante la prevención, detección, identificación y resolución de problemas relacionados con los medicamentos, presenta amplia variabilidad en su metodología; incluso en entornos clínicos especializados y muy próximos entre sí, se utilizan formas de trabajo no asimilables a ninguno de los modelos de calidad existentes.

Las consecuencias de utilizar “cuasi modelos” o modelos no robustos para el ejercicio de la Atención Farmacéutica, es la limitación del análisis de calidad de los resultados y la comparación, interna o externa, de series temporales. Por éstos y otros motivos, las publicaciones existentes con independencia del tamaño poblacional de las series de casos incluidas, presentan baja potencia estadística y dificultades de someter los datos a técnicas de sensibilidad y a meta-análisis, que ganarían credibilidad científica para facilitar su generalización en la práctica clínica.

El camino hacia la excelencia que representan los programas de Atención Farmacéutica, se encuentran con la ausencia de indicadores que informen de los cambios en el grado de cumplimiento de los estándares de calidad que introducen estos programas. Ambas situaciones, explicarían el retraso

en la aceptación universal, por los diferentes profesionales sanitarios, e incluso por los especialistas de Farmacia Hospitalaria, de los programas de Atención Farmacéutica, añorando la Farmacia Clínica quizás por ser una etapa de la Farmacia aún no superada.

Razón por la cual la Farmacia debe dirigir su espacio a orientar al paciente y tener a mano el medicamento requerido para su perfecta atención y satisfacción del usuario.

## **DIAGNÓSTICO**

Actualmente la **FARMACIA NACIONAL** no dispone de un estricto control y colocación de sus productos, lo que motiva el desorden y demora en la atención al cliente.

## **OBJETIVOS**

- Proporcionar los conocimientos necesarios a los empleados de la Farmacia para que empleen adecuadamente, en los ámbitos público y privado, los recursos humanos, económicos, estructurales, etc., que necesitan para ejercer con competencia su actividad profesional en la farmacia, los servicios de farmacia y los centros de distribución farmacéutica.

- Facilitar la adquisición de las habilidades necesarias para que puedan aplicar los conocimientos y brinden una mejor atención al cliente.
- Procurar que sean capaces de aplicar cómo y cuándo sean precisos, mediante la adopción de las actividades necesarias, los conocimientos y habilidades descritas en los objetivos 1 y 2.

### **META**

- Que cada uno de los empleados/trabajadores tengan conocimiento de la ubicación adecuada y correcta de los medicamentos y ofrezcan un servicio de calidad a los usuarios.

### **ESTRATEGIA**

- Sensibilizar a cada empleado/trabajador sobre el grado de importancia que tiene el conocer su lugar de trabajo, el desarrollo del mismo y la función que debe cumplir en la Farmacia.

### **POLÍTICA**

- Todos los empleados sin excepción deberá tener conocimiento del proceso de selección, colocación y distribución de los medicamento, así como de su expendio.

## TÁCTICA

- Tener un manual que permita controlar de mejor manera los productos que se expenden en la Farmacia.

## PRESUPUESTO REFERENCIAL

Con el manual de control de productos, la empresa puede lograr una mejor organización al interior de la Farmacia con la ubicación y distribución de los productos que expenden y ofrecer un mejor servicio a la colectividad. El costo previsto para la elaboración del presente manual es de \$ 500.00

**CUADRO Nro. 59**  
**CRONOGRAMA Y RESPONSABLES**

ACTIVIDADES	COLABORADORES	RESPONSABLE DE LA ELABORACION	FECHA DE EJECUCION	RESPONSABLE DE LA EJECUCION
Manual de control de personal	Todos los empleados y trabajadores	Gerente propietario	04/02/2011	Gerente propietario

## **MANUAL DE PRODUCTOS PARA LA FARMACIA**

### **¿CÓMO ORDENAR LOS MEDICAMENTOS E INSUMOS Y PROGRAMAS?**

#### **MEDICAMENTOS**

- Colóquelos medicamentos en orden alfabético, de acuerdo a su nombre genérico (se puede guiar de la lista de precios. Amoxicilina, Ampicilina, Benzoato...)
- En un estante aparte, ordene la medicina de programas (por programa), coloca un letrero para que sepas de que programa es (IRA, EDA, Malaria, TBC.).

#### **INSUMOS**

- Ordene los insumos (algodón, agujas, jeringas, gasas, etc.) en un anaquel aparte, de la misma manera que los medicamentos.

#### **EMERGENCIAS**

- Los medicamentos que necesitarás para una emergencia debes tenerlos al alcance de la mano (coloca un letrero grande o forra una caja con la palabra EMERGENCIA) y coloca allí las medicamentos, dependiendo de las emergencias que tengas con mayor frecuencia en el establecimiento, puedes tener EMERGENCIA PARA MORDEDURA DE VÍBORA, EMERGENCIA PARA



INTOXICACIONES, EMERGENCIA POR HERIDAS PUNZO CORTANTES, etc.

- Estos medicamentos los debes ir reponiendo a medida que los utilices, y cuando estén próximos a vencerse.

Teniendo la farmacia ordenada, aunque te ausentes por algún tiempo la persona que se hace cargo podrá encontrar los medicamentos rápidamente.

## DOCUMENTOS

- En un anaquel o cajón guarda todos los documentos que se refieren a la farmacia, de manera que puedas encontrarlos fácilmente cuando se los necesite.
- Documentos a utilizar durante el día, estos son los únicos que se debe tener a la vista por que se usaran diariamente.

## ¿QUÉ DOCUMENTOS NECESITO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA FARMACIA?

### Documentos a utilizar durante el día:

- Cuaderno de Arqueo Diario. Ejemplo:

Fecha	Documento	Detalle	Importe
01-01-98	b/v nº 1450 a 1453	Venta de medicinas	25.00
Total del día:	25.00	Firma:	
02-01-98	b/v nº 1454 a 1459	Venta de medicina	32.00
02-01-98	b/v nº 1461 a 1463	Crédito cancelado	35.00
Total del día:	67.00	Firma:	

- Se necesita Boletas de Venta o Recibos. En sitios donde no es posible llevar boletas tendrás que tener recibos enumerados.
- Control de entrada y salida de medicamentos (Kardex).

**Ejemplo de kardex:**

NOMBRE DEL MEDICAMENTO :  
 Concentración :  
 Presentación (jarabe, cápsula, ampolla...):  
 Stock Max.....  
 Stock Min.....

FECHA	DOCUMENTO	ENTRADA	SALIDA	SALDO	OBSERVACION

- Cuaderno de ventas diarias. Ejemplo:

Fecha:	
Medicamento	Precio

- Cuaderno de registro de deudas. Ejemplo:

Fecha:	
Medicamento	Precio
.....	
.....	
Nombre y Firma del paciente o responsable	

**DOCUMENTOS PARA ELABORAR EL INFORME MENSUAL DE  
 CONSUMO DE MEDICAMENTOS.**

Kardex

**Documentos para elaborar tu Rendición de Cuentas.**

- Folder conteniendo los boletas de venta y recibos de farmacia por compras, fletes, etc.

- Cuaderno de ventas diarias.
- Cuaderno de créditos.
- Cuaderno de arqueo diario
- Declaración jurada de aquellos gastos que no puedes sustentar con boletas de venta.

### DOCUMENTOS PARA HACER TU PEDIDO

- Kardex (de todos los medicamentos e insumos).
- Hoja de pedido.

### EJEMPLO DE HOJAS DE PEDIDO

DIRECCION REGIONAL DE SALUD LORETO			
DIRECCION EJECUTIVA DE MEDICAMENTOS			
INSUMOS Y DROGAS			
CENTRO DE DISTRIBUCION N° 1			
NOTA DE PEDIDO N°:			
USUARIO:			
DIRECCION:			
PROVINCIA:		JURISDICCION	
FECHA:			
Nro.	PRODUCTO A PEDIR	PRESENT	CANT.

### DOCUMENTOS PARA HACER TU INVENTARIO

#### Documentos de apoyo a la gestión

- a) Lista de precios (copia).

Es una lista donde encontrarás los nombres de los medicamentos y sus precios en orden alfabético.

## **IMPORTANCIA:**

Tener una lista de precios visible y actualizada, te permitirá en primer lugar mantener informada a la comunidad de los medicamentos con que cuenta la Farmacia de su Puesto de Salud, y en segundo lugar te permitirá, saber cuando los productos han subido de precio. Si vendes a precios más bajos, no te alcanzara el dinero para comprar la misma cantidad de medicamento y los medicamentos de la farmacia de tu Puesto de Salud irán disminuyendo.

- Haz una lista grande (si es posible en una cartulina blanca con plumón rojo y azul) y coloca los precios de los medicamentos.
- Coloca la lista en un lugar visible, donde el público la pueda verla fácilmente.
- Actualízala cada tres meses, comprobando si ha subido el precio de algún producto, o pidiendo una lista de precios a tu Centro de Salud, el que a su vez pedirá a su Cabeza de Red.

## **¿CÓMO SELECCIONO LOS MEDICAMENTOS PARA MI FARMACIA?**

Es importante saber escoger los medicamentos que vamos a tener en nuestro establecimiento. Para eso debemos tener en cuenta las enfermedades que se presentan en la comunidad. Después, de acuerdo a la lista o petitorio de medicamentos oficial de la Región (de manera indispensable debes de tener el petitorio de medicamentos para Centros o Puestos de Salud, según te corresponda), debes escoger:

- Qué medicamentos curan las enfermedades más comunes y satisfacen las necesidades de la mayoría de la población.

Ejemplo: Cotrimoxazol contra la neumonía o la disentería.

- Deben estar disponibles en todo momento y lugar en cantidad suficiente.

Ejemplo: Sales de Rehidratación Oral.

- Compra medicamentos genéricos de preferencia; para ello debemos saber muy bien cuáles son, porque comprar medicamentos de marca es más caro y tus pacientes no podrán llevar el tratamiento completo, por lo tanto el éxito del tratamiento no estará asegurado, lo que significa que el paciente perderá la confianza.

### **NOMBRE DE LOS MEDICAMENTOS**

- a) **Nombre comercial.**- Es el nombre que le pone un laboratorio a un producto genérico para venderlo.

Por ejemplo:

Magnapen

Magnimox

son los nombres que han dado a la Amoxicilina Bristamox

b) **Nombre genérico.**- Es el nombre con el que internacionalmente se conoce al medicamento.

Siempre que tengas en la mano un medicamento que no conoces busca su nombre genérico, si hay un solo nombre entonces es un medicamento genérico.

### **¿COMO SE LA CANTIDAD DE MEDICAMENTOS QUE DEBO TENER EN STOCK Y QUE CANTIDAD DEBO PEDIR?**

Para ello necesitamos conocer lo siguiente:

#### **KARDEX:**

Es el principal instrumento de la gestión. Se hace uno para cada producto basándose en la lista de precios, debe ser puesto al día por la persona que estuvo en el turno.

¿Para qué sirve?

- Conocer el consumo mensual, por lo tanto te ayudará a hacer tu pedido de manera racional.
- Poder localizar pérdidas (diferencia entre stock e inventario).
- Poder llenar tu informe mensual.

En el Kardex anotaremos:

- Nombre genérico, forma de presentación, concentración.
- Cada movimiento:
  - ✓ Si se vendió varias veces un mismo tipo de medicamento suma el total y anota en la columna de egresos.
  - ✓ Cuando se recibe un pedido anota en otra línea las entradas: en la columna de ingresos.
  - ✓ Si das medicamentos por indigencia anota en la columna de egresos, de igual manera los fiados y los medicamentos deteriorados (colocando en observaciones el motivo).
  - ✓ Los inventarios y la fecha (si no tienes robo, el inventario será igual a la columna del saldo).

Se puede anotar también el stock máximo (la cantidad máxima de cada medicamento que puedes tener o pedir en la farmacia sin peligro de que se deterioren o se venzan) y el stock mínimo (la cantidad mínima de cada medicamento que se debe tener en la farmacia, sin peligro de quedarnos sin medicamentos hasta el próximo pedido).

## Kardex

### Ejemplo;

NOMBRE DEL MEDICAMENTO:		<i>Acido Acetil Salicilico</i>			
Concentración:		<i>500 mg</i>			
Presentación (jarabe, cápsula, ampolla...):		<i>tabletas</i>			
		Stock Máximo <i>315</i>			
		Stock Mínimo <i>45</i>			
<b>FECHA</b>	<b>DOCUMENTO</b>	<b>ENTRADA</b>	<b>SALIDA</b>	<b>SALDO</b>	<b>OBSERVAC.</b>
<i>31-12-97</i>	<i>Inventario</i>			<i>50</i>	

02-01-98			05	45	
03-01-98			03	42	fiado
06-01-98	B/V 1450 DIREMID	100		142	
06-01-98			10	132	
06-01-98			5	127	indigentes
07-01-98			20	107	
07-01-98	médicos sin fronteras	50		157	donación
31-01-98			30	127	
28-03-98			5	123	
30-03-98	Inventario			123	

Se escribe un sólo movimiento (ingreso o salida) por línea, incluso si el mismo día tienen lugar varias operaciones.

### **SUGERENCIA:**

Hasta que no sepa exactamente cuánto es tu consumo mensual real, puede anotar los pedidos máximos y mínimos con lápiz para poder cambiarlo más adelante.

### **CONSUMO MENSUAL**

Observe en las fichas de Kardex de cada producto el mes de mayor consumo anota la cantidad, o de lo contrario si has enviado tus informes mensuales también allí encontraras el consumo mensual compara de varios meses y elige el mayor. Vamos a calcular la cantidad de Acido Acetil Salicílico a pedir y cuando hacerlo, como ejemplo:

#### **Informe mensual de productos farmacéuticos (a)**

Mes de mayor consumo

Enero 73tab

#### **Informe mensual de productos farmacéuticos (b)**



Febrero 80tab

Marzo 35tab

elegimos entonces el 80

### **Informe mensual de productos farmacéuticos (c)**

Figura: Lupa señalando resaltando los círculos,

### **¿CUÁNTO SE DEBE PEDIR?**

Para saber cuánto pedir debes conocer en primer lugar cuál es la cantidad máxima de un medicamento que debes tener en el establecimiento. Pedir cantidades mayores provocara que la medicina llegue a su fecha de vencimiento en el estante y tú pierdas el capital de la farmacia.

### **STOCK MÁXIMO (Cantidad Máxima a pedir):**

Para el ejemplo: vamos a considerar un Puesto de Salud que quiere estar abastecido de Acido Acetil Salicílico por 03 meses (90 días) y su pedido demora 15 días para llegar:

Suma:  $90 + 15 = 105$  días

Para calcular mi stock Máximo necesito saber:

¿Cuál es el promedio diario de venta de Acido Acetil salicílico?

- Al mes de mayor consumo (para el ejemplo es 80 tab.) divídelo entre los 30 días que dura el mes:

- Para el ejemplo:  $80/30 = 2.66$  redondeando = 3 tab  
Diremos que se vende 3 tabletas en un día
- Ahora él quiere tener tabletas de Acido Acetil Salicílico para 105 días entonces hace lo siguiente:

Multiplica la cantidad que vende en un día por los 105 días que quiere estar abastecido para el ejemplo:

$$3 \text{ tab} \times 105 \text{ días} = 315 \text{ Tab}$$

315 entonces es la cantidad que como máximo nuestro amigo deberá tener para estar abastecido por 03 meses de Acido Acetil Salicílico

Ahora para saber CUANTO DEBO PEDIR, tomando como referencia el ejemplo anterior, pedimos la cantidad necesaria para completar a 315 Tab que es el stock máximo que debemos tener.

Por ejemplo si vamos a hacer nuestro pedido de Acido acetil salicílico y tenemos en stock 190 Tabletetas hacemos lo siguiente:

Stock máximo - existencia (lo que tengo en este momento) = Cantidad a pedir.

Para el ejemplo:

$315 - 190 = 225 \text{ Tab}$ . Es la cantidad que necesito para completar mi stock máximo y es la cantidad que debo pedir.

Y si no nos alcanza para comprar el stock máximo entonces pedimos algo menos de acuerdo a nuestra economía.

La siguiente pregunta que te harás será entonces:

### **¿CUÁNDO DEBO PEDIR?**

Para saber cuándo pedir se debe saber primero:

**STOCK MÍNIMO O DE RESERVA.**- Esta es la cantidad de medicamento que como mínimo debes tener en tu farmacia si tienes menos de esta cantidad, tu abastecimiento de ese medicamento ya está en emergencia.

Para encontrar ese valor

Sigamos el ejemplo:

A nuestro amigo le demora 15 días en llegar el medicamento al Puesto de Salud desde que hace el pedido.

Si el vende como promedio 3 tab en un día.

Muy bien ahora multiplicamos este valor por 15 días que demora en llegar.

$3 \times 15 = 45$  Tab de Acido acetil salicílico

Puedes anotar esta cantidad con lapicero rojo

**NUNCA ESPERES LLEGAR A ESTE VALOR PARA RECIEN HACER TU PEDIDO**

En el ejemplo, nuestra cantidad de medicamentos de reserva es de 45tab de Acido Acetil Salicílico, cantidad que se le terminará en 15 días que le demora el pedido.

De modo que si pide cuando tiene 45 Tabletas, su pedido llegará cuando ya no tenga Acido Acetil Salicílico, así que inteligentemente la próxima vez pedirá cuando tenga aún el doble de su stock mínimo que en nuestro ejemplo es 90:

$$45 \text{ tab. (Stock mínimo)} \times 2 = 90$$

Esto significa que cuando haces tú descargo diario si observas que ya tienes el doble del stock mínimo es hora de hacer el pedido de inmediato del producto.

Si se cuenta con los recursos económicos suficientes el pedido se puede hacer antes.

Todo esto solo lo sabrás si llevas un control diario de la entrada y salida, incluidas los créditos e indigencias en el Kardex.

Ejemplo:

Kardex

NOMBRE DEL MEDICAMENTO:	<i>Acido Acetil Salicilico</i>
Concentración:	<i>500mg</i>
Presentación (jarabe, cápsula, ampolla...):	<i>tabletas</i>
<b>Máxima Cantidad a pedir</b>	
<b>(si pides más se vencerá)</b>	= Stock Máximo <i>315</i>

Mínima cantidad a tener			= Stock Mínimo 45		
FECHA	DOCUMENTO	ENTRADA	SALIDA	SALDO	OBSERVAC
01-01-98	b/v 1233 DIREMID	200		200	
02-01-98			25	175	
05-01-98			50	125	
13-01-98			35	90	
				45	

Momento de hacer el pedido, si pides menos de esta cantidad te va a faltar.  
(Pedido mínimo si no tienes para comprar el stock máximo).

**Stock Mínimo o de reposición otros le dicen de emergencia no esperes a tener esta cantidad para recién pedir o te faltará.**

### ¿CÓMO HAGO EL PEDIDO?

EJEMPLO DE: HOJAS DE PEDIDO

DIRECCION REGIONAL DE SALUD LOJA			
DIRECCION EJECUTIVA DE MEDICAMENTOS			
INSUMOS Y DROGAS			
CENTRO DE DISTRIBUCION N° 1			
NOTA DE PEDIDO N°: 01			
USUARIO: FARMACIA NACIONAL			
DIRECCION: BOLIVAR Y COLON ESQ			
PROVINCIA: LOJA			
FECHA: 02-04-98			
Nro.	PRODUCTO A PEDIR	PRESENT	CANT.
01	Acido Acetil salicílico 500mg	Tab.	315
02	Amoxicilina 250mg	cap.	500
03	Cloruro de sodio 0.9% x 1000ml	feo.	50
04	Cloruro de sodio 20% x 20cc	amp	20
05	Lidocaina 2% x 20cc	fco-amp	05
06	Lidocaina 2%	C/D	50

- Al finalizar el día, cuando pasas tu consumo del día a tu ficha de Kardex, observa el saldo y compáralo con tu stock mínimo. Verifica si es necesario pedir de acuerdo a lo explicado.

- Si tienes tus kardex ordenados en orden alfabético, en ese mismo orden anota los productos que pedirás, y en ese mismo orden te van a anotar los productos en la PECOSA o boleta de venta. Así, cuando el pedido llegue a tu Puesto de Salud, pasarás a tu ficha de kardex más fácilmente.
- Para evitar que te envíen un medicamento por otro ten cuidado de anotar exactamente el nombre del producto y concentración en la columna que corresponde a pedir, de la misma manera en la columna que corresponde a presentación si son Capsulas, Tabletas, Ampollas, Solución, etc.
- Para que sepas exactamente qué escribir tienes la lista de precios como modelo.

### **¿QUÉ HACER CUANDO LLEGA EL PEDIDO?**

#### **RECEPCIÓN DEL PEDIDO**

- Revisar si los productos que están enviando están de acuerdo con la pecosa.
- Si hiciste tu pedido en orden alfabético, la pecosa llegará en el mismo orden y podrás pasar rápidamente el ingreso a la ficha de Kardex de cada medicamento
- Guarda en un folder la pecosa y en otro la boleta de venta y todo lo que necesites para tu rendición de cuenta: boleta del flete, recibos por carga, etc.

- Si guardaste la copia del pedido podrás comparar si te enviaron toda la medicina que pediste, en caso contrario, anota los productos que no te enviaron, podría ser que al momento del pedido no había en stock el medicamento. En ese caso en tu próximo pedido anota los productos que no te enviaron a fin de que los incluyas.
- Observa fecha de vencimiento o número de lote, no debe ser menor de un año en cuyo caso tendrás que devolver inmediatamente el producto al lugar de donde lo compraste.
- Nota: mayor información acerca de fecha de vencimiento en el Capítulo V: Conservación y Almacenamiento.
- Observa el estado de conservación del producto que estás recibiendo, si no guarda los requisitos necesarios para su consumo debes devolverlo al proveedor. Recuerda que un producto muchas veces esta deteriorado antes de la fecha de vencimiento si no ha estado almacenado adecuadamente.
- Conforme vas viendo la fecha de vencimiento, anota en tu plantilla de ayuda para no tener medicamentos vencidos, las fechas de vencimiento de los productos que recibes.

### **¿QUÉ HAGO CON LAS DONACIONES?**

- Lo mismo que cuando recibes un pedido, mira la fecha de vencimiento y estado de conservación del producto.

- Nunca recibas una donación con fecha de vencimiento menor de un año ni aquellos que no necesitas.
- Levanta un acta donde especifique la organización donante, fecha de donación y una lista detallada de cada producto recibido, anotando la cantidad del producto y su fecha de vencimiento.
- Muchas veces han surgido problemas por las donaciones, si un representante del donante está presente, pídele que explique a los representantes de la comunidad si la medicina donada es para incrementar el fondo rotatorio o para ser regalada. Si es para incrementar el fondo ingrésala al kardex de farmacia. En el caso que sea para regalarla, será usada para personas indigentes.
- Si la comunidad no fue informada convoca a una reunión para dar a conocer la existencia de estos medicamentos y su destino.

### **¿CÓMO HAGO EL INVENTARIO?**

- Para hacer el inventario cierra el establecimiento por un momento hasta que termines el inventario, sólo atiende emergencias.
- Un inventario es fácil de hacer si tienes tu farmacia ordenada: no sólo los medicamentos sino toda la documentación que a ella se refiere.

Equivocación al contar o Kardex mal descargado

Robo.



- Si uno de los productos que hay en la farmacia tiene nombre comercial, anótalo en la lista de observaciones.
- Una vez que has terminado valoriza los medicamentos contados a precio de costo, es decir al precio que te costo a comprarlo y envía el informe a tu Centro de Salud de quien dependes.

Cuando realices el inventario debes organizarte de tal manera que no se realice ninguna actividad, sólo el inventario.

Hacer un inventario consiste en contar cada uno de los medicamentos que hay en ese momento en la farmacia y anotar en el formato de inventario.

Las cifras del kardex te da un número teórico, el inventario te da un número real, ambas cantidades deben ser iguales, si encuentras que hay diferencia entre el inventario y tu kardex, coloca en el kardex la cantidad encontrada y firma.

Luego identifica lo que pasa, puede ser que te hayas equivocado al descargar el kardex o contar la medicina, si no es eso la pérdida es por robo.

Si es equivocación corrige inmediatamente el inventario y el kardex y firma.

Si es por pérdida, analiza las causas que originó esto y se tiene que recuperar la pérdida ya sea en dinero o devolución del medicamento, en ese caso revisa las medidas de seguridad como las puertas y cerraduras.

## **¿DÓNDE COMPRO LA MEDICINA?**

El primer lugar a donde te tienes que dirigir en orden de prioridad es:

- **Puestos de Salud.**- Al Centro de salud de tu jurisdicción, si no encuentras allí ellos tienen la obligación de solicitar el medicamento que necesitas para poder abastecerse.
- **Centros de salud.**- Tienen que dirigirse a la Cabeza de red de su jurisdicción.
- **Cabeza de red.**- Deberá adquirir sus medicamentos obligatoriamente del Centro de distribución.

RECUERDA;

**ANTES:**

Pedíamos medicamentos cuando nos faltaba o cuando "al ojo" creíamos que ya teníamos poco, buscábamos adivinando lo vendido el mes pasado a veces era mucho, se vencía el producto.

**AHORA**

Pedimos medicamentos cuando la cantidad de nuestro kardex está en el doble del stock mínimo y en el peor de los casos cuando tenemos el Stock Mínimo. Nunca consumir nuestro stock mínimo. Pediremos nuestro Stock Máximo o para completar nuestro stock máximo.

**ALMACENAMIENTO Y CONSERVACIÓN**

## ¿CUÁL ES LA MANERA CORRECTA DE ALMACENAR LOS MEDICAMENTOS?

El almacenamiento es conservar la calidad del medicamento desde su ingreso, permanencia en la farmacia, y su distribución posterior de modo que llegue al paciente en las mejores condiciones para su uso. Conservar no es sólo tener un depósito donde se guardan los medicamentos

Aspectos que debes considerar:

- Verifica que los envases y envolturas estén bien cerrados y sellados antes de guardar los medicamentos.
- Por ningún motivo retires la etiqueta original de la caja o envase para evitar entregar una medicina por otra.
- Recuerda que debes colocar los medicamentos en un lugar que esté fuera del alcance de los niños.
- Pon los medicamentos en estantes, ordenados alfabéticamente y/o en grupos de acuerdo a su efecto farmacológico, lo más importante es no tener el medicamento en contacto con el suelo.
- Las sales de rehidratación que vienen en sacos de 500 bolsitas no debes colocarlas una sobre la otra porque el peso hará que se endurezca formando una masa compacta que no se disuelve.
- Si conservamos tabletas en un pote, como la Cloroquina que a veces viene en envases de 1000 tabletas, asegúrate que esté vacío antes de añadirle las nuevas porque puede ser que tengan otra

fecha de vencimiento. Además rectifica en la etiqueta del envase la nueva fecha de vencimiento.

- No retires unas bolsitas con cristales que vienen en los envases donde vienen las tabletas o cápsulas ya que absorben la humedad que entra al abrir el envase. Sin ellas las pastillas o cápsulas se humedecerán y se pegaran unas con otras o se acelerará su descomposición provocando que el medicamento se malogre antes de llegar a su fecha de vencimiento.
- Si tienes pastillas sueltas y las quieres colocar en un envase, verifica que esté limpio y seco, luego colócale una etiqueta donde especifique el nombre del medicamento que estas colocando y la fecha de expiración.
- No guardes los medicamentos en bolsas de papel.
- Coloca las cremas, pomadas y ungüentos en cajas para protegerlas del calor, tanto en el almacén como en la farmacia.
- Si el calor es demasiado fuerte guarda los supositorios en la refrigeradora.
- Los medicamentos más antiguos deben ir en primera fila para llevarlos a la farmacia primero, de tal manera que se irán utilizando aquellos que vencen antes.

Es necesario elegir un espacio apropiado para guardar los medicamentos, lo mejor es un lugar limpio con sombra, de fácil acceso, alejado de la cocina o de cualquier fuente de calor. Se debe elegir un lugar no expuesto a inundaciones, protegido de la luz y/o humedad.

El almacén debe tener una buena ventilación, es decir tener un lugar con entrada y salida de aire. Debe de tener puertas y ventanas reforzadas para proteger de la luz solar directa. Cubre todas las ventanas con mallas o tela metálica para evitar robos. La temperatura debe ser adecuada dentro del almacén, para eso hay formas de mantener fresco el ambiente:

- a. Evita el calor del sol, conservando el almacén sombreado y aislado.
- b. Libra el almacén del calor mediante ventilación.

### **¿CÓMO CONSERVAR LOS MEDICAMENTOS?**

- La luz y el calor aceleran la descomposición de un medicamento.
- La humedad (agua) también deteriora los medicamentos, ya que favorece el crecimiento de hongos y otros microbios.
- El polvo y el humo, favorecen a que el medicamento se malogre.

Para evitar esto es muy importante observar si hay cambios en el aspecto de los medicamentos que permiten reconocer si se encuentran en mal estado:

### **¿CÓMO RECONOZCO LOS MEDICAMENTOS MALOGRADOS?**

Por cambios en el olor:

Algunos medicamentos cambian de olor cuando se malogran. Para darse cuenta es necesario identificar el olor del medicamento descompuesto. Por ejemplo: el Acido Acetil Salicílico (aspirina) malogrado tiene olor a vinagre.

Cambio de color o aparición de manchas:

Hay que desechar cualquier medicamento que cambie de color o se halle manchado.

Ejemplo: La tetraciclina malograda se vuelve marrón, el sulfato ferroso malogrado presenta manchas marrones.

Fraccionamiento o resecamiento:

Cuando una tableta se desmenuza ya no es útil, pues está malograda como en el caso de las vitaminas.

Humedecimiento:

Cuando una sustancia capta humedad o libera la que tiene en su composición es que se ha deteriorado, por ejemplo las sales de rehidratación oral que se han convertido en masa, ya no sirven, esto también puede ocurrir en las cápsulas cuando se pegan unas con otras, supositorios, óvulos y cremas etc.

En un medicamento inyectable si observamos partículas, líquido turbio o no tiene su color habitual.

## **¿CÓMO EVITO TENER MEDICAMENTOS VENCIDOS EN LA FARMACIA?**

Plantilla, para evitar tener medicamentos vencidos

- En una cartulina grande dibuja el siguiente cuadro
- Pégalo en un lugar visible de la farmacia

FECHA DE VENCIMIENTO 0 00: AÑO 2010	
ENERO	JULIO
FEBRERO	AGOSTO
MARZO	SETIEMBRE
ABRIL	OCTUBRE
MAYO	NOVIEMBRE
JUNIO	DICIEMBRE

- Coloca debajo una lista de los productos que se vencerán en los años siguientes, una para cada año. Cuando ya estés en el mes de Setiembre es tiempo de actualizar la lista para el año siguiente.
- Cuando recibas tus medicamentos ya sean comprados, de programas o donados, al revisar la fecha de vencimiento de los productos, no te será difícil ir anotando la fechas de vencimiento en tu plantilla de ayuda como en el ejemplo:

AÑO 2010			
ENERO	Amoxicilina 500mg cap	JULIO	
FEBRERO		AGOSTO	
MARZO		SETIEMBRE	
ABRIL	Amoxicilina 125mg jbe.	OCTUBRE	Cotrimoxazol 200/40 tab.
	Paracetamol 500mg tab.		
MAYO	Paracetamol jbe.	NOVIEMBRE	
JUNIO		DICIEMBRE	

- Revisa una vez al mes la lista en busca de los medicamentos que se vencerán en los próximos cuatro meses. Por ejemplo: Si estás en Setiembre de 1998 buscas los productos que se vencen en Setiembre, Octubre, Noviembre y Diciembre.

- Si la tienes actualizada la lista, nunca tendrás problemas con la medicina que se vence.

## **¿QUÉ HAGO CON LOS MEDICAMENTOS PRÓXIMOS A VENCERSE?**

### **MEDICAMENTOS DE PROGRAMAS**

Envíalos al Centro de Salud de tu jurisdicción para su canje. Estos te serán devueltos si:

Envías un oficio con los siguientes datos de los productos que estas enviando para su canje:

- Nombre del producto
- Cantidad
- Fecha de adquisición
- Nº de Pecososa o Nº de Boleta y/o Factura (este dato sácalo del kardex con que ingresó el producto).
- Fecha de vencimiento del producto.

Datos muy necesarios para identificar al proveedor, de no traer esta información será imposible realizar la identificación y el programa no tendrá la responsabilidad de la devolución del medicamento.

### **MEDICAMENTOS DONADOS:**

Estos productos si los envías no te serán devueltos pues no están sujetos a canje, trata de darles salida pronto.



Por ejemplo: Si es Mebendazol puedes realizar una campaña de desparasitación a los niños, si son vitaminas o sulfato ferroso puedes hacer una campaña de "Prevención de anemia en mujeres embarazadas" en coordinación con el comité de Salud.

### **¿QUÉ HAGO CON LOS MEDICAMENTOS VENCIDOS?**

No lo tires en cualquier parte ya es peligroso.

- Cava un hueco en la tierra.
- Si son frascos de jarabes o suspensiones, sacas la etiqueta y vacías el líquido en el agujero, bien lavado el frasco te puede servir después.
- Si son cápsulas, tabletas, sácalas de su envoltura y machácalas bien hasta hacerlas polvo y luego vaciar al agujero de la tierra.
- Si son ampollas, rompe la ampolla antes de tirarla al agujero de la tierra

Informa la pérdida en las reuniones normales con la comunidad o con el Comité de Salud.

Levanta un acta o declaración jurada indicando detalladamente que productos vas a desechar, descargar los medicamentos de tu kardex y escribe el motivo del desecho en las observaciones.

### **¿CÓMO PREVENGO LAS PLAGAS?**

Para prevenir las dañinas plagas revisa tu farmacia y:

- Evita la entrada de: murciélagos, ratas, insectos alados, comején y hormigas.
- Asegúrate de que no existan huecos en las paredes, pisos y cielorraso.
- Mantener los depósitos y estantes limpios constantemente. Evitar que los comejenes dañen los medicamentos almacenados.

Es recomendable:

- Trata la madera con preservantes impregnado a presión, si esto no fuera posible, remoja en el preservante durante 24 horas la madera cortada. Asegúrate que el preservante empape los bordes de la madera.
- Emplea insecticidas (solución de Dieldrin al 0.3%) en buena cantidad, incluso sobre paredes y otras superficies siempre y cuando estas sustancias no contaminen el medicamento.
- Localiza el nido del comején y destrúyelo, échale además kerosene. Si encuentras en los árboles, acciona de la misma manera destruyendo y prendiéndole fuego al nido.

## **¿CÓMO PUEDO RECONOCER LA FECHA DE VENCIMIENTO DE UN PRODUCTO?**

La fecha de vencimiento de un producto se puede reconocer por dos maneras:

### **a. Fecha de vencimiento o de expiración:**

Los medicamentos tienen una duración determinada, pasada la cual su uso no es recomendable.

Ese tiempo se determina según el tipo de medicamento y se indica mediante las palabras:

"Fecha de Expiración, Fecha de Vencimiento, Caduca, Vence, Expira, Válido hasta".

Esta fecha se indica utilizando letras y números o sólo números que indican el mes y el año hasta los cuales puede usar el medicamento.

Ejemplo:

1. Exp: Abr. 98

Quiere decir: usar hasta Abril de 1998.

2. En algunos casos la fecha de expiración viene indicada por varios números, los cuatro últimos corresponden a la fecha de vencimiento

Ejemplo: Exp: 136578 -01- 98.

Que quiere decir: Usar hasta Enero de 1998 (Asumiendo que Enero es el primer mes del año lleva el número 01)

3. Otra manera de indicar la fecha de vencimiento o expiración, es aquella indicada por letras del alfabeto ejemplo: Exp: 136578-E-98.

Que quiere decir: Usar hasta Mayo de 1998 (asumiendo que E es la quinta letra del alfabeto y Mayo es el quinto mes del año).

### b. Fecha de fabricación:

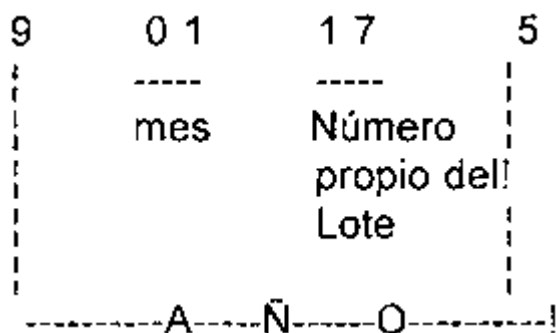
Es el conjunto de unidades del medicamento producidas en un tiempo determinado, se identifica con un número de Lote.

"Número de Lote", son los números que sirve para determinar el año y el mes de fabricación del producto.

Generalmente son 6 ó 7 números. Este número de lote está impreso en la etiqueta y en la caja del medicamento.

Se lee así: LOTE Nº..... 901175

Se interpreta así:



El primer y el último número (el 9 y el 5) determinan el año de fabricación = 1995.

El segundo y tercer número (el 0 y el 1) determinan el mes de producción = Enero.

Ejemplo:

Lote: 90 1 1 7 4

Si son TABLETAS:

Mes de Fabricación: 01 = Enero

Año de Fabricación 1994 + 5 = 1999

Luego la fecha de expiración será Enero de 1999.

- Antibióticos, hormonas, vitaminas, medicamentos líquidos y semisólidos como jarabes, suspensiones, cremas, inyectables pueden usarse tres años después del año de fabricación.
- Cápsulas y tabletas que no son antibióticos, hormonas o vitaminas, le agregas cinco años después del año de fabricación

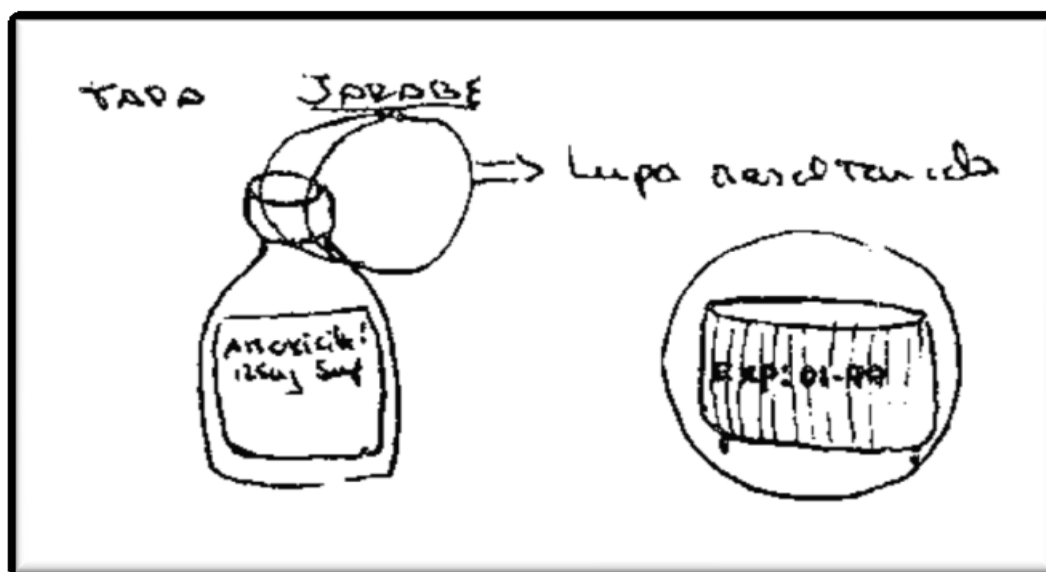
### **¿DÓNDE ENCUENTRO LA FECHA DE VENCIMIENTO?**

Todo medicamento tiene necesariamente fecha de vencimiento y la podemos encontrar en:

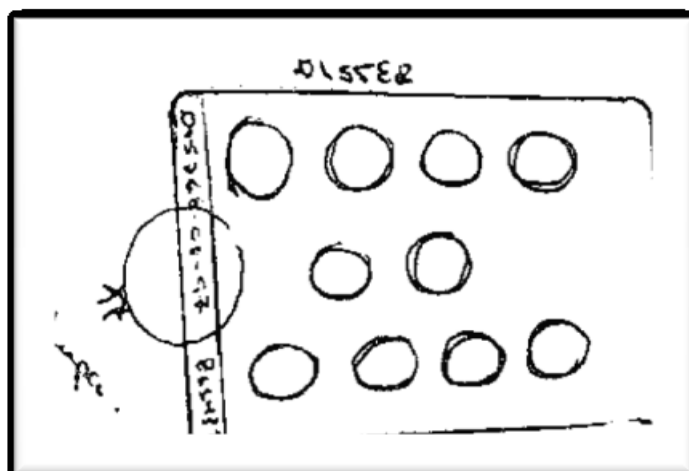
En la cajita.



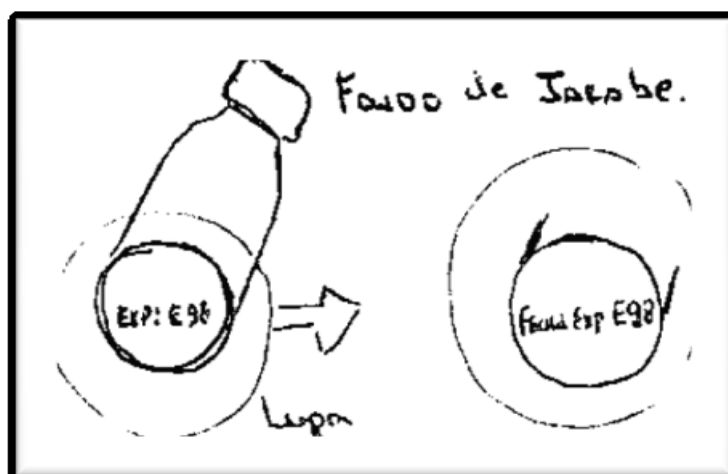
En la tapa del jarabe o suspensión.



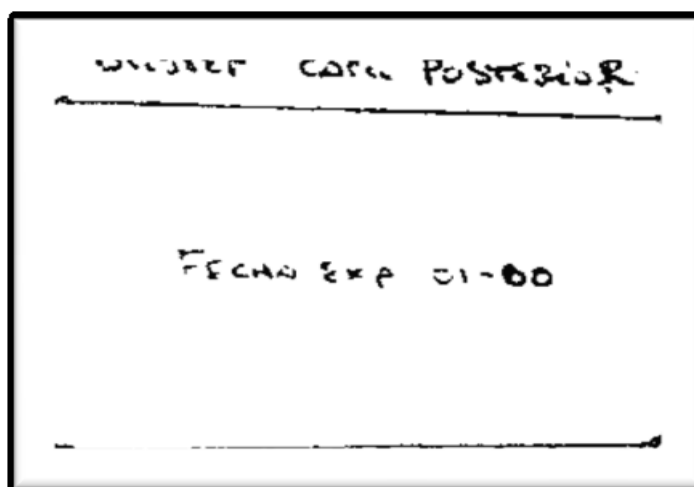
En el fondo del frasco de jarabe o suspensión.



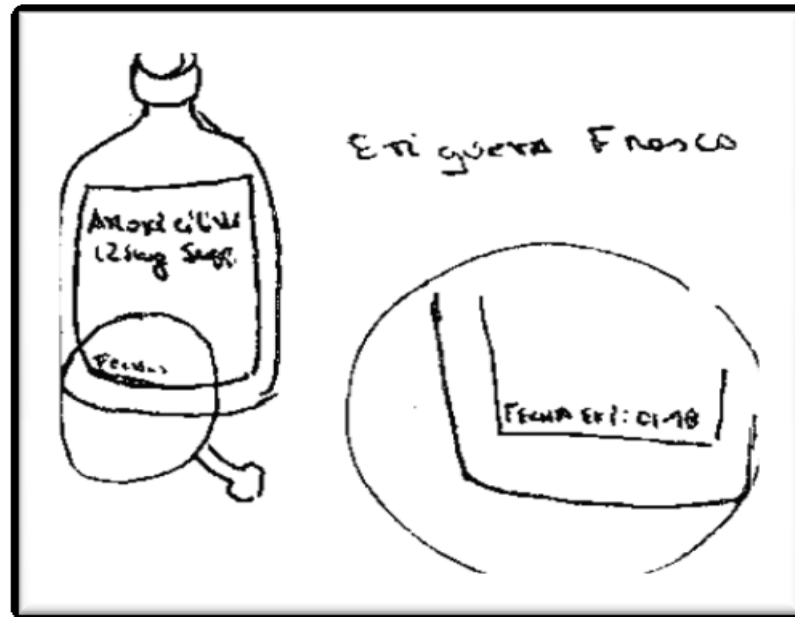
En el blister al centro.



En uno de los bordes del blister.



En la etiqueta del frasco.





PROYECTO	META	ESTRATEGIA	POLITICA	TACTICA	OBJETIVO	COSTO
1. <b>ELABORAR UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DIRIGIDO AL PERSONAL DE LA FARMACIA NACIONAL</b>	➤ Mejorar el servicio al cliente de la Farmacia Nacional	➤ Realizar los cursos de capacitación de acuerdo a la especialidad y cargo que tiene el personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La preparación será entregada tomando en consideración las necesidades básicas y el desenvolvimiento del personal y de sus valores humanos que propendan a formar una verdadera unidad y eficiencia administrativa y operativa.</li> <li>➤ Toda la responsabilidad del presente plan de capacitación, estará bajo la responsabilidad exclusiva del Gerente Propietario de la Farmacia Nacional.</li> <li>➤ Realizar varios cursos de capacitación en forma anual con una duración de 60 horas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades que asuman en sus puestos.</li> <li>➤ Brindar oportunidades de desarrollo personal en los cargos actuales y para otros puestos para los que el colaborador puede ser considerado.</li> <li>➤ Modificar actitudes para contribuir a crear un clima de trabajo satisfactorio, incrementar la motivación del trabajador y hacerlo más receptivo a la supervisión y acciones de gestión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores y, con ello, al incremento de la productividad y rendimiento de la empresa.</li> <li>➤ Mejorar la interacción entre los colaboradores y, con ello, a elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio.</li> <li>➤ Satisfacer más fácilmente requerimientos futuros de la empresa en materia de personal, sobre la base de la planeación de recursos humanos.</li> <li>➤ Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad y, con ello, a elevar la moral de trabajo.</li> <li>➤ La compensación indirecta, especialmente entre las administrativas, que tienden a considerar así la paga que asume la empresa por su participación en programas de capacitación.</li> <li>➤ Mantener al colaborador al día con los avances tecnológicos, lo que alienta la iniciativa y la creatividad y ayuda a prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo.</li> </ul>	\$ 1.200.00
2. <b>MEJORAR Y REMODELAR LA INFRAESTRUCTURA PARA LA MATRIZ Y LAS SUCURSALES DE LA FARMACIA NACIONAL.</b>	➤ Que la empresa Farmacia Nacional cuente con una infraestructura propia en donde disponga de un espacio físico adecuado para el cumplimiento de sus labores y mejorar la atención a sus clientes.	➤ Precisar un lugar apropiado y adecuado en donde los clientes de la Farmacia puedan y tengan fácil acceso a los servicios que ofrece la empresa.	➤ De acuerdo a las proformas y propuestas presentadas, presupuestar su costo y el gasto respectivo.	➤ Que ponga el Gerente de la empresa todo el empeño para lograr su objetivo	➤ Gestionar la compra de un local, para mejorar la infraestructura de la empresa y tener una mayor comodidad en el desempeño de las actividades.	\$ 50.000.00

<b>3.REALIZAR UNA CAMPAÑA PUBLICITARIA PARA LA FARMACIA NACIONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Que la Farmacia Nacional llegue a tener el prestigio y reconocimiento en el mercado local, provincial y nacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Creatividad en la publicidad</li> <li>➤ Diseñar un logotipo que pueda ser retenido con facilidad en la mente de los clientes</li> <li>➤ La publicidad será difundida puerta a puerta a través de hojas volantes, tarjetas de presentación, afiches.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Desarrollara su campaña publicitaria en forma permanente los 365 días del año.</li> <li>➤ La publicidad deberá ir acorde con las actividades que se desarrolla en la empresa</li> </ul> <p>Se hará la difusión publicitaria en los siguientes medios de comunicación</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cubrir la demanda existente en el mercado</li> <li>➤ Obtener un mayor y mejor posicionamiento de los servicios que ofrece la farmacia.</li> <li>➤ Incrementar el número de clientes tanto en la matriz como en cada una de las sucursales.</li> </ul>	
<b>4.IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE GESTION FARMACEUTICO ACTUALIZADO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Que cada uno de los empleados/trabajadores cumplan y den el seguimiento correspondiente del manual de gestión previsto para la Farmacia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Detallar a cada empleado/trabajador las funciones que corresponden de acuerdo a lo establecido por el manual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cada uno de los empleados sin excepción deberá tener conocimiento del manual de gestión y laborar de acuerdo a lo que aquí se puntualiza.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Elaborar un manual de gestión de farmacia que permita mejorar y controlar el proceso de adquisición y expendio del medicamento al interior de la Farmacia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Proporcionarán los datos referentes a la disponibilidad y las prácticas de prescripción de los medicamentos utilizados para la prevención y tratamiento de la enfermedad.</li> <li>➤ Identificarán las formas de mejorar la gestión farmacéutica para la farmacia (disponibilidad, tratamiento y costo)</li> </ul>	\$ 1.500.00
<b>5.PROPONER UN MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL QUE PERMITA ORIENTAR EL PERSONAL DE LA FARMACIA NACIONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Que cada uno de los empleados/trabajadores cumplan a cabalidad sus funciones de acuerdo al cargo que se les ha establecido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Puntualizar a cada empleado/trabajador las funciones específicas que deben cumplir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cada uno de los empleados sin excepción deberá tener conocimiento del manual de funciones y actuar de acuerdo a lo que aquí se puntualiza y se dispone</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Elaborar un manual de funciones específico para cada puesto de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Definición de la estructura y organización del personal empleado a farmacia.</li> <li>➤ Descripción de los puestos de trabajo: funciones y tareas.</li> <li>➤ Colocar al personal idóneo en el puesto que le corresponda</li> <li>➤ Que cada uno de los empleados y trabajadores conozcan sus funciones.</li> </ul>	\$ 500.00

<b>6.INPLEMENTAR UN SISTEMA QUE PERMITA EL CONTROL DEL PERSONAL</b>	➤ Que cada uno de los empleados trabajadores cumplan a cabalidad sus funciones y acaten las disposiciones establecidas en el manual.	➤ Concienciar a cada empleado trabajador sobre la importancia que tiene el respeto, la disciplina a las normas establecidas por la empresa.	➤ Cada uno de los empleados sin excepción deberá tener conocimiento del manual de control y actuar de acuerdo a lo que éste dispone.	➤ Elaborar un manual de control específico para todo el personal.	➤ Establecer un manual que permita al empleador controlar a su personal en todos los aspectos administrativos. ➤ Formular un documento que proporcione el seguimiento permanente de las acciones que realiza el personal. ➤ Contar con un instrumento administrativo adecuado.	\$ 500.00
<b>7. ESTABLECER UN SISTEMA DE CONTROL Y EXHIBICION DE PRODUCTOS</b>	➤ Que cada uno de los empleados trabajadores tengan conocimiento de la ubicación adecuada y correcta de los medicamentos y ofrezcan un servicio de calidad a los usuarios.	➤ Sensibilizar a cada empleado/trabajador sobre el grado de importancia que tiene el conocer su lugar de trabajo, el desarrollo del mismo y la función que debe cumplir en la Farmacia.	➤ Todos los empleados sin excepción deberá tener conocimiento del proceso de selección, colocación y distribución de los medicamento, así como de su expendio	➤ Tener un manual que permita controlar de mejor manera los productos que se expenden en la Farmacia.	➤ Proporcionar los conocimientos necesarios a los empleados de la Farmacia para que para empleen adecuadamente, en los ámbitos público y privado, los recursos humanos, económicos, estructurales, etc., que necesitan para ejercer con competencia su actividad profesional en la farmacia, los servicios de farmacia y los centros de distribución farmacéutica. ➤ Facilitar la adquisición de las habilidades necesarias para que puedan aplicar los conocimientos y brinden una mejor atención al cliente. ➤ Procurar que sean capaces de aplicar cómo y cuándo sean precisos, mediante la adopción de las actividades necesarias, los conocimientos y habilidades descritas en los objetivos 1 y 2.	\$ 500.00
					<b>T O T A L</b>	\$ 76.520.00

**H. CONCLUSIONES  
Y  
RECOMENDACIONES**

## H. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### H.1. CONCLUSIONES

Luego de haber realizado un estudio minucioso sobre el PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FARMACIA NACIONAL, se pudo concluir lo siguiente:

- En la ciudad de Loja existen un total de 118 farmacias, de las cuales 110 son privadas y 8 institucionales.
- Se considera que todas las organizaciones sean estas grandes o pequeñas deben contar con una Plan Estratégico que les admita guiar su accionar y regular cada uno de sus actos y procedimientos tanto internos como externos. En el presente caso la Farmacia Nacional, no cuenta con un Plan Estratégico que le permita mejorar su accionar frente a los requerimientos de los usuarios, los mismos que deben ser atendidos con calidad y calidez, pues de ellos depende su permanencia en el mercado.
- Para los clientes de una farmacia, los aspectos más importantes de la mezcla de mercadotécnica: producto, precio, distribución y promoción, son el producto (stock) y el precio.
- Farmacia Nacional, no cuenta con un plan de contingencia lo cual no le permite tener un desarrollo efectivo y eficiente, pese tener otras sucursales en el medio, requiere de un Plan de orientación y guía para mejorar.

- Farmacia Nacional, no cuenta con una estructura orgánica funcional definida que le permita manejar el recurso humano y las finanzas en una forma adecuada, por lo que no se brinda una mejor atención, ya que no tiene estructurando los niveles jerárquicos que son necesarios para la buena marcha de la empresa.
- Farmacia Nacional tiene como principales usuarios a las personas que habitan en la ciudad de Loja, los mismos que son considerados como clientes potenciales y deben ser tratados como tal para que el mercado se amplíe y no decaiga.
- Farmacia Nacional tiene una marcada competencia con las diversas farmacias que existen en la localidad, lo que genera que la empresa tiene que demostrar y trabajar con nuevas y mejores promociones para atraer la atención de los clientes.
- Si bien la empresa tiene algún sistema de publicidad, éste requiere de un programa publicitario que le permita cubrir al 100% el mercado local, así como el de ofrecer sus servicios a la colectividad y por ende atraer clientes que son la fortaleza de la misma.
- Se pudo determinar en el trabajo de investigación, la misión y la visión de la Farmacia Nacional que le permitirá expandirse en el accionar empresarial.
- Al aplicar la matriz de factores internos y externos, se pudo determinar una serie de debilidades y amenazas que no le han permitido desarrollarse como: los limitados conocimientos en administración, la limitada capacitación de sus empleados, la falta de un manual de

funciones, de una infraestructura adecuada, siendo estos factores un impedimento para el crecimiento de la misma.

- Farmacia Nacional, requiere de forma urgente la aplicación de un manual de funciones para todos los empleados/trabajadores, ya que es de mucha importancia que conozcan cuáles son sus obligaciones y como deban cumplirlas.
- Se pudo determinar así mismo que cuenta con un sinnúmero de fortalezas que le han permitido mantenerse en el medio.
- Con los objetivos estratégico establecidos, la Farmacia Nacional podrá lograr mayor posicionamiento y por ende ser conocida a nivel local y provincial, de esa manera generar mejores y mayores utilidades para su propio desarrollo.

## H.2. RECOMENDACIONES

Con la finalidad de llegar a alcanzar el posicionamiento de la empresa en el mercado local y provincial, mejorar la calidad del servicio y por ende la rentabilidad de la misma, se ha considerado las siguientes recomendaciones.

- Concienciar al Gerente de la empresa sobre la importancia de la aplicación del presente **PLAN ESTRATÉGICO** propuesta, a fin de lograr que el servicio que ofrece Farmacia Nacional se desarrolle con

eficiencia y eficacia utilizando de forma óptima todos y cada uno de los recursos que posee.

- Es importante que se aplique el manual orgánico funcional propuesto, esto le permitirá mejorar la administración de la empresa, delegando a cada empleado/trabajador cada una de las funciones que le corresponden.
- Se deberá aplicar el plan de capacitación propuesto ya que mejorara sustancialmente las actividades que el personal realiza y la relación con los agentes internos y externos que a diario tienen que atender.
- Se recomienda así mismo la puesta en marcha de una campaña publicitaria sostenida a través de los diferentes medios de comunicación, para que de esta forma se dé a conocer mejor y tener una mejor aceptación en el mercado local y provincial.
- Es importante que se tome en cuenta las sugerencias de puesta en marcha del plan, para el mejoramiento y readecuación de los locales donde funciona la Matriz y sus sucursales de la Farmacia a Nacional , mejorando de esta manera la imagen y por ende su rentabilidad.
- Se recomienda así mismo poner en práctica un sistema de gestión farmacéutico actualizado.
- Es necesario que se ponga en marcha el nuevo sistema de control del personal especialmente con lo que tiene que ver con el registro de entradas y salidas desde y hacia el lugar de trabajo.



## I. BIBLIOGRAFIA

- ARGUIN, Gerard, 1988. "La Planeación Estratégica en la Universidad", Segunda Edición. Quebec-Canadá.
- AME/INFORDEM. 1996 "Planificación Local Participativa: Procesos metodológicos". Quito – Ecuador. Pág. 49
- CONVEP, A. 1994 "Perfil del Plan Nacional de Desarrollo de Universidades y Escuelas Politécnicas" PLANVEP 1993-2003- Quito-Ecuador.
- El Suministro de Medicamentos: Serie Paltex para Ejecutores de 82 Programas de Salud Nº 1 - OPS.
- Fundamentos Empresariales Linda Kasuga – Luis Humberto Franco, Calidad y Excelencia
- F. JEFLINS. BIBLIOTECA PARA DIRECCION DE EMPRESAS – REINGENIERIA. Distribuidora, S.A. Madrid. 1982.
- GALBRAITH, Nicole. Introducción a la Economía, Editorial Grijalbo. 1990.
- GESTENBERG, Charles. Biblioteca de Finanzas y Administración de Empresas. Editorial Continental. Madrid. España. 1992.
- GITMAN, Lawrence. Fundamentos de Administración Financiera, Editorial Norma, Bogotá, Colombia, 1985.
- GUERRERO, Trotsky. Economía Agraria, Editorial Universitaria, Loja. Ecuador, 1989.
- H.T. Grahán, BIBLIOTECA PARA DIRECCION DE EMPRESAS, Ediciones Distribuidores S.A. Madrid. 1982.
- Información Básica para el Técnico de Farmacia, PACFARM-Loreto, Octubre-1994.
- JARAMILLO RODRIGUEZ, César. Elementos de Didáctica Modular, Segunda parte. Guía para la elaboración de proyectos de tesis de grado, Loja, Editorial, Universitaria. 1999.
- KRIEDEL, Roberth Y PATLER, Luois, 1997. Para un mundo de negocios cambiante. Bogotá

- LUTHE G. Rodolfo. 1999, LA EMPRESA HUMANA. Editorial Noriega – Limusa.
- Medicamentos Esenciales " Guía Práctica de Utilización" 1ra. Edición Médicos Sin Fronteras- España, 1993.
- MILKOS, Tomas, y TELLO, Ma´Elena. 1993. "Planeación Interactiva: Nueva Estrategia para el Logro Empresarial". México, Pág. 13.
- MINTZBERG H, J. Quinn y J. Voger, (1997) "El proceso estratégico".
- MORRISEY, George L. Pensamiento Estratégico. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México.

## J. INDICE

	INDICE	Pág.
PORTADA	.....	i
CERTIFICACIÓN	.....	ii
AUTORIA	.....	iii
AGRADECIMIENTO	.....	iv
DEDICATORIA	.....	v
SUMARIO	.....	vi
TÍTULO	.....	1
RESUMEN	.....	3
INTRODUCCIÓN	.....	10
REVISIÓN DE LITERATURA	.....	14
FARMACIA	.....	15
MEDICAMENTO	.....	15
PLAN DE MARKETING	.....	15
ORGÁNICO FUNCIONAL	.....	16
PLANIFICACION ESTRATEGICA	.....	17
IMPORTANCIA DE LA PLANEACION ESTRATÉGICA	.....	18
PROCESOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	.....	19
ETAPAS DEL PROCESO	.....	21
VENTAJAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA	.....	22
CLASIFICACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	.....	23
DESARROLLO DE LA VISIÓN Y LA MISIÓN	.....	27
VISIÓN	.....	27
MISIÓN	.....	28
ANALISIS FODA	.....	30
ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GERENCIALES DE PORTER	.....	41
FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER	.....	41

FASES DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	
FACTORES DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA	44
	45
<b>MATERIALES Y MÉTODOS</b>	53
MATERIALES	53
MÉTODOS	53
TÉCNICAS	55
POBLACIÓN Y MUESTRA	57
<b>RESULTADOS</b>	59
ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS Y ENTREVISTA REALIZADA	60
Encuesta Dirigida a la Ciudadanía Loja	60
Encuesta a Empleados	86
Entrevista al Gerente	99
<b>DISCUSIÓN</b>	105
ANÁLISIS FODA	106
Análisis Externo	106
Reseña histórica de las farmacias	106
Factor Económico	110
Factor político legal	111
Factor Social	113
Factor Demográfico	114
Factor Tecnológico	115
Análisis de las 5 fuerzas de Porter	116
La rivalidad entre los competidores existentes	117
Amenazas de los nuevos competidores	118
Poder de negociación de los proveedores	123
Poder de negociación de los compradores	126
Amenaza de sustitutos	127
Análisis Interno	129
Antecedentes	129
Estructura	131
Ubicación	132

PONDERACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS	.....	134
PASOS PARA LA EJECUCIÓN DE LA PONDERACIÓN	.....	138
EVALUACION DE LOS FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS	.....	138
PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FARMACIA NACIONAL DE LA CIUDAD DE LOJA	.....	140
Plan Estratégico	.....	140
Elaboración de la Visión	.....	140
Elaboración de la Misión	.....	141
Valores empresariales	.....	142
Objetivo General de la Farmacia Nacional	.....	142
Objetivos Específicos	.....	142
Determinación de los Objetivos Estratégicos	.....	143
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>		
	.....	237
CONCLUSIONES	.....	238
RECOMENDACIONES	.....	240
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	.....	242
<b>ÍNDICE</b>	.....	244
<b>ANEXOS</b>	.....	247

**K. ANEXOS**

## ANEXO Nro. 1

### ENCUESTA DIRIGIDA A LA CIUDADANIA LOJANA



### UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA ÁREA JURIDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Encuesta dirigida a la Ciudadanía Lojana

1. ¿Indique cual es su sexo?

Masculino ( ) Femenino ( )

2. ¿Señale el promedio de edad que se encuentra usted?

18-28 ( ) 50-59 ( )  
29-39 ( ) 60-69 ( )  
40-49 ( ) 70-80 ( )

3. ¿Cuál es su ocupación?

.....

4. ¿Sus ingresos económicos se encuentran entre?

100-250 ( ) 550-700 ( )  
250-400 ( ) 700-850 ( )  
400-550 ( ) 850-1000 ( )

5. ¿Señale cuál de estas FARMACIAS usted conoce?

Nacional ( ) Sana-Sana ( )  
Cruz Azul ( ) Santa Fe ( )  
Fybeka ( ) Española ( )  
Central ( ) San Pablo ( )

Otras.....

6. ¿Del listado anterior cuál es de su preferencia?

.....

Porque:.....

7. ¿Conoce usted la FARMACIA NACIONAL?

SI ( ) NO ( )

8. ¿Ha visitado usted la FARMACIA NACIONAL?

SI ( ) NO ( )

9. ¿Por qué medios se enteró de la existencia de la FARMACIA NACIONAL?

Amigos ( )

Trabajo ( )  
 Amigos y Trabajo ( )  
 Publicidad ( )

10. ¿Con que frecuencia adquiere los productos que ofrece la FARMACIA NACIONAL?

Diario ( )  
 Semanal ( )  
 Mensual ( )  
 Anual ( )  
 Más de un año ( )

11. ¿Cómo califica los servicios de la FARMACIA NACIONAL?

Excelente ( )  
 Bueno ( )  
 Regular ( )  
 Malo ( )

12. ¿Conoce usted las promociones que tiene la FARMACIA NACIONAL?

SI ( ) NO ( )

Señale cuales.....

13. ¿Según su criterio las promociones que ofrece FARMACIA NACIONAL son:

Muy Buenas ( )  
 Buenas ( )  
 Regular ( )  
 Malas ( )

14. ¿Considera usted que los precios que ofrece FARMACIA NACIONAL son:

Muy Buenos ( ) Regulares ( )  
 Buenos ( ) Malos ( )

15. ¿Ha encontrado en la FARMACIA NACIONAL los productos que usted ha requerido?

SI ( ) NO ( )

16. ¿Quién atendió su visita desde que ingreso a la FARMACIA NACIONAL?

Administrador ( ) El vendedor ( )  
 Secretaria ( ) Otros ( )

17. ¿Cree usted que las instalaciones físicas de la FARMACIA NACIONAL? Son:

Buenas ( )  
 Malas ( )  
 Falta mejorarlas ( )

18. ¿Conoce usted los puntos de ventas de FARMACIA NACIONAL?

SI ( ) NO ( )

En cuales ha realizado sus compras:

.....

19. ¿Cree usted que se debería implementar otras sucursales?

SI ( ) NO ( )



Donde:.....

20. ¿Contribuya con sugerencias para el mejoramiento de la FARMACIA NACIONAL?

.....  
.....

21. ¿Ha su criterio que otros servicios debería ofrecer una FARMACIA aparte de medicina?

.....  
.....

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## ANEXO Nro. 2

### ENCUESTA DIRIGIDA A EMPLEADOS



### **UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

1. ¿Qué tiempo tiene trabajando en la Farmacia Nacional?
  - 1 Año
  - 2 Años
  - 3 Años
  - Años y más
  
2. ¿Considera que el trato que les brinda es:
  - Excelente
  - Muy bueno
  - Bueno
  - Regular
  - Malo
  
3. ¿Qué le motivo a trabajar?  
.....  
.....
  
4. ¿Conoce bien la función que usted desempeña?  
SI ( ) NO ( )
  
5. ¿Se considera usted preparado para cumplir la función encomendada?  
SI ( ) NO ( )
  
6. ¿Ha recibido una capacitación adecuada para el desempeño de sus funciones?  
SI ( ) NO ( )
  
7. ¿Qué tipo de capacitación ha recibido?

.....  
.....  
8. ¿Qué temas sugeriría usted para su capacitación en su trabajo?

.....  
.....

9. ¿Ha tenido algún problema serio con los clientes de la FARMACIA NACIONAL?

SI ( ) NO ( )

10. ¿Cree usted que los clientes están satisfechos de la atención que se brinda?

SI ( ) NO ( )

11. ¿Cree usted que la administración de la farmacia es la adecuada?

SI ( ) NO ( )

12. ¿Qué mecanismos podría usted cambiar para una mejor atención al cliente?

.....  
.....

13. ¿Cuáles serían sus sugerencias?

.....  
.....

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## ANEXO Nro. 3

### ENTREVISTA AL GERENTE



#### **UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

1. ¿Qué tiempo tiene la Farmacia Nacional en el mercado lojano?
2. ¿Qué es lo que lo motivo entrar en esta área de trabajo?
3. ¿La Farmacia cuenta actualmente con un sistema marketing que le permita generar más y mayores ingresos?
4. ¿Considera que sus precios, el servicio y la promoción que realiza es suficiente para que su empresa desarrolle?
5. ¿Qué tipo de servicio ofrece a la ciudadanía?
6. ¿El personal que tiene a su cargo ha recibido capacitación en el tema de farmacias?
7. ¿Cree usted que la capacitación es importante para el personal de la Farmacia Nacional?
8. ¿Cuáles son los principales temas que se debería tomar en cuenta para la capacitación del personal de la Farmacia Nacional?
9. Dentro de su plan de acción y de trabajo la Farmacia, ¿Cuenta la con un Plan o sistema Contable Financiero?
10. ¿Qué mecanismos utilizo para administrar al personal?

11. ¿Cree usted que sería importante contar con datos que ayuden a organizar el personal?
12. Usted como Coordinador. ¿Tiene pleno conocimiento del rol que desempeña en su puesto?
13. ¿Qué sugerencias daría usted para mejorar su negocio?
14. ¿Qué tipo de sistema de control lleva en su negocio?
15. ¿Cree usted que el sistema que lleva es el adecuado o desearía cambiarlo?
16. ¿La Farmacia cuenta con una planificación de sus actividades?
17. ¿Tiene visión, misión, manual de funciones, organigrama?
18. ¿Cómo está estructurada?
19. ¿Están establecidas las funciones de los empleados?
20. ¿Tiene programas de capacitación para el personal?
21. A su criterio ¿cuáles son las fortalezas y debilidades de la Farmacia?
22. ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas?
23. ¿Cuál es el promedio de clientes que atiende la Farmacia Diariamente?
24. ¿Cómo se evalúa el desempeño del personal?
25. ¿De qué forma se motiva al personal?

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**