

Direccionamiento estratégico para la empresa FARMAGOMEZ de la ciudad Bucaramanga,
Colombia.

Adriana Gómez Cárdenas

ID:271796

Universidad Pontificia Bolivariana-Seccional Bucaramanga
Faculta de Ingeniería

2019

Direccionamiento estratégico para la empresa FARMAGOMEZ de la ciudad Bucaramanga,
Colombia.

Adriana Gómez Cárdenas

ID:271796

Proyecto de grado presentado como requisito para optar al título de:

INGENERIA INDUSTRIAL

Director:

María del Coral Pérez Ordóñez

Universidad Pontificia Bolivariana-Seccional Bucaramanga

Faculta de Ingeniería

2019

AGRADECIMIENTO

Primero que todo darle gracias a Dios padre todo poderoso por permitirme estudiar y poder alcanzar este logro tan significativo en mi vida, a mis padres y hermanos porque siempre han sido una apoyo a lo largo de mi carrera, también a mi directora la profesora María del Coral Pérez Ordóñez, por brindarme todos sus conocimientos del tema aplicado y por brindarme un tiempo para resolver todas mis preguntas e inquietudes y al Gerente de la empresa FarmaGómez, el cual suministró toda la información necesarios para que este trabajo se realizara.

Tabla de contenido

Introducción.....	12
Capítulo 1.....	13
Generalidades de la Empresa	13
1.1 Nombre de la Empresa	13
1.2 Actividad Económica.....	13
1.3 Número de empleados	13
1.4 Teléfonos	14
1.5 Dirección.....	14
1.6 Reseña Histórica	14
Capítulo 2.....	15
Delimitación del Problema	15
2.1 Formulación del problema de investigación	15
Capítulo 3.....	19
Antecedentes.....	19
3.1 Antecedentes del Sector.....	19
3.2 Estudios Realizados del Sector	21
Capítulo 4.....	24
Justificación del Problema	24
Capítulo 5.....	28
Objetivos.....	28
5.1 Objetivo General.....	28
5.2 Objetivos Específicos.	28
Capítulo 6.....	29
Marco Teórico.....	29
6.1 Direccionamiento Estratégico.....	29
6.1.1 Formulación estratégica.	31
6.1.2 Implementación Estratégica.	33
6.1.5 Evaluación de Estrategias.	36
Capítulo 7.....	39
Marco Legal	39
Capítulo 8.....	44
Diseño Metodológico.....	44
8.1 Tipo de Investigación	44

8.2 Población	44
8.3 Metodología	45
Capítulo 9.....	47
Declaración de la Misión y Visión	47
9.1 Misión	47
9.2 Visión	48
Capítulo 10.....	49
Análisis Interno	49
10.1 Encuesta.....	53
10.1.1 Resultados de las Encuestas.	56
Capítulo 11.....	67
Diagnóstico de Fortalezas y Debilidades Análisis Interno	67
11.1 Priorización de las Fortalezas y Debilidades.	68
11.2 Matriz de Evaluación de los Factores Internos.....	68
Capítulo 12.....	71
Análisis Externo.....	71
12.1 Análisis del Macroentorno.....	71
12.1.1 Político.	71
12.1.2 Económico.	73
12.1.3 Socio / Cultural.	75
12.1.4 Tecnológico.....	77
12.2 Análisis del Microentorno.....	79
12.3 Ciclo de Vida de la Industria	81
12.4 Matriz del Perfil Competitivo.....	83
Capítulo 13.....	87
Diagnóstico de Oportunidades y Amenazas Análisis Externo	87
13.1 Priorización de Oportunidades y Amenazas.	88
13.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	88
Capítulo 14.....	91
Formulación de Objetivos y Estrategias	91
14.1 Matriz Interna-Externa	91
14.2 Matriz DOFA.....	92
14.2.1 Explicación y Justificación de las Estrategias.	94

Capítulo 15.....	96
Mapa Estratégico	96
15.1 Objetivos Corporativos	96
Capítulo 16.....	98
Cuadro de Mando Integral.....	98
Capítulo 17.....	102
Ficha Técnica de Indicadores	102
Capítulo 18.....	104
Manual de Funciones.....	104
Capítulo 19.....	107
Plataforma Droguería FarmaGómez.....	107
Capítulo 20.....	112
Droguería Virtual	112
Conclusiones	114
Recomendaciones.....	115
Referencias Bibliográficas.....	116
Anexos	121
Anexo A Encuesta de Clientes	121
Anexo B Encuesta a Proveedores	134
Anexo C Encuestas Empleados	142

lista de tablas

Tabla 1	45
Tabla 2	67
Tabla 3	68
Tabla 4	69
Tabla 5	72
Tabla 6	74
Tabla 7	76
Tabla 8	77
Tabla 9	87
Tabla 10	88
Tabla 11	89
Tabla 12	92
Tabla 13	94
Tabla 14	99
Tabla 15	111
Tabla 16	113

Lista de Ilustración

Ilustración 1. Organigrama	13
Ilustración 2. Negocio de las Droguerías en Colombia.....	24
Ilustración 3. Modelo Integral de Dirección Estratégica	29
Ilustración 4. Elaboración de la Misión	33
Ilustración 5. Matriz del Perfil Competitivo	34
Ilustración 6. Proceso de Evaluación	36
Ilustración 7. Cuadro de Mando Integral	37
Ilustración 8. Requisitos para la Instalación de Droguerías	40
Ilustración 9. Manual de Normas para la Habilitación de Farmacias.	43
Ilustración 10. Misión	47
Ilustración 11. Visión.....	48
Ilustración 12. Análisis Interno.....	49
Ilustración 13. Variables de la Encuesta de Clientes	54
Ilustración 14. Variable de la Encuesta de Proveedores	55
Ilustración 15. Variables de la Encuesta de Empleados.....	56
Ilustración 16. Pregunta 1 Clientes	56
Ilustración 17. Pregunta 4 Clientes	57
Ilustración 18. Pregunta 9 Clientes	57
Ilustración 19. Pregunta 14 Clientes	58
Ilustración 20. Pregunta 20 Clientes	58
Ilustración 21. Pregunta 2 Proveedores.....	60
Ilustración 22. Pregunta 3 Proveedores.....	60
Ilustración 23. Pregunta 6 Proveedores.....	61
Ilustración 24. Pregunta 7 Proveedores.....	61
Ilustración 25. Pregunta 8 Proveedores.....	62
Ilustración 26. Pregunta 8 Empleados.....	63
Ilustración 27. Pregunta 11 Empleados.....	63
Ilustración 28. Pregunta 13 Empleados.....	64
Ilustración 29. Pregunta 14 Empleados.....	64
Ilustración 30. Pregunta 15 Empleados.....	65
Ilustración 31. Pregunta 17 Empleados.....	65
Ilustración 32. Análisis del Microentorno.....	79
Ilustración 33. Ciclo de Vida	82
Ilustración 34. Matriz del Perfil Competitivo	85
Ilustración 35. Matriz Interna. Externa	91
Ilustración 36. Mapa Estratégico	97
Ilustración 37. Ficha Técnica de Indicadores.....	102
Ilustración 38. Número de empleados.....	104
Ilustración 39. Manual de Funciones Regente de Farmacia	106
Ilustración 40. Plataforma Dominium Plus.....	107
Ilustración 41. Parametrización.....	108
Ilustración 42. Inventario	109
Ilustración 43. Generación de Facturas.....	110
Ilustración 44. Ventas Totales.....	110
Ilustración 45. Farmacia Virtual	112
Ilustración 46. Pregunta 1 Clientes	121

Ilustración 47. Pregunta 2 Clientes	121
Ilustración 48. Pregunta 3 Clientes	122
Ilustración 49. Pregunta 4 Clientes	123
Ilustración 50. Pregunta 5 Clientes	123
Ilustración 51. Pregunta 5 Clientes	124
Ilustración 52. Pregunta 5 Clientes	124
Ilustración 53. Pregunta 6 Clientes	125
Ilustración 54. Pregunta 7 Clientes	125
Ilustración 55. Pregunta 8 Clientes	126
Ilustración 56. Pregunta 9 Clientes	126
Ilustración 57. Pregunta 10 Clientes	127
Ilustración 58. Pregunta 11 Clientes	127
Ilustración 59. Pregunta 12 Clientes	128
Ilustración 60. Pregunta 13 Clientes	128
Ilustración 61. Pregunta 14 Clientes	129
Ilustración 62. Pregunta 15 Clientes	129
Ilustración 63. Pregunta 16 Clientes	130
Ilustración 64. Pregunta 17 Clientes	130
Ilustración 65. Pregunta 18 Clientes	131
Ilustración 66. Pregunta 19 Clientes	131
Ilustración 67. Pregunta 20 Clientes	132
Ilustración 68. Pregunta 21 Clientes	132
Ilustración 69. Pregunta 22 Clientes	133
Ilustración 70. Pregunta 1 Proveedores.....	134
Ilustración 71. Pregunta 2 Proveedores.....	134
Ilustración 72. Pregunta 3 Proveedores.....	135
Ilustración 73. Pregunta 4 Proveedores.....	135
<i>Ilustración 74.</i> Pregunta 5 Proveedores	136
Ilustración 75. Pregunta 6 Proveedores.....	136
Ilustración 76. Pregunta 7 Proveedores.....	137
Ilustración 77. Pregunta 8 Proveedores.....	137
Ilustración 78. Pregunta 9 Proveedores.....	138
Ilustración 79. Pregunta 10 Proveedores.....	138
Ilustración 80. Pregunta 11 Proveedores.....	139
Ilustración 81. Pregunta 12 Proveedores.....	139
Ilustración 82. Pregunta 13 Proveedores.....	140
Ilustración 83. Pregunta 14 Proveedores.....	140
Ilustración 84. Pregunta 15 Proveedores.....	141
Ilustración 85. Pregunta 16 Proveedores.....	141
Ilustración 86. Pregunta 1 Empleados.....	142
Ilustración 87. Pregunta 2 Empleados.....	142
Ilustración 88. Pregunta 3 Empleados.....	143
Ilustración 89. Pregunta 4 Empleados.....	143
Ilustración 90. Pregunta 5 Empleados.....	144
Ilustración 91. Pregunta 6 Empleados.....	144
Ilustración 92. Pregunta 7 Empleados.....	145
Ilustración 93. Pregunta 8 Empleados.....	145
Ilustración 94. Pregunta 9 Empleados.....	146

Ilustración 95. Pregunta 10 Empleados.....	146
Ilustración 96. Pregunta 11 Empleados.....	147
Ilustración 97. Pregunta 12 Empleados.....	147
Ilustración 98. Pregunta 13 Empleados.....	148
Ilustración 99. Pregunta 14 Empleados.....	148
Ilustración 100. Pregunta 15 Empleados.....	149
Ilustración 101. Pregunta 16 Empleados.....	149
Ilustración 102. Pregunta 17 Empleado	150
Ilustración 103. Pregunta 18 Empleados.....	150

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: Direccionamiento estratégico para la empresa FARMAGÓMEZ de la ciudad Bucaramanga, Colombia.

AUTOR(ES): ADRIANA GÓMEZ CÁRDENAS

PROGRAMA: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR(A): MARÍA DEL CORAL PÉREZ ORDOÑEZ

RESUMEN

En el presente trabajo de grado se diseña un direccionamiento estratégico a la empresa FarmaGómez de Bucaramanga, Colombia, con el fin de ir evolucionando en el mundo de la salud y de esta forma obtener mayores conocimiento, que permitan tomar decisiones que garanticen mejores resultado, está investigación se realiza por medio de la utilización de la herramienta de diagnósticos empresariales del proyecto DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA PARA LA CREACIÓN Y FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL EN BUCARAMANGA Y SU ÁREA METROPOLITANA realizada por Mónica Avendaño Díaz, Nelson Enrique Moreno Gómez y María del Coral Pérez Ordóñez y una aplicación de una encuesta realizada a los empleados, proveedores y clientes, en donde permite determinar de manera más segura estrategias que ayudan a la farmacia tener mayor reconocimiento y sostenibilidad en el mercado, tales como, la implementación de una farmacia virtual, la sistematización de la farmacia, en donde se identifiquen los clientes potenciales, contar con un manual de funciones para los empleados de la organización, entre otros.

PALABRAS CLAVE:

Direccionamiento estratégico, Estrategias, Objetivos estratégicos, Indicadores, Normativas.

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: Strategic addressing for the FARMAGÓMEZ company of the city Bucaramanga, Colombia.

AUTHOR(S): ADRIANA GÓMEZ CÁRDENAS

FACULTY: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR: MARÍA DEL CORAL PÉREZ ORDOÑEZ

ABSTRACT

In the present degree work a strategic direction is designed to the company FarmaGómez de Bucaramanga, Colombia, in order to evolve in the world of health and in this way obtain greater knowledge, which allow decisions that guarantee better results, is The research is carried out through the use of the business diagnostic tool of the project DESIGN OF A METHODOLOGY FOR CREATION AND BUSINESS STRENGTHENING IN BUCARAMANGA AND ITS METROPOLITAN AREA carried out by Mónica Avendaño Díaz, Nelson Enrique Moreno Gómez and María del Coral Pérez Ordóñez and a application of a survey of employees, suppliers and customers, where it is possible to determine in a safer way strategies that help the pharmacy have greater recognition and sustainability in the market, such as, the implementation of a virtual pharmacy, the systematization of the pharmacy, where pot customers are identified At present, have a manual of functions for the employees of the organization, among others

KEYWORDS:

Strategic Addressing, Strategies, Strategic Objectives, Indicators, Regulations

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

Introducción

La administración estratégica es un proceso de evaluación sistemática de un negocio y define los objetivos a largo plazo, identifica metas y objetivos, desarrolla estrategias para alcanzar estos y localiza recursos para realizarlos (ESAN, 27).

Según lo anterior la administración estratégica es un área que abarca todas las empresas, pero son solo las grandes empresas las que manejan esta herramienta y la viven actualizando para determinar si las estrategias se están cumpliendo.

En el presente trabajo se plantea un direccionamiento estratégico a la empresa FarmaGómez de Bucaramanga, Colombia, debido a que es una empresa que existe desde hace 19 años y a la fecha nunca se había realizado un estudio de este nivel.

Para el desarrollo del trabajo primero se realiza una recopilación de la información tanto interna como externa de la empresa, cierta parte de la información fue suministrada por la ayuda de la herramienta de diagnósticos empresariales del proyecto DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA PARA LA CREACIÓN Y FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL EN BUCARAMANGA Y SU ÁREA METROPOLITANA realizada por Mónica Avendaño Díaz, Nelson Enrique Moreno Gómez y María del Coral Pérez Ordóñez, además se realizó encuestas a las tres partes interesadas, las cuales son los empleados, clientes y proveedores.

Con el fin de determinar estrategias que le permitan a la empresa FarmaGómez evolucionar en un mercado tan cambiante en cuanto a tecnología, además se deja diseñada una ficha técnica, la cual le permite evaluar el comportamiento de los objetivos, si se están cumpliendo o no, lo que generaría un direccionamiento estratégico contra sus competidores y así poder llegar a tener mayor reconocimiento en el mundo farmacéutico y tener una buena organización interna de la empresa.

Capítulo 1

Generalidades de la Empresa

1.1 Nombre de la Empresa

FarmaGómez ubicada en la ciudad de Bucaramanga, Santander.

1.2 Actividad Económica

La empresa FarmaGómez tiene como actividad económica principal, el comercio al por menor de productos farmacéuticos y medicinales, cosméticos y artículos de tocador en establecimientos (CIU) 4773, Inicio actividad el 21 de enero del 2015.

1.3 Número de empleados

Según nómina la empresa actualmente cuenta con 6 empleados. A continuación, se plantea un organigrama según información suministrada por el gerente general de la empresa, dando así, una propuesta mientras se realiza la formalización en la empresa, además se muestra que es una organización funcional o de especialización de funciones. La organización por funciones reúne, en un departamento, a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas, que se denomina funciones. Esta organización se aplica cuando la organización es pequeña y está orientada a objetivos comunes (Ortega, 2014). Por consiguiente, en la *Ilustración 1*. Organigrama, se resalta el organigrama propuesto.

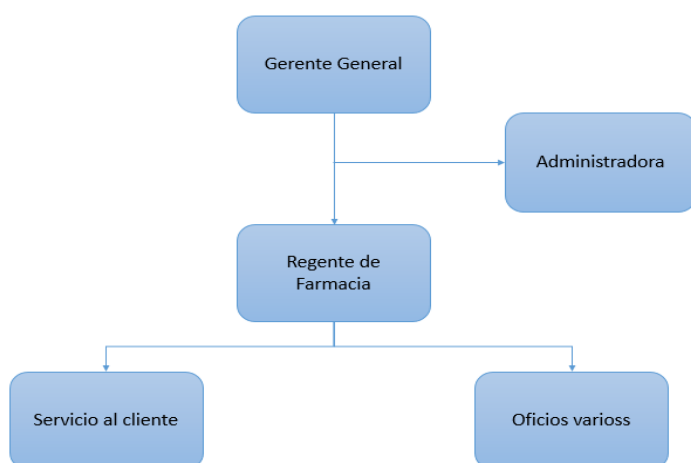


Ilustración 1. Organigrama

Fuente: Elaboración propia (Con información suministrada de la empresa FarmaGómez)

1.4 Teléfonos

6798858-6783132-3209504212-3118145531

1.5 Dirección

Calle 8 # 11-105 Barrio Villabel

1.6 Reseña Histórica

La empresa FarmaGómez es una farmacia de carácter familiar creada por el señor Wilman Gómez Galván y su esposa Beatriz Cárdenas Pedraza.

En el año 2000 se da origen a la empresa Droguería Wilgomez por el señor Wilman Gómez Galván en el barrio Villabel de Bucaramanga, este establecimiento contaba con tan solo 30 metros de área.

En el año 2002 el dueño compra el almacén de al lado, siendo este una peluquería, con el fin de ampliar la farmacia llegando a medir 42 metros de área, para de esta forma ofrecer a los clientes más variedad de productos, es decir, donde se podría encontrar medicamentos, juguetes, cosméticos, perfumería, útiles de aseo y además contaba con una sección de pañalera.

Al pasar los años el señor Wilman Gómez siempre se ha centrado en la satisfacción del cliente, es decir, que el cliente se sienta cómodo cuando recibe el servicio de la farmacia, además una vez al año acomodaba la droguería de diferentes formas de tal modo que el cliente se sienta a gusto.

En el año 2018 el dueño piensa en evolucionar el negocio a otro nivel, debido a la nueva competencia, entonces decide trasladar el negocio a la esquina del frente, ya que es un establecimiento que mide 112 metros de área, siendo este más grande y además él también es dueño, por otro lado, decide cambiar el nombre a FarmaGómez y le deja el mando de la farmacia a la hija Vanessa Gómez Cárdenas, quien queda registrada en Cámara de comercio como propietaria del establecimiento (Gomez W. G., 2019).

Capítulo 2

Delimitación del Problema

2.1 Formulación del problema de investigación

En la actualidad el mundo empresarial ha tenido cambios significativos, debido a la implementación de nuevas tecnologías, lo que obliga a los negocios evolucionar su forma de administrar; una de las empresas que se está viendo afectada actualmente es el área de salud, es decir, los llamados farmacias, droguerías o boticas, debido a la llegada de grandes cadenas internacionales como Farmatodo, Locatel y Cruz Verde que transformaron el mercado. Para adaptarse a las nuevas exigencias, las droguerías de barrio se han visto obligadas a implementar estrategias que les permitan generar volúmenes en ventas (Dinero, 2015).

A pesar del crecimiento de los llamados supermercados de la salud, en muchos municipios del país donde no hay un médico o enfermera, se encuentre una droguería de barrio, ya que son, las que buscan demostrar a los clientes la importancia de estos negocios de barrio, por medio de un modelo que va más allá de las ventas, es decir, droguerías convencionales en manos de regentes de farmacia, que cuentan con personal capacitado no solo para administrar un local sino brindar un servicio especializado a los clientes, que consiste en suministrarles toda la información sobre el medicamento, despejar dudas acerca de posibles efectos secundarios e incluso explicarles como tomarlo para garantizar su principio activo que realmente funcione, esto ha permitido que las farmacias de barrio se mantengan a flote (Rueda, 2016)

Por esta razón las droguerías actualmente son de gran importancia, porque además de ofrecer un servicio especial a los clientes, las Droguerías prestan un invaluable servicio social en salud, ya que independientemente del estrato socioeconómico, ésta se encuentra ubicada hasta en los sitios más apartados, estando así más cerca de las necesidades del consumidor (Revista el Tiempo, 2000).

Pero estas droguerías de barrio son las más amenazadas, no solo por la creciente competencia sino también por los altos costos, pues se trata de establecimientos que no tienen la facilidad de comprar grandes volúmenes para lograr economías de escala, además, a esto se suma que en muchas de ellas hay una transformación generacional y los jóvenes no quieren continuar con el negocio familiar, razón por la cual sus fundadores deben tomar la difícil decisión de vender y, como si fuera poco, otras no cuentan con el capital de trabajo suficiente para competir y crecer (Dinero, 2015).

Por otro lado, el gobierno nacional aseguró que la nueva política nacional farmacéutica es una de las herramientas para mejorar el sistema de salud en Colombia, porque con esta política se abre la competencia en el sector farmacéutico para garantizar a los colombianos mejor calidad y menores precios, asimismo queriendo promover la competencia, para poder obtener medicamentos buenos y competitivos (Soto, 2012).

Por este motivo se debe tener en cuenta que el país va evolucionando constantemente, por eso al pasar los días se presentan cantidad de problemas y dificultades para estar al alcance de un mundo competitivo, por lo tanto, invertir en estrategias para tener una ventaja sobre la competencia es un requisito para diferenciarse y ganar la preferencia de los clientes. Además, apostar en una sola estrategia no es suficiente para que la empresa mantenga una buena posición en el mercado. Es necesario diversificar las áreas de inversión, pues los sectores están relacionados y el crecimiento de uno eleva el otro (Anselmo, 2015).

Asimismo, en el mundo actual de los negocios, las empresas deben ser competitivas, solo así lograra establecer una estabilidad en los mercados actuales donde existe gran rivalidad competitiva entre empresas. Es por ello que, al fundar una organización o empresa, se debe elegir la mejor estrategia empresarial a seguir ya que esta es la clave para alcanzar el éxito, puesto que ninguna empresa puede competir sin misión, sin objetivos, sin metas y sin las

estrategias necesarias para lograr estos objetivos, por lo que es de suma importancia de que dicha decisión sea minuciosamente analizada (Monge, 2013).

Del mismo modo, no sirve de mucho que en una empresa existan buenas instalaciones, el mejor equipo, la mejor ubicación, si todo lo anterior no va acompañado del elemento humano necesario para dirigir las actividades, o sea que la administración es importante para alcanzar objetivos de la organización (Rendon, 2012).

Por otro lado, el crecimiento urbanístico de Bucaramanga y su área metropolitana cada vez es mayor, esto es evidente ante las grandes y diversas edificaciones que hay en la ciudad, y otras tantas que se están ejecutando. Pero, con respecto al desarrollo urbanístico, ¿hacia dónde va la ciudad? De acuerdo con Sergio Luna Navas, gerente regional de Camacol Santander, dentro de 20 años la agremiación prevé desarrollos en los cuatro municipios del área metropolitana: Bucaramanga, Floridablanca, Girón y Piedecuesta (Vanguardia, 2017).

Con relación a lo anterior se puede observar que Bucaramanga y su área metropolitana quiere expandir la urbanización, lo cual es favorable para los comerciantes, pero al convertirse Bucaramanga en una ciudad comerciante se empieza a correr el riesgo de la llegada de grandes empresas como Farmatodo según lo muestra a continuación los antecedentes, lo cual sería una gran competencia para las droguerías de barrio, ya que siempre se centra en buscar siempre la satisfacción y lealtad de los clientes, pero para nadie es un secreto que este mundo tan cambiante en cuanto a la tecnología es muy difícil mantenerse, también hay que ir evolucionando y mirar, cual es el valor agregado que dan las grandes farmacias en comparación a las droguerías de barrio.

Tomando en cuenta lo anterior, la empresa FarmaGómez se enfrentará a grandes competidores, viendo esto como una oportunidad para la implementación de objetivos y

estrategias que permitan afrontar de mejor manera las condiciones del entorno y así lograr posicionar a la empresa como una de las más reconocidas.

Por esta razón para la empresa FarmaGómez es de gran importancia la realización del direccionamiento estratégico, ya que, ayuda a contextualizar de cómo se encuentra la empresa en comparación de los grandes competidores y de esta forma tomar decisiones de los problemas a los que se enfrenta, debido a los cambios que se están generando hoy en día, de tal modo que ayude a cumplir con las metas trazadas en un tiempo determinado, para así proyectarse y tener un crecimiento continuo, que permita tener resultados factibles que ayuden a generar una ventaja competitiva y una sostenibilidad en el mercado. debido a lo anterior se da origen a la siguiente pregunta de investigación:

¿Qué necesita la empresa FarmaGómez de la ciudad de Bucaramanga, Colombia para desarrollar un direccionamiento estratégico?

Capítulo 3

Antecedentes

3.1 Antecedentes del Sector

Casi 100 años de experiencia respaldan el trabajo de Farmatodo, una empresa familiar que llegó a Colombia hace 9 años con un formato innovador. El equipo gerencial de Farmatodo en Venezuela tuvo la oportunidad de ir a Estados Unidos para observar primero cómo operaban las grandes cadenas de venta al detal como Wal-Mart, Walgreens, Eckers, CVS y Raid Aid, entre otras, y asimilaron los aspectos que podían ser implementados en Venezuela.

Lo mismo sucedió en Colombia. "Hasta ese momento –explica Teodoro Zubillaga, gerente general de Farmatodo en el país–, solo existían en Colombia las droguerías tradicionales. Los empresarios venezolanos trajeron una propuesta nueva que actualmente ofrece, en un único lugar, productos en cuatro categorías: salud, belleza, bebé y cuidado personal" (Revista Semana, 2017).

Actualmente se está viviendo una época de cambios, caracterizado por la globalización, el desarrollo de la tecnología y el manejo de la información; situaciones que hacen que el entorno evolucione más rápido y se torne altamente competitivo. En estas circunstancias, las organizaciones deben luchar para sobrevivir, mantenerse y mejorar su posición en el mercado frente a las demás.

El siguiente trabajo investigativo intitulado “Plan Estratégico para la Farmacia Farmared’s Reina del Cisne de la ciudad de Loja”, tiene el propósito de contribuir de alguna manera a la gestión que vienen realizando los directivos de la farmacia que permitirá a largo plazo lograr un mejor desempeño de sus actividades y obtener mejores resultados en sus labores diarias (Granillo, 2016).

Con CVS Pharmacy y más, no sólo se agregan más productos hispanos en nuestros estantes. Además, adoptamos una visión estratégica para entender verdaderamente qué era lo que querían encontrar los consumidores hispanos en una farmacia y cómo podíamos satisfacer algunas de las necesidades que aún no estaban cubiertas," afirmó Gabe Navarro, Jefe del Área de Crecimiento de Consumo Hispano de CVS Pharmacy. "Entendemos que nuestros clientes hispanos están buscando una experiencia de compra más personalizada en donde puedan encontrar sus marcas favoritas a precios competitivos, servicios convenientes y un nivel superior de servicio al cliente en un ambiente en el que se sientan como en casa.

Las características únicas de las tiendas CVS Pharmacy y más son las siguientes:

- Servicio Bilingüe al Cliente: Empleados y señalamientos totalmente bilingües en toda la tienda.
- Nuevos Productos: Más de 1,500 productos NUEVOS en toda la tienda, incluyendo muchas de las marcas hispanas más populares en categorías como comestibles, medicamentos de venta sin receta médica, artículos de limpieza para el hogar, snacks, electrodomésticos, utensilios de cocina, cosméticos, artículos para bebé y productos para el cuidado del cabello. Más de 300 de los productos nuevos serán fabricados en California, incluyendo El Alteño, Betel, Eternalux Candles, De La Cruz, café Don Francisco, La Llave, Bactimicina, Shampoo Cabellina, té Doña Remedios y Tadin.
- Nuevo Mostrador de Perfumes: Un departamento nuevo, atendido por expertos en belleza, con una gran variedad de fragancias de diseñador a precios bajos.
- Valor Agregado: Nuevos precios más bajos en cientos de productos en toda la tienda y más productos en tamaño económico. Precios competitivos y cientos de productos en tamaño económico.

- Nuevos Servicios: Pago de recibos, recargas móviles nacionales e internacionales, transferencias de dinero y lotería (CVA Pharmacy, 2016).

3.2 Estudios Realizados del Sector

A continuación, se presenta diversos estudios realizado al sector farmacéutico, ya sean nacionales o internacionales.

El consumo de medicamentos y en particular la automedicación en México, ha sido referida en pocos estudios. Éstos indican que la auto atención a la salud se manifiesta a través de dos fenómenos claramente identificables: a) la auto prescripción, que consiste en el consumo de medicamentos que requieren receta médica y son adquiridos sin ella y b) la automedicación que representa el consumo de fármacos de libre acceso⁵⁻⁹. Es importante resaltar que el proceso de automedicación está relacionado al hecho de que por ley no existe la presencia de un farmacéutico profesional en las farmacias comunitarias que proporcione información al paciente sobre el uso racional de los medicamentos, asesore a éste en la compra de medicamentos de venta libre y que realice el acto de dispensación (Gomez O. , 2009).

En los países desarrollados el papel del farmacéutico en el autocuidado de la salud, y especialmente en la dispensación de medicamentos a los pacientes, se convierte en una actividad cada vez más importante. Los farmacéuticos contribuyen al uso seguro y eficaz de los medicamentos, al tiempo que juegan un papel significativo en el uso racional del medicamento, promoviendo la información al paciente y realizando estudios de utilización de fármacos. En los últimos tiempos el papel del farmacéutico comunitario ha cambiado notablemente. La evolución ha hecho que el rol del farmacéutico haya pasado de ser un mero dispensador de medicamentos a desarrollar una farmacia más asistencial gracias a los servicios profesionales farmacéuticos (SPF). Esta nueva situación implica la necesidad de que haya un

farmacéutico comunitario más entrenado, más capacitado y más integrado dentro de los equipos de salud (Baixauli, 2010).

El mundo moderno sugiere importantes desafíos para cualquier empresario, al margen de la complejidad de la empresa, del sector en el cual se desenvuelva o del producto que comercialice, el mercado es un juez que no perdona los errores, y la empresa debe garantizar que tanto su estructura como su o sus productos cumplen con las exigencias de los clientes, situación que las lleva a trabajar ocasionalmente en forma conjunta, y no quedar por fuera de la oferta, en otras palabras, el aislarse no garantiza la continuidad de una empresa en el tiempo. La empresa de laboratorios GRUINFACOL durante varios años ha trabajado en la fabricación, producción y distribución de medicamentos esenciales para la salud de los colombianos, viéndose afectada por una serie de variables (internas y externas) que no le han permitido un mejor funcionamiento para lograr los fines propuestos desde sus inicios en 1.996. Una de las principales causas que no permiten un mejoramiento continuo a la empresa Laboratorios Farmacéuticos GRUINFACOL es la diligencia en la toma de decisiones, ya que únicamente las decisiones tanto tácticas como estratégicas son tomadas por el accionista mayoritario de la empresa. La falta de prontitud en estas decisiones trae consigo continuos retrasos en las diferentes actividades propias de la empresa (MARTINEZ, 2007).

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores. Ha de destacarse que el presupuesto refleja el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos, es de considerarse que es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por las empresas. También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que va a orientar la empresa, la misión es fundamental, ya que

ésta representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a los consumidores. El objetivo de este trabajo es diseñar un Plan Estratégico como una herramienta de gestión que permita mejorar la calidad del servicio que presta la Farmacia Cruz Azul a su clientela (Sánchez, 2009).

Capítulo 4

Justificación del Problema

Las ventas de la industria farmacéutica en Colombia se dividen en dos grupos: las institucionales “los medicamentos que compra el sistema de salud y que luego las EPS le entregan a cada ciudadano” y las comerciales “lo que pagamos de nuestro bolsillo cuando vamos a una farmacia, sin importar si el medicamento fue prescrito o no por un especialista”. Se calcula que anualmente el negocio mueve unos 9,5 billones de pesos en Colombia, de los cuales casi 70% son ventas institucionales y 30% son comerciales (Shihab, 2018).

El top tres en farmacias suma más de 1.700 locales en un negocio que movió \$5,8 billones en ingresos solo en el 2017, lo que significó un aumento de 7,4% respecto a lo logrado en 2016 cuando fueron ventas de \$5,4 billones. En la *Ilustración 2. Negocio de las Droguerías en Colombia*, se muestra lo que movió de ingresos cada droguería de Colombia en el año 2017 (Bejarano, 2018).



Ilustración 2. Negocio de las Droguerías en Colombia
Fuente: (Bejarano, 2018)

En el caso de las droguerías de barrio, además de adicionar categorías, muchas de ellas se han renovado con el fin de ajustarse a un formato acorde con el mercado moderno, dice Juan

Manuel Acuña, gerente de Droguerías Acuña, cadena que hoy cuenta con 55 puntos de venta ubicados principalmente en Bogotá y Cundinamarca.

Además, En Colombia hay por lo menos 3.000 droguerías de barrio, donde el 98 % de las cuales están ubicadas en las áreas urbanas y sólo el 2 % en las rurales. El 25 % son unifamiliares, es decir, que no sólo pertenecen a una familia, sino que son atendidas por sus dueños. Algunas de éstas llevan más de 30 años en el oficio y fueron certificadas por el Gobierno como expendedoras de medicamentos (Rueda, 2016).

Asimismo, El mercado de las droguerías no para de expandirse en Colombia. Entre 2012 y 2017 registró un crecimiento del 44,6 por ciento de acuerdo con Euromonitor. En el año 2017 facturó 6,1 billones de pesos según la analista de mercados Nielsen, y fue el canal que ganó más terreno en el país, con una variación positiva del 4,4 por ciento, en un año marcado por la desaceleración de la economía.

La farmacia Cruz Verde busca mayor cercanía con sus clientes y un ambicioso plan para extenderse por el territorio nacional hacen parte de las apuestas de esta compañía de socios mexicanos y chilenos. En 2017 el balance del plan de inversión “fue muy positivo”, revela Jorge Schirmer, gerente general de la compañía, que se enfocó en abrir nuevas droguerías y en fortalecer la innovación tecnológica con el propósito de estar cerca de los clientes y facilitarles el acceso a los medicamentos. Para 2018 los planes son aún más ambiciosos (Revista Semana, 2018).

Farmatodo llegó al país para introducir el concepto de 'encontrar todo en un sólo lugar' con el que se posicionó rápidamente, al tiempo que La Rebaja, es por excelencia la droguería tradicional en Colombia. Drogas la Rebaja Es la droguería tradicional del país, que en la actualidad cuenta con 817 puntos de venta a nivel nacional y ocupa el puesto 75 en ingresos. En los últimos años ha adoptado el modelo de Mini mercados y ahora dirige su estrategia para internet. Tiene presencia en 27 departamentos y en 172 ciudades del país, mientras que

Farmatodo, una red de farmacias de autoservicio, cuya fortaleza consiste en ofrecer una experiencia de compra única de rapidez y variedad en droguería, productos de belleza, cuidado personal y cuidado del bebé. Hasta la fecha, la compañía venezolana cuenta con 136 farmacias en el vecino país y 33 farmacias en Colombia (Revista Dinero, 2019).

Por otro lado, se tiene en cuenta la manera en que compra en una droguería cambió, Las tradicionales farmacias se han ido transformando para darles paso a nuevos modelos de autoservicio, que integran productos diferentes a las medicinas y que buscan consolidar más clientes.

Las droguerías de autoservicio del país crecieron 4,4 % en términos de volumen y valor. Si se entra al detalle del estudio, lo que queda claro es que hay un mayor interés por la compra de ciertos productos en las categorías de consumo masivo. De un lado, en lo que tiene que ver con productos relacionados con bebés se presentó un incremento en ventas del 10,5 %; en el caso de productos de tocador, el aumento fue de 2,6 %. Hay muchas razones para entender este fenómeno. Las dos más fuertes tienen que ver con un cambio en las formas de consumo de los colombianos y el aumento en la demanda de productos especializados (Sarmiento, 2018).

La empresa Coopidrogas en el año 2017 cerró con más de 4.600 asociados, dueños de cerca de 6.800 droguerías. Se espera cerrar 2018 con más de 4.700. además, cuenta con ventas brutas de \$2,2 billones aproximadamente para el corte del 31 de diciembre del año 2017. Para 2019 se proyectó un incremento de 10% (Benavides, 2018).

Farmatodo tiene listo un plan de expansión que contempla la incursión a ciudades en las que hoy no tiene presencia, tales como Medellín, Cali y Bucaramanga, entre otras, a las que proyecta llegar en los próximos años. El objetivo, sostiene el country manager de la compañía en Colombia, Juan Carlos Saldarriaga, es llegar en tres años a 100 tiendas Farmatodo en el

país. Hoy cuenta con 55 establecimientos, ubicados en Bogotá, Barranquilla, Cartagena, Santa Marta y Valledupar (Revista Dinero, 2019).

Cabe aclarar que la empresa FarmaGómez pertenece a la cooperativa COOPIDROGAS, siendo este, uno de los primeros 20 asociados con los que inició la cooperativa, la cual ha venido evolucionando al pasar de los años, la empresa Farmatodo alcanzó ventas en bruto del año 2018 de \$165 millones pesos colombianos, según información suministrada por el gerente de la empresa, proyectándose para el año 2019 de un 15% de incremento en ventas, sin dejar de brindarle a sus clientes el mejor servicio y los mejores productos en cuanto a calidad y precios, entonces para la empresa es de gran importancia realizar un direccionamiento estratégico que le permita estar a la vanguardia de los nuevos competidores, para así, ir evolucionando la empresa según como el comercio lo requiera y de esta forma ser una de las farmacias más preferidas por el consumidor, lo que permite generar mayor sostenibilidad en el mercado.

Capítulo 5

Objetivos

5.1 Objetivo General.

Establecer un direccionamiento estratégico que le permitan a la empresa FarmaGómez de Bucaramanga, Colombia ser más competitiva en el mercado de las farmacias.

5.2 Objetivos Específicos.

- Definir las declaraciones de la misión y visión que permita definir las bases de la compañía, representado el por qué y para que existe.
- Diagnosticar la situación actual de la empresa por medio de un análisis interno y externo que permita detectar sus fortalezas y debilidades, de igual manera las oportunidades y amenazas que se representa el entorno.
- Desarrollar un análisis competitivo que permita identificar la situación actual de la empresa frente a sus competidores.
- Identificar y Formular estrategias a partir de los resultados obtenidos en el análisis interno y externo.
- Diseñar un sistema de indicadores que permitan evaluar el rendimiento de la empresa y además establecer un mapa estratégico como base para desarrollar un cuadro de mando integral que sirve como herramienta para controlar el cumplimiento de las estrategias y del mismo modo facilitar la toma de decisiones.

Capítulo 6

Marco Teórico

6.1 Direccionamiento Estratégico

La dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa. El término dirección estratégica se utiliza en este texto como sinónimo del término planeación estratégica. Este último término se utiliza más a menudo en el mundo de los negocios, mientras que el primero se usa en el ambiente académico. A continuación, en la *Ilustración 3*. Modelo Integral de Dirección Estratégica, se presenta el modelo que se debe seguir para realizar un direccionamiento estratégico:

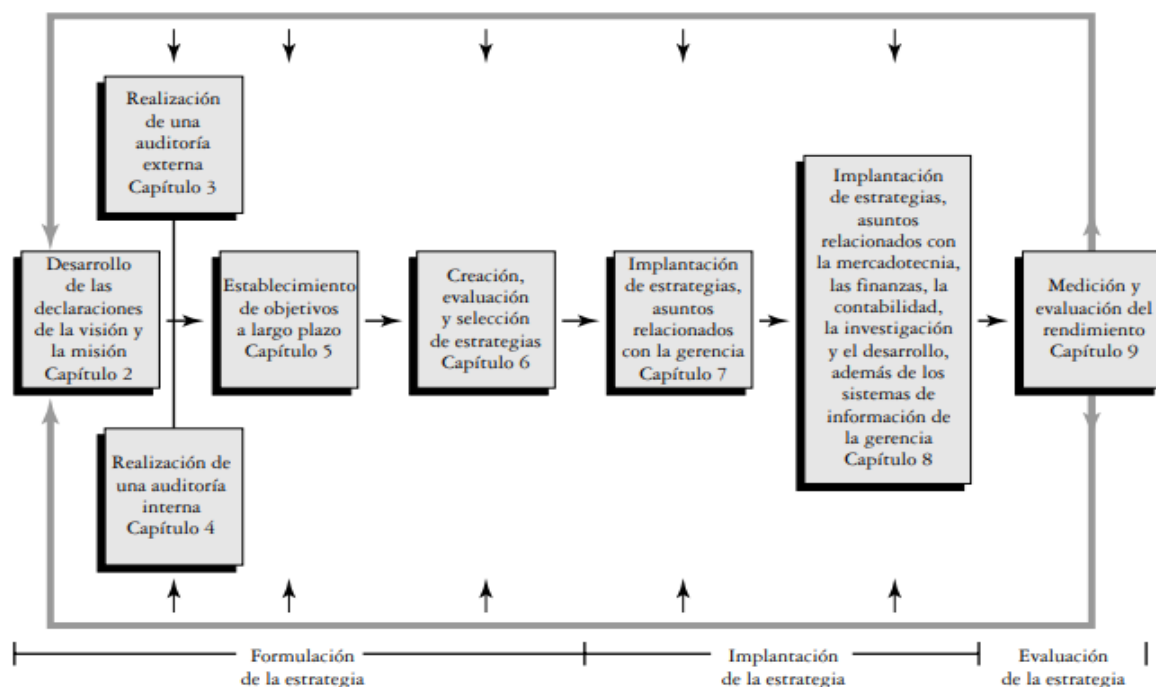


Ilustración 3. Modelo Integral de Dirección Estratégica

Fuente: Fred R. David, “Como las empresas definen su misión”, *Planificación a largo plazo* 22, núm. 3 (junio de 1988): 40.

Desde siempre, el principal beneficio de la dirección estratégica ha sido ayudar a las empresas a plantear mejores estrategias por medio del uso de un abordaje más sistemático, lógico y racional a la elección de la estrategia. Esto sigue siendo un beneficio importante de la dirección estratégica, pero los estudios de investigación indican ahora que el proceso, más que la decisión o el documento, es la contribución más importante de la dirección estratégica. La comunicación es una clave para la dirección estratégica exitosa. A través de la participación en el proceso, los gerentes y empleados se comprometen a apoyar a la empresa. El diálogo y la participación son ingredientes importantes.

Greeley declaró que la dirección estratégica ofrece los siguientes beneficios:

1. Permite la identificación, el establecimiento de prioridades y la explotación de las oportunidades.
2. Ofrece un punto de vista objetivo de los problemas de dirección.
3. Representa una estructura para mejorar la coordinación y el control de las actividades.
4. Reduce al mínimo los efectos de las condiciones y los cambios adversos.
5. Permite que las decisiones importantes apoyen mejor los objetivos establecidos.
6. Facilita la distribución eficaz del tiempo y los recursos para identificar las oportunidades.
7. Ayuda a dedicar menos recursos y tiempo a la corrección de decisiones equivocadas o relacionadas con éstas.
8. Crea una estructura para la comunicación interna entre el personal.
9. Ayuda a integrar el comportamiento de los individuos en un esfuerzo conjunto.
10. Proporciona una base para esclarecer las responsabilidades individuales.
11. Estimula el pensamiento previsor.
12. Ofrece un método cooperativo, integrado y entusiasta para enfrentar los problemas y las oportunidades.

13. Fomenta una actitud favorable hacia el cambio.

14. Proporciona cierto grado de disciplina y formalidad a la dirección de una empresa (David, 2003).

6.1.1 Formulación estratégica.

La formulación de la estrategia incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir. Los asuntos relacionados con la formulación de la estrategia incluyen la toma de decisiones sobre los negocios a los que ingresará la empresa, los negocios que debe abandonar, la distribución de los recursos, si se deben expandir o diversificar las operaciones, si es conveniente entrar a los mercados internacionales, si es mejor fusionarse con otra empresa o formar una empresa común, y la manera de evitar una toma de control hostil (David, 2003).

6.1.1.1 Visión.

La visión es la percepción de cómo podría o debería llegar a ser la organización en el futuro, después de aplicar sus estrategias y desarrollar adecuadamente sus capacidades. Podemos definirla como “la diferenciación y el posicionamiento deseado por la organización (o la unidad organizativa o el conjunto de organizaciones) en un determinado plazo (normalmente medio o largo)”. Se trata de responder:

- ¿Cómo seremos?
- ¿Cómo deberíamos llegar a ser?

Respondiendo estas preguntas estamos plasmando las características esenciales que tendrá nuestra organización en el futuro. Pero esta imagen de la organización que reflejamos en la

visión, debe ser algo real y alcanzable, adecuada a los recursos y capacidades. Debe tener las siguientes características:

- Ser una proyección en un horizonte que abarque la duración del plan.
- Coherente con la misión y con sus valores y principios.
- Realista, pero al mismo tiempo debe proyectar los sueños y esperanzas de la organización.
- Que aclare prioridades de acción.
- Orientadora en la asignación de recursos.
- Utilizada como guía en el proceso de avance.
- Debe suponer un desafío que transmita entusiasmo a los miembros de la organización
(Gomez P. N., 2011)

6.1.1.2 Misión.

La misión representa la identidad y personalidad de la organización. ¿Cuál es la esencia de nuestra organización y cuál queremos que sea? ¿Recoge su razón de ser, por la que se justifica su existencia? La misión forma parte del sistema de principios, valores y creencias de la organización. Es importante que sea conocida por todos los miembros, ya que sirve como elemento aglutinador y de cohesión, proporcionando una cierta identidad.

La misión reúne tres características: 1. Incorpora la idea de éxito, expresada de forma ambiciosa y con la vista en el futuro; 2. Es estable a lo largo del tiempo y se formula a largo plazo; 3. Aporta el compromiso personal. Una misión bien formulada debe tener las siguientes características:

- Clara. Puede ser fácilmente comprendida y transmitida.
- Concisa. Para que pueda ser recordada fácilmente por cualquier miembro.
- Representativa. De la cultura de la organización.
- Entendible. Para que pueda ser una buena guía para la acción.

- Realista. Es la razón que justifica la existencia de la organización.
- Adaptable. Los miembros deben adaptarla a sus diferentes áreas de responsabilidad.
- Participada. Refleja un amplio consenso de los miembros de la organización.
- Diferenciada. De otras organizaciones, debe dejar claro cuáles son las principales intenciones y aspiraciones de la organización y las razones de su existencia.
- Abierta al futuro. Debe tener la posibilidad de persistir durante un periodo de tiempo suficiente.
- Motivadora. Debe ser capaz de movilizar a los miembros y la organización debe tener la intención y la capacidad de “vivir de acuerdo” a su formulación de misión.

En la *ilustración 4*. Elaboración de la Misión, se enseña lo que se tiene que tener presente para la redacción de una misión (Gomez P. N., 2011).

LA MISIÓN: PREGUNTAS CLAVES	
¿Quiénes somos?	Identidad y reconocimiento legal que otorga legitimidad a nuestra acción.
¿Qué buscamos?	Las funciones principales de la organización. Cambios fundamentales que deseamos lograr en el medio en el cual trabajamos. Razón de ser de la organización.
¿Por qué lo hacemos?	Valores, principios y motivaciones de orden moral, religioso, político, social y cultural.
¿Para quiénes trabajamos?	Sectores sociales hacia los cuales se orientan principalmente nuestros esfuerzos.

Ilustración 4. Elaboración de la Misión

Fuente: MEDIANEROBURGA, D. (¿?): “Metodología de planeamiento estratégico en el sector público: Conceptos esenciales”. Moneda n° 129 http://www.bcrp.gob.pe/Espanol/WMoneda/Mo-neda129/mon129_5.pdf.

6.1.2 Implementación Estratégica.

La implantación de la estrategia se conoce a menudo como la etapa de acción de la dirección estratégica. La implantación de la estrategia significa movilizar a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas. La implantación de la estrategia, considerada

con frecuencia como la etapa más difícil de la dirección estratégica, requiere disciplina, compromiso y sacrificio personal. La implantación exitosa de la estrategia depende de la habilidad de los gerentes para motivar a los empleados, lo cual es más un arte que una ciencia. Las estrategias formuladas que permanecen sin implantar no tienen utilidad (David, 2003).

6.1.3 Matriz del Perfil Competitivo.

La Matriz del Perfil Competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fortalezas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades, posteriormente en la *ilustración 5*. Matriz del Perfil Competitivo, se muestra un ejemplo para la elaboración de la matriz del perfil competitivo (Cepeda, 2018).

Factores críticos para el éxito	Compañía Muestra			Competidor 1		Competidor 2	
	Peso	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado
Participación en el mercado	0,20	3	0,6	2	0,4	2	0,4
Competitividad de precios	0,02	1	0,2	4	0,8	1	0,2
Posición financiera	0,4	2	0,8	1	0,4	4	1,6
Calidad del producto	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3
Lealtad del cliente	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Total	1,0		2,3		2,2		2,8

Ilustración 5. Matriz del Perfil Competitivo

Fuente: (ISO 9001: La MPC de un Sistema de Gestión de la Calidad, 2015)

6.1.4 Matriz DOFA.

El análisis DAFO es una técnica que permite trabajar tanto con elementos internos como externos, presentes como futuros, lo que nos facilita obtener una visión global de la situación de la organización en relación con el entorno. Es quizás una de las herramientas más utilizadas para el análisis interno y externo y en muchas ocasiones la única empleada. La palabra DAFO o FODA es el acrónimo de Debilidades-Amenazas-Fortalezas-Oportunidades. Esta

herramienta en inglés es denominada SWOT (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Treats) o TOWS. Esta técnica es utilizada fundamentalmente para:

- Identificar objetivos estratégicos.
- Identificar las amenazas del entorno para así prevenirlas o corregirlas.
- Ver la capacidad de respuesta de la organización.
- Identificar las fortalezas de la organización y aprovecharlas.
- Descubrir nuevas oportunidades de desarrollo.
- Identificar las debilidades e intentar mejorarlas.
- Evitar errores previsibles e inversiones innecesarias.
- Decidir si se debe reorientar la organización para buscar mejores oportunidades.

Las Fortalezas están constituidas por las situaciones, atributos, cualidades y recursos propios de la organización, que son positivos y cuya acción es favorable. Son fuerzas impulsoras, capacidades propias destacables que contribuyen positivamente a la misión de la organización.

Las Debilidades en cambio son aquellas situaciones, recursos u otros factores que dan cuenta de las dificultades en el interior de la organización; problemas que inciden o limitan las perspectivas de la organización e impiden el adecuado desempeño de la gestión.

Las Oportunidades son factores favorables que encontramos en el entorno y que podemos aprovechar para darles utilidad. Oportunidades son hechos potenciales que facilitan el logro de objetivos.

Las Amenazas son factores adversos al entorno, que impactan, afectan y/o hacen peligrar la vida de la organización y que debemos evitar. Las amenazas son hechos potenciales que impiden el logro de objetivos de la organización (Gomez P. N., 2011).

6.1.5 Evaluación de Estrategias.

La evaluación es un proceso sistemático e integral que se implementa para verificar el progreso en el cumplimiento de metas de los objetivos estratégicos y líneas de acción prioritarias. Al comparar el rendimiento real con los resultados esperados se logra la retroalimentación necesaria para que la empresa evalúe y tome medidas correctivas, según se necesite. La siguiente *Ilustración 6* Proceso de Evaluación, muestra el proceso de evaluación (Wheelen, 2012).

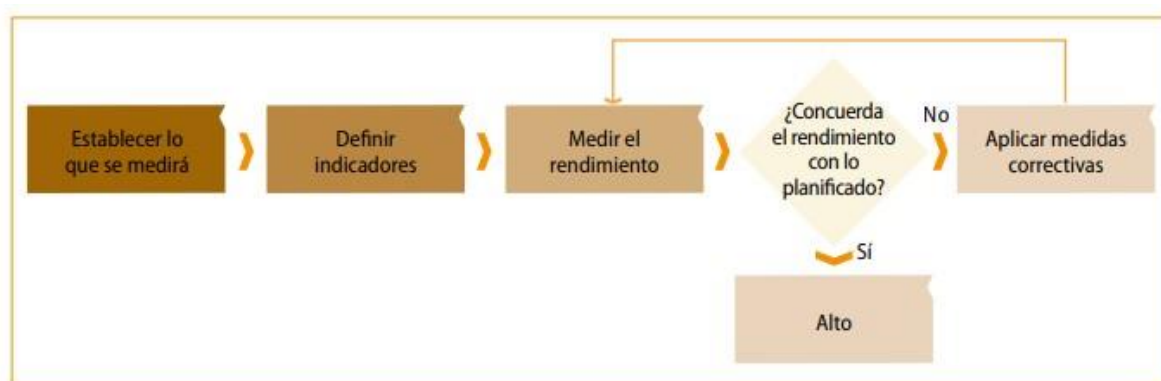


Ilustración 6. Proceso de Evaluación

Fuente: (Wheelen, 2012)

- Determinar lo que se medirá. Una vez que se definen objetivos estratégicos, líneas estratégicas y sus metas, se analiza qué procesos y qué resultados se verificarán y evaluarán. Por ejemplo, si una línea de acción prioritaria especifica que se reducirán costos en un 12%, uno de los procesos a verificar sería el de producción y el de compras, y el resultado a comprobar sería si efectivamente se gastó un 12% menos para realizar la misma cantidad de producto.
- Establecer indicadores y metas. Como se comentó anteriormente, el indicador es un estándar de medición (índice, porcentaje y número, etc.); las metas son expresiones numéricas, lo que se desea alcanzar.

- Medir el rendimiento. Se especifica cuándo se realizarán las mediciones. En el caso del ejemplo, la medición podría realizarse a los seis meses o al año de definida la estrategia (Wheelen, 2012).

6.1.5.1 Cuadro de mando integral.

Los objetivos e indicadores del cuadro de mando se derivan de la visión y estrategias de una organización y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y creación. Estas cuatro perspectivas proporcionan una estructura necesaria para el cuadro de mando integral.

El cuadro de mando integral expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros. Los ejecutivos de una empresa pueden, ahora medir la forma en que sus unidades de negocio crean valor para sus clientes presentes y futuros, y la forma en la que deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal. A continuación, en la *Ilustración 7* Cuadro de Mando Integral, se expone el cuadro de mando integral de las cuatro perspectivas (Kaplan y Norton, 2000).

CUADRO DE MANDO INTEGRAL					
PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	METAS		INICIATIVA O PLANES DE ACTUACIÓN
			P	R	
FINANCIERA	-Crecimiento ingresos - Mejora productividad	-% aumento cuota -Reducción costes			
CLIENTES	-Fidelización -Satisfacción	- % de crecimiento del negocio con los clientes actuales. encuestas, - nº quejas clientes			
PROCESOS	-Asegurar calidad producto/servicio -Mejorar capacidad respuesta	Indicadores para: -PR. De innovación -PR: operativos -PR. Post-venta			
RRHH: Aprendizaje y Crecimiento	-Aumentar la Formación - comunicación interna	-Capacidad personal -Capacidad S. información -Clima laboral: motivación			

Ilustración 7. Cuadro de Mando Integral

Fuente: (Oros, 2019)

6.1.5.2 Indicadores.

Indicadores de gestión, Un viejo aforismo del control organizacional establece que “aquello que no se puede medir, no se puede controlar”. En otras palabras, si el responsable de la gestión de un proceso (operativo, de apoyo o estratégico) en una empresa no puede medir aquellos aspectos que considera relevantes para controlar la productividad, debe renunciar a la posibilidad de ejercer un control totalmente objetivo. Si el desempeño del proceso en estos aspectos es adecuado será más a consecuencia del azar o de una gran experiencia, que debido a una gestión consciente del responsable (Gestión Empresarial, 2016).

Capítulo 7

Marco Legal

A continuación, en la *Ilustración 8*. Requisitos para la Instalación de Droguerías e *Ilustración 9*. Manual de Normas para la Habilitación de Farmacias, se explica los requisitos para la instalación de una droguería y el manual de normas que se deben cumplir al momento de montar la farmacia.

REQUISITOS PARA LA INSTALACION DE DROGUERIAS		
NOMBRE	LEY	ACTIVIDAD
Local	(Resolución 1403 de 2007)	Techo de fácil limpieza y cielo rasos resistentes, uniformes y de fácil sanitación.
		zona restringida; el acceso debe ser restringido para el personal ajeno a la droguería.
		Paredes impermeables, solidas de fácil limpieza, resistentes a factores ambientales como humedad y temperatura.
		Aviso exterior que enuncie la frase droguería.
		Unidad sanitaria por sexo, en proporción de una (1) por cada quince (15) personas que laboren en el sitio
		Piso impermeable, resistente, con sistema de drenaje para su fácil limpieza y sanitación.
<p>Actualmente, la normatividad no contempla el requisito de certificación de distancia mínima para la aprobación de apertura o traslado de un establecimiento farmacéutico minorista, que incluye a las droguerías, en razón a que el artículo 136 del Decreto Ley 019 de 2012 expresamente derogó el parágrafo 3 del artículo 10 de la Ley 23 de 1962, que facultaba al Ministerio de Salud y Protección Social para establecer este requisito.</p>		

Recurso humano.	(Decreto 780 de 2016)	Droguerías: dirección técnica a cargo del químico farmacéutico, tecnólogo en regencia de farmacia, director de droguería, farmacéutico licenciado o el expendedor de drogas.
	(Resolución 1478 de 2006 Capítulo V)	Droguerías que dispensen medicamentos de control especial: dirección técnica a cargo del químico farmacéutico o tecnólogo en regencia de la farmacia.
	(Resolución 1403 de 2007)	Droguerías con contrato para dispensación de medicamentos a pacientes de IPS de alta y mediana complejidad: dirección técnica a cargo del químico farmacéutico.
	(Decreto 1950 de 1964)	El director técnico de la droguería debe acreditar su idoneidad y permanecer mínimo 8 horas cuando el establecimiento se encuentre en funcionamiento.
Manual de procesos y procedimientos	(Decreto 780 de 2016) y (Resolución 1403 de 2007)	Recepción técnica y administrativa, con sus respectivos registros, soportados con el documento de ingreso (factura o traslado).
		Almacenamiento.
		Dispensación.
		Devoluciones.
Concepto sanitario.	(Decreto 780 de 2016)	Plan Integral de Gestión de Residuos Hospitalarios (PGIRHS).
		Nombre o razón social
		Dirección exacta de la droguería.
		Nombre y número de cédula de la persona que ejerce la dirección técnica de la droguería o farmacia. Copia de la documentación que acredite que esta persona cumple con los requisitos de idoneidad
		Horario de atención.

Ilustración 8. Requisitos para la Instalación de Droguerías

Fuente: (Secretaría Distrital De Salud, 2017)

MANUEL DE NORMAS PARA LA HABILITACION DE FARMACIAS	
CONCEPTO	ACTIVIDAD
Recurso humano	El establecimiento debe estar a cargo de un regente farmacéutico (debidamente incorporado al colegio profesional).
	El regente farmacéutico debe permanecer durante todo el horario de atención con un máximo de 12 horas por día para cada regente. Dicho funcionario es el único empleado que puede utilizar gabacha de color blanco en el establecimiento.
	Debe contar con funcionarios o personal de despacho debidamente capacitados y supervisados por el regente.
	Debe contar con personal de apoyo necesario acorde a la complejidad del establecimiento.
	En caso de que se apliquen medicamentos inyectables o toma de presión arterial, deberá de llevarlo a cabo el personal competente de acuerdo con la legislación vigente.
Planta física	El establecimiento debe estar ubicado en un área exclusivo para el servicio de Farmacia.
	<p>Deben existir las siguientes áreas claramente separadas y definidas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ü Despacho. ü Área de medicamentos con buena iluminación, ventilación y la temperatura entre 20 y 25 °C. En el caso de biológicos la temperatura deberá estar entre 2 a 8 °C. ü Área de oficina del regente. ü Área de Bodega de medicamentos con buena iluminación, ventilación, seguridad y la temperatura entre 20 y 25 °C. En el caso de biológicos la temperatura deberá estar entre 2 a 8 °C. ü Los establecimientos de atención ambulatoria, deben contar con un área para la sala de espera del público con iluminación, ventilación y temperatura adecuada. ü Oficina del asistente administrativo (opcional en establecimientos de consulta externa). ü Área para el centro de Información de Medicamentos. ü Área de servicios sanitarios para el público y para el personal, con los siguientes recursos: Jabón para manos, toallas desechables y papel higiénico. Deben contar con ventilación e iluminación natural o artificial. ü Área de lavado y depósito de equipo de limpieza. ü Cubículo de inyectables y toma de presión cuando sea pertinente.
	Debe contar con suministro de agua potable para consumo humano

	<p>La iluminación debe ser preferiblemente artificial y la natural no debe de incidir directamente sobre los medicamentos.</p>
Recursos materiales y equipos	<p>El establecimiento debe poseer una refrigeradora exclusiva para vacunas.</p>
	<p>Debe contar con el equipo de cómputo necesario y calculadora preferiblemente.</p>
	<p>Debe contar con teléfono</p>
	<p>Debe contar con fax o correo electrónico.</p>
	<p>Medicamentos deben de almacenarse en tarimas o estantes seguros.</p>
	<p>El servicio de vacuna torios e inyectables debe estar acorde con la legislación vigente en esta materia.</p>
	<p>El establecimiento debe tener un sistema que garantice la temperatura entre 20 –25 °C en las áreas de medicamentos. Preferiblemente aire acondicionado tanto en el despacho como en las bodegas.</p>
Seguridad e higiene	<p>El establecimiento debe contar con el equipo necesario para el control de incendios, preferiblemente con un dispositivo de alarma contra incendio.</p>
	<p>El establecimiento debe contar con extintores tipo ABC, de acuerdo con el tamaño y complejidad del local, colocados al nivel y ubicación definidos, así como accesibles para su pronto manejo. De acuerdo al Reglamento de Seguridad e Higiene del Trabajo.</p>
	<p>El personal debe estar capacitado en el manejo de los extintores.</p>
	<p>El establecimiento debe contar con un sistema de disposición final de desechos infectocontagiosos. Acorde a la legislación vigente.</p>
	<p>El establecimiento debe tener basureros con tapa y bolsa plástica para desechos ordinarios.</p>
	<p>Debe existir señalización de zonas de seguridad sísmica, salidas de emergencia y rutas de evacuación.</p>
	<p>El establecimiento debe presentar una certificación de las condiciones de las instalaciones eléctricas, emitida por una persona debidamente certificado por un ente reconocido en el país.</p>
	<p>El establecimiento debe contar con un sistema de disposición final de desechos punzo cortantes.</p>

Dotación	Un protocolo para el control de fecha de vencimiento, obsolescencia y deterioro de los medicamentos.
	Una lista de medicamentos ofrecidos.
	Recetas mensuales dispensadas de: Psicotrópicos, estupefacientes y antibióticos.
	Un Manual de Protocolos Técnicos y Profesionales de preparación y dispensación de recetas, el que debe ser de conocimiento de todo el personal.
	Un protocolo técnico y de seguridad para la prevención de enfermedades infectocontagiosas como hepatitis y SIDA, según se requiera, para el servicio de inyectables.
	Un manual de funciones que identifique las responsabilidades de todos y cada uno de los funcionarios.
	Un Plan de Acción ante una emergencia como resultado al menos de los siguientes aspectos: un p procedimiento realizado, emergencias en salud y emergencias naturales.

Ilustración 9. Manual de Normas para la Habilitación de Farmacias.

Fuente: (Decreto No. 31969-S, 2008)

Capítulo 8

Diseño Metodológico

8.1 Tipo de Investigación

El diseño de la investigación es de carácter descriptivo, ya que según (Sampieri, 2014) dice:” los estudios descriptivos Buscan especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población.” Con relación a lo anterior, se demuestra que la investigación intenta describir el direccionamiento estratégico que podría desarrollar la empresa FarmaGómez de Bucaramanga, Colombia para ser más competitiva, además cabe resaltar que la investigación es de tipo cuantitativo, ya que utiliza las matemáticas y la estadística para analizar los resultados, de tal forma que estos sean reales para obtención de un resultado final.

Posteriormente en el proceso de la investigación se utilizaron técnicas que permitieron la recolección de la información, como la entrevista y el cuestionario, ya que, permiten tener herramientas que determinen las causas que llevaron a proponer planes estratégicos para la empresa FarmaGómez.

8.2 Población

La población objeto de estudio corresponde a los empleados, proveedores y clientes potenciales, los cuales se determinaron por conveniencia, puesto que se tomarán en cuenta la cantidad de personas que más concurren el establecimiento, ya que al pasar los años los clientes que Vivían en Villabel se han ido del barrio, pero a pesar de esto, siguen asistiendo a la farmacia sin dejar de ser clientes potenciales, por esta razón no solo se seleccionaron los habitantes de Villabel, debido a que presenta más clientes potenciales fuera del barrio, de acuerdo con la información suministrada por la empresa se contó con una muestra de 50 clientes, dando así, una población total 58 personas.

Se utiliza el muestreo no probabilístico, ya que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador. Aquí el procedimiento no es mecánico ni se basa en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación. En la Tabla 1. *Objeto Estudio*, se muestran los nombres que corresponden a la población y sus respectivas cantidades. (Sampieri, 2014).

Tabla 1

Objeto Estudio

NOMBRE	CANTIDADES
Empleados	6
Proveedores	2
Clientes	50
TOTAL	58

Fuente: Elaboración propia

8.3 Metodología

Fase 1: Formulación estratégica

-Declaración de la misión y visión: se realizó unas preguntas al gerente general basándonos en los autores (Hill & Jones), para así definir de manera más concreta y real de la misión y visión.

-Análisis interno: Se divide en dos encuestas, es decir, primero con la ayuda de la herramienta (Avedaño Díaz , Pérez Ordóñez, & Moreno Gómez) se realizará una serie de preguntas al gerente de la empresa, para así saber más a profundidad cómo funciona la empresa, segundo se elaborará una encuesta a los empleados, proveedores y clientes la cual permitirá determinar cómo es el ambiente laboral dentro de la organización.

-Análisis externo: Se realizaron 5 análisis, es decir, primero se realizara una análisis del microentorno en donde se realizara una encuesta al gerente de la empresa con la ayuda de la

herramienta (Avedaño Díaz , Pérez Ordóñez, & Moreno Gómez), la cual se basa en las Fuerzas de Porter, luego se realizará un análisis del macroentorno, el cual consiste en evaluar 4 factores, es decir, el tecnológico, político, socio- cultural y económico, el cual permite determinar si para la empresa es una amenaza u oportunidad, también se analizará el ciclo de vida de la empresa en el cual se determinará que tanto ha evolucionado la empresa, por último se realizara una matriz de perfil competitivo, para así establecer cómo se encuentra la empresa en comparación a la competencia.

Fase 2: Implementación de estrategias

-Se elaboró una matriz DOFA tomando en cuenta todos los parámetros recopilados anteriormente, el cual permitirá establecer estrategias.

Fase 3: Evaluación de las estrategias

-Se definió un sistema de indicadores el cual permitirá medir el rendimiento de la empresa, además se realizará un mapa estratégico que sirva como base para desarrollar un cuadro de mando integral, el cual permita controlar el cumplimiento de las estrategias.

Capítulo 9

Declaración de la Misión y Visión

Para comenzar con la realización de un direccionamiento estratégico, primordialmente se debe tener en cuenta si la empresa cuenta o no con la misión y la visión, en este caso la empresa FarmaGómez no cuenta con ellas, por lo que primeramente se hará una formulación de las mismas, para así definir las bases de la compañía y de esta manera hacer conocer a los clientes a que se dedica la empresa, cuál es su objetivo y hacia dónde quiere ir en un futuro, al ya contar con la misión y visión se puede tener el punto de partida para la realización del direccionamiento estratégico.

9.1 Misión

Para la elaboración de la misión se realizó una serie de preguntas basadas en las sugerencias de los autores (Hill & Jones) al gerente general, donde permite determinar de manera más acertada los datos básicos de la empresa como es presentado en la siguiente *ilustración 10*. Misión.

MISION	
¿A que se dedican la empresa?	La empresa siempre se ha centrado en servir a los clientes, brindando una información confiable acerca de las inquietudes de los medicamentos.
¿Que lo diferencia de sus competidores?	Que brindamos un servicio personalizado, donde se busca ofrecer una mayor confianza y un servicio humano.
¿Para quien trabaja la empresa?	Para aquellos clientes que buscan orientación acerca de la problemática que está presentando en cuanto a su salud.
¿Que busca la empresa?	Brindar uno de los mejores servicios en salud y una variedad de productos que satisfagan a las necesidades de los clientes.

Ilustración 10. Misión

Fuente: (Gomez W. G., 2019)

Teniendo en cuenta lo anterior se realizó un análisis previo, para la formulación de la misión, y quedó propuesta así:

“Somos una empresa santandereana especializada en brindar las mejores soluciones en materia de salud, mediante la comercialización de una gran variedad de productos farmacéuticos con una alta calidad y un servicio personalizado, que permitan ofrecer soluciones confiables que satisfagan las necesidades de nuestros clientes.”

9.2 Visión

Para el desarrollo de la visión se realizaron preguntas al gerente general basadas en las sugerencias de los autores (Hill & Jones), donde se tomó en cuenta como se quiere ver la empresa a un futuro y en cuanto tiempo, como se muestra a continuación en la *ilustración 11*. Visión.

VISION	
¿Cómo quiere ver la empresa a un futuro?	Ser una de las farmacias más reconocidas a nivel regional, por brindar una gran variedad de productos al mejor precio y el mejor servicio profesional en cuanto a salud.
¿En cuanto tiempo tiene pensado lograrlo?	Se tiene pensado para un tiempo de 5 años, es decir, para el año 2025

Ilustración 11. Visión

Fuente: (Gomez W. G., 2019)

Se realizó un análisis previo de las preguntas mostradas en la ilustración 10, para la elaboración de la visión propuesta quedo así:

“Para el 2024 ser una empresa en continuo crecimiento profesional, que brinden mejores soluciones de bienestar integral a nuestros clientes, garantizando la preferencia y satisfacción de los mismos.”

Capítulo 10

Análisis Interno

Los resultados del diagnóstico interno de la empresa, se realizaron por medio de la utilización de la herramienta de diagnóstico empresarial interno (Avedaño Díaz , Pérez Ordóñez, & Moreno Gómez), en donde fueron evaluados las 7 áreas, es decir, las áreas administrativas, de marketing, de finanzas, de comercio/servicio, de I&D, de sistemas de información y de talento humano, que permiten un mejor funcionamiento. En la siguiente *Ilustración 12*. Análisis Interno, se muestra el total de preguntas de cada área y cuáles fueron sus respuestas fuertes y débiles.

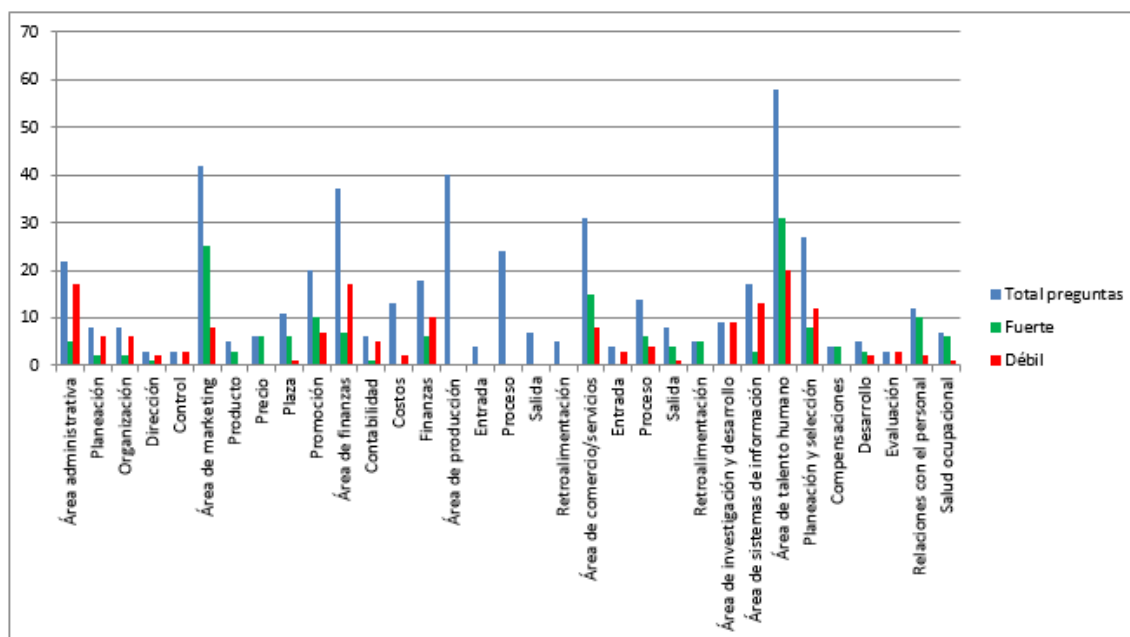


Ilustración 12. Análisis Interno

Fuente: (Avedaño Díaz , Pérez Ordóñez, & Moreno Gómez)

Área Administrativa: Se obtuvieron resultados *débiles*, ya que en la empresa no llevan una estructura administrativa bien planteada, debido a que el dueño no ha tenido los estudios necesarios para incorporarlos.

En cuanto a la **planeación** se observó que la empresa no cuenta con los conceptos básicos de administración y tampoco genera planes estratégicos a corto y largo plazo, además en la **organización** la empresa no maneja una estructura organizacional, puesto que tampoco existe comités o juntas de trabajo en la organización, en la de **dirección**, la cual la mayoría de respuestas fueron débiles, ya que como no cuenta con una estructura organizacional el gerente no delega la autoridad de manera adecuada, por ultimo está la **de control**, la cual todas las respuestas fueron débiles, debido que la empresa no cuenta con mecanismos de control para medir los resultados.

Debilidades:

- La empresa no cuenta con una estructura administrativa.
- No cuenta con planes estratégicos a corto y largo plazo.

Área de marketing: Se lograron resultados **fuertes** al hacer la estimación de las 4 variables de mercado **producto, precio, plaza y promoción**, debido a que la organización se ha preocupado por manejar precios asequibles a sus clientes y además realiza promociones cuando hay fechas especiales a lo largo del año.

Fortalezas:

- Maneja precios asequibles.
- Genera promociones a lo largo del año.

Área de finanzas: Se obtuvieron más resultados **débiles** en la empresa, ya que, no cuenta con los estudios y los empleados necesarios para su mejor control, por consiguiente, en el análisis de la fase **de contabilidad** fue la que obtuvo mayor debilidad, debido a que no se lleva un registro de los gastos, gastos personales, entre otros, por lo que no se toma en cuenta para la toma de decisiones, la de **costos**, muestra que la empresa no lleva un control de los costos de compra, puesto que tampoco genera registros históricos para determinar su comportamiento en

cuanto a los costos, por ultimo está la *de finanzas* refleja que la empresa no maneja personal de contabilidad, por lo que no puede medir su rentabilidad con indicadores financieros.

Debilidades:

- No lleva un registro de los gastos, entonces no se tiene en cuenta para toma de decisiones.
- No maneja registros históricos en los costos.
- No cuenta con un contador para medir la rentabilidad del negocio a lo largo de los años.

Área de comercio o servicio: Se encuentra *fuerte*, teniendo en cuenta la *entrada* se obtuvo como resultado, que la empresa actualmente está incluyendo un sistema de control de inventarios, ya que cuenta con equipos de cómputo nuevos que ayuden a generar un buen servicio, además en la *de salida* detecta que la empresa cuenta con personal capacitado para ofrecer un servicio personalizado.

Fortalezas:

- Cuenta con nuevos equipos de cómputo.
- Cuenta con personal capacitado para ofrecer un servicio personalizado.

Debilidad:

- No genera facturación.

Área de I&D: Se muestra que es la única área que solo muestra *debilidades*, ya que actualmente la empresa no cuenta con un espacio y tampoco con el personal idóneo para esta área, además tampoco asiste a capacitaciones de I&D, esto quiere decir que tampoco asigna recursos para hacer factible su realización.

Debilidad:

- No cuenta con un área de investigación y desarrollo.

Área de información: Muestra *debilidad* en los resultados, ya que la empresa en la actualidad no cuenta con sistemas de información, por lo que el gerente no utiliza los sistemas de información para una toma de decisiones, por consiguiente, no genera capacitaciones a los empleados de los sistemas de información que pueda manejar la empresa.

Debilidad:

- No maneja sistemas de información.

Área de talento humano: Se obtuvieron *debilidades y fortalezas*, como en la de *planeación y selección* se observaron *mayores debilidades*, dado que la empresa no cuenta con un departamento de talento humano, en el de *compensaciones* arrojó resultados fuertes, ya que los empleados cuentan con un salario adecuado dada la responsabilidad que este adquiera y además están al día con la seguridad social, también está la *de desarrollo* se muestra como un resultado fuerte, puesto que la empresa da facilidad a los empleados a una formación necesaria para desempeñar correctamente su labor y esto es gracias a las capacitaciones que los empleados asisten.

Fortalezas:

- Genera capacitaciones a los empleados para que desempeñen mejor su labor.
- Los empleados manejan un salario adecuado dependiendo de su responsabilidad.

Debilidades:

- No cuenta con departamento de talento humano.

10.1 Encuesta

Con la encuesta se evaluó el servicio de los empleados, proveedores y clientes a nivel interno, para determinar fortalezas, debilidades y con los grupos externos las oportunidades y amenazas, teniendo en cuenta las siguientes variables. Con las variables de clientes y proveedores se tuvieron en cuenta las 4 p's, es decir, producto, precio, plaza y promoción, como se muestra en la siguiente *Ilustración 13*. Variable de la Encuesta de Clientes, *Ilustración 14*. Variables de la Encuesta de Proveedores e *Ilustración 15*. Variables de la Encuesta de Empleados variables de la encuesta.

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICACOR	UNIDAD DE MEDIDA
Producto	Calidad	Ofrecer un producto útil y con buena fecha de vencimiento.	Existencia de inventario
	Medicamentos restringidos	Fórmula médica	Cantidad de formula medica
	Disponibilidad	Variación de productos	Conocimiento en los diferentes productos
	Presentación	Las diversas presentaciones que viene el producto	Unidad, Sobre, Caja
Precio	Asequibles	Manejar precios estándares en el comercio	Conocimiento de los precios que maneja el mercado
	Formas de pago	Utilizar diversas formas de pago	Contado o tarjeta de crédito
	Medios de pago	Nuevos medios de pago	Bonos O Tarjetas regalo
Plaza	Domicilios	Realizar entregas en un corto tiempo	Los tiempos de entrega
	Sitio	Presentar una instalación adecuada	Cumpliendo con los requisitos de higiene
	Tiempos	Lapsos de tiempo en que se demora en atender un cliente	Tiempos de servicio
Promoción	Descuentos	Cada cuanto existen promociones	La cantidad de promociones en un tiempo determinado

	Comunicación	Como conoció el establecimiento	por el voz a voz, por visita o por un familiar
	Promoción	Conocimiento de las promociones	Redes sociales o Teléfono
Servicio al cliente	Evaluación de la calidad	Calidad del servicio	Excelente, bueno , regular malo
	Nuevos Servicios	Ofrecimiento del nuevos servicios	Tipos de nuevos servicios
	Frecuencia de compras	Frecuencia de visitas	Frecuencia de compras en un tiempo determinado

Ilustración 13. Variables de la Encuesta de Clientes

Fuente: Elaboración Propia.

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICACOR	UNIDAD DE MEDIDA
Producto	Calidad	Manejo de fecha de vencimiento	Manejo de inventario
	Disponibilidad	Diversidad de productos	Conocimiento de los nuevos productos
	Tiempos	Tiempo de demora en entregar el producto	Tiempos de entrega
	Políticas	Políticas de devolución y anulación de pedidos	Cada cuanto hace devoluciones y anulación de un pedido
	Cantidades	Pedidos existentes en la farmacia	Cantidad de pedidos realizados en un tiempo determinado.
Precio	Plazo de pago	Realización de los plazos de pago	El cumplimiento de los plazos de pago
	Descuentos	Cada cuanto tiene descuentos	Cantidad de promoción en un tiempo determinado
	cumplimiento	Realización de pagos de manera cumplida	Cumplimiento de pago
	Formas de pago	Las diferentes formas de pago	Contado o crédito
Plaza	Atención	atención al recibir el producto	Calidad del servicio

	Oportunidad	Tiempo de demora del telefonista en atender la llamada	Tiempo de espera al momento de realizar el pedido
Promoción	promociones	Medios de comunicación para dar a conocer las promociones	Correo, Teléfono , Redes sociales

Ilustración 14. Variable de la Encuesta de Proveedores

Fuente: Elaboración propia

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA
Gestión humana	Reclutamiento	Como se enteró del puesto de trabajo	Interno o Externo
	Periodo de contratación	Tiempo del contrato	Fijo o Indefinido
	Contrato	Tipo de contrato	Verbal o Escrito
	Motivación	Motivación a los empleados	Remuneración, programas de incentivos, ambiente laboral, inspiración a las personas
	Entrenamiento	Al momento de ingresar a trabajar recibe un entrenamiento	Destrezas, habilidades y conocimiento
	Capacitación	Capacitación realizadas	Capacitación realizadas en un tiempo determinado
Proceso administrativo	Planeación	los trabajadores conocen la misión y visión	Conocimiento de la misión y visión
	Organización	La empresa cuenta con un manual de funciones o procesos para los trabajadores	Conocimiento sobre el manual de funciones o procesos
	Objetivos	Realización de objetivos	Cumplimiento de los objetivos
	Satisfacción	Satisfacción con su puesto de trabajo	Nivel de satisfacción
	Expectativas	Expectativas con el puesto de trabajo	Espera del puesto de trabajo

Ilustración 15. Variables de la Encuesta de Empleados

Fuente: Elaboración propia

10.1.1 Resultados de las Encuestas.

A continuación, se observan los resultados de las encuestas realizadas a los clientes, proveedores y empleados.

- **Cientes**

La encuesta se realizó con el fin de analizar cómo se encuentran los clientes con respecto al servicio que le ofrece la empresa FarmaGómez. Cabe aclarar que solo se analizan las preguntas principales, para ver el análisis completo ver anexo A. Encuesta a clientes.

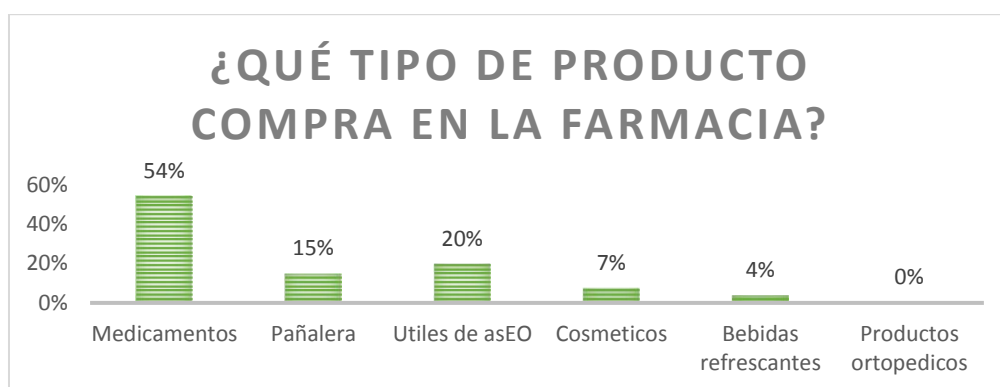


Ilustración 16. Pregunta 1 Clientes

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la *Ilustración 16. Pregunta 1 Clientes*, se determinó que la mayoría de los clientes asisten a la farmacia a comprar medicamentos, dando como resultado un 54%, mientras que el producto de menor preferencia que maneja la farmacia son los de la línea ortopédica, dando como resultado un 0%, esto no significa que es una línea de producto que los clientes normalmente no necesiten, sino que este tipo de producto tiene mayor preferencia en las farmacias que quedan cerca a los hospitales.

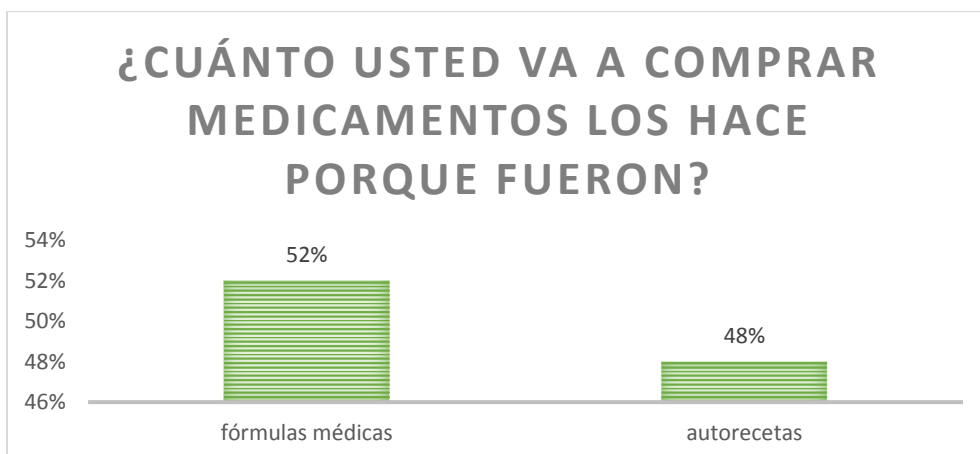


Ilustración 17. Pregunta 4 Clientes
Fuente: Elaboración propia.

Según los datos obtenidos en la *Ilustración 17. Pregunta 4 Clientes*, se observa que un 52% de los clientes asisten a la farmacia a comprar medicamentos con fórmula médica, lo que indica que la mayoría de clientes están asistiendo a donde un profesional, para buscar asesoría según lo que necesite en cuanto al tema de salud.

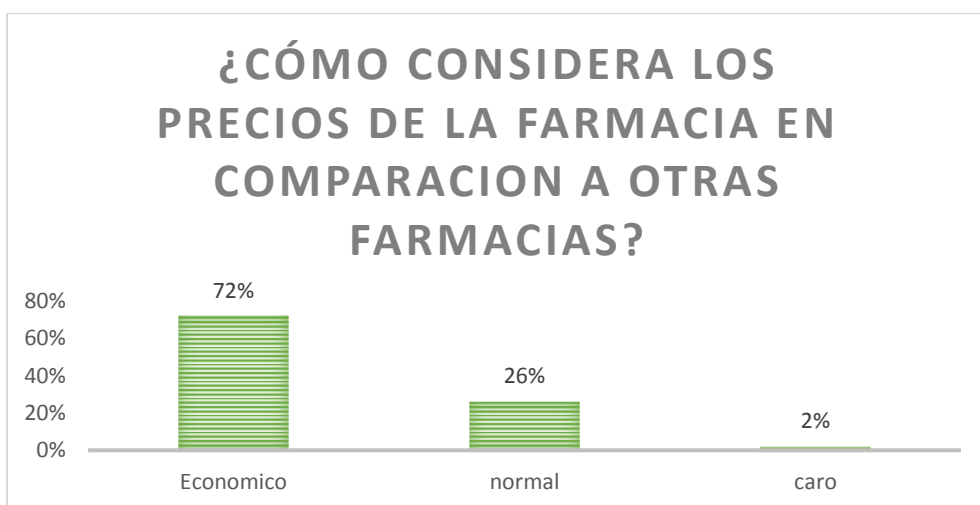


Ilustración 18. Pregunta 9 Clientes
Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar en la *Ilustración 18. Pregunta 9 Clientes*, que el 72% de los clientes indica que la empresa FarmaGómez maneja precios asequibles, es decir, económicos y solo un 2% que son caros, esto quiere decir que la empresa si se preocupa por la comodidad del cliente en cuanto a la economía.

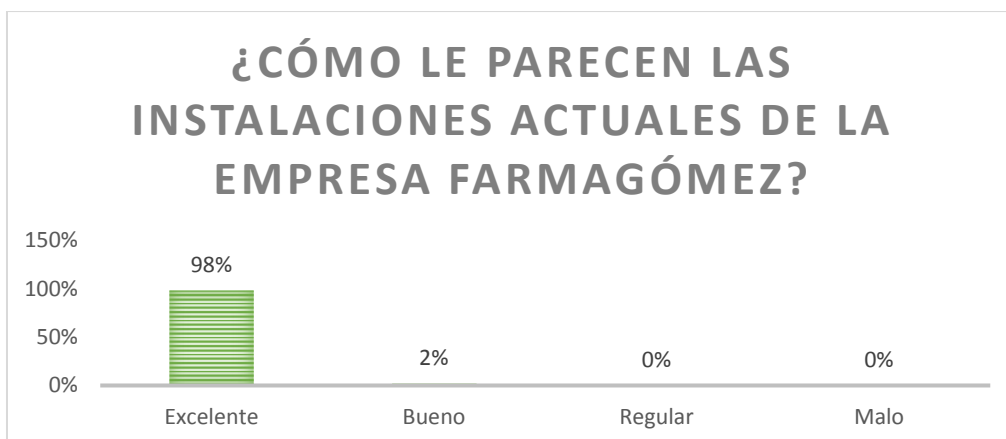


Ilustración 19. Pregunta 14 Clientes

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con los resultados de la *Ilustración 19.* Pregunta 14 Clientes, se pudo observar que casi la mayoría de los clientes piensan que la farmacia presenta unas instalaciones excelentes, dando como resultado un porcentaje del 98%, aunque el 2% restante lo considera bueno por lo que también es un resultado aceptable para la empresa.

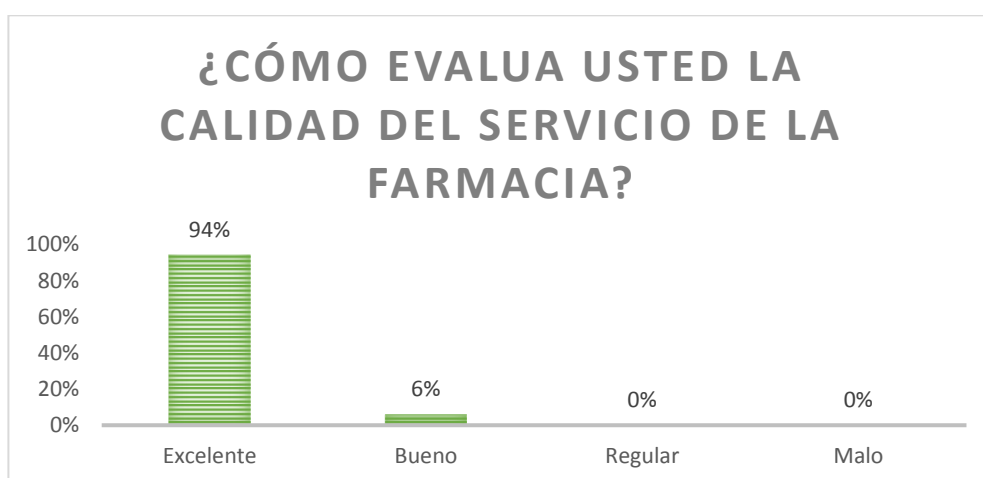


Ilustración 20. Pregunta 20 Clientes

Fuente: Elaboración Propia

Según los datos obtenidos en la *Ilustración 20.* Pregunta 20 Clientes, un 94% considera que la farmacia ofrece un servicio excelente, es decir, con calidad profesional, aunque el 6% restante lo considera bueno, pero, aun así, es un resultado aceptable para la empresa.

De acuerdo al resultado de la encuesta de clientes se determinan las siguientes oportunidades y amenazas.

Oportunidades:

- Los medicamentos son la base del negocio de las farmacias.
- Las fórmulas médicas disminuyen el riesgo de clientes intoxicados por autorecetas.

Fortalezas:

- Maneja precios asequibles al cliente
- Ofrece un excelente servicio al cliente.
- Cuenta con buenas instalaciones.

Amenaza:

- Baja demanda de la línea ortopédica, lo que genera pérdida a la empresa.
- Se manejarán la mayoría de los productos de fórmulas médicas, es decir, lo de mayor costo y menos ganancia.

- **Proveedores**

Con esta encuesta se pudo analizar cómo es la relación de la empresa FarmaGómez con sus proveedores. En el anexo B, Encuesta a proveedores, se encuentra un análisis de cada una de las preguntas realizadas al proveedor, a continuación se presentan las más relevantes.

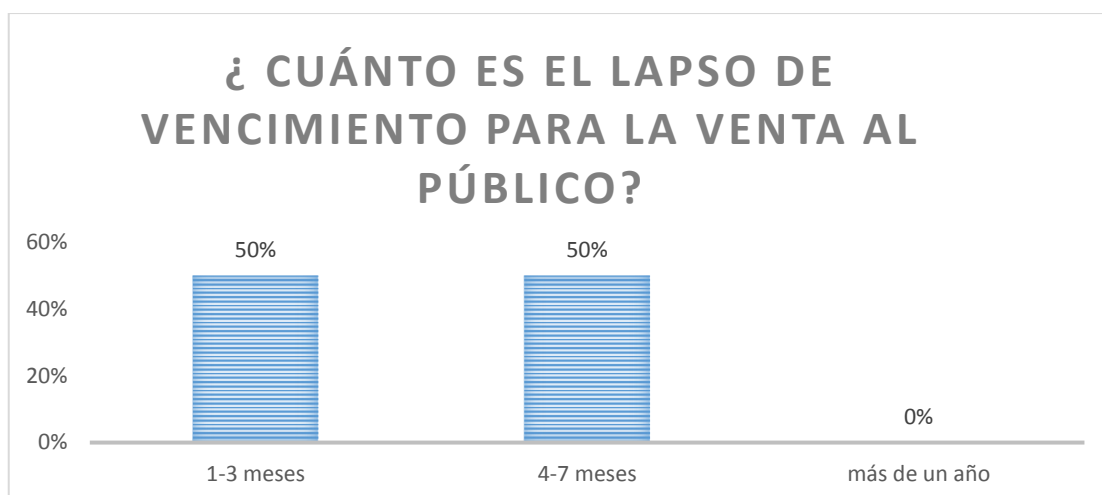


Ilustración 21. Pregunta 2 Proveedores
Fuente: Elaboración propia.

Para esta *Ilustración 21. Pregunta 2 Proveedores*, se toma en cuenta los proveedores que revisan la fecha de vencimiento, en este caso serían ambos proveedores, en donde Drosan es el que menor lapso de fecha de vencimiento ofrece a la empresa, el cual es de 1-3 meses, pero las realiza con promociones, para que sea de fácil salida para la empresa.

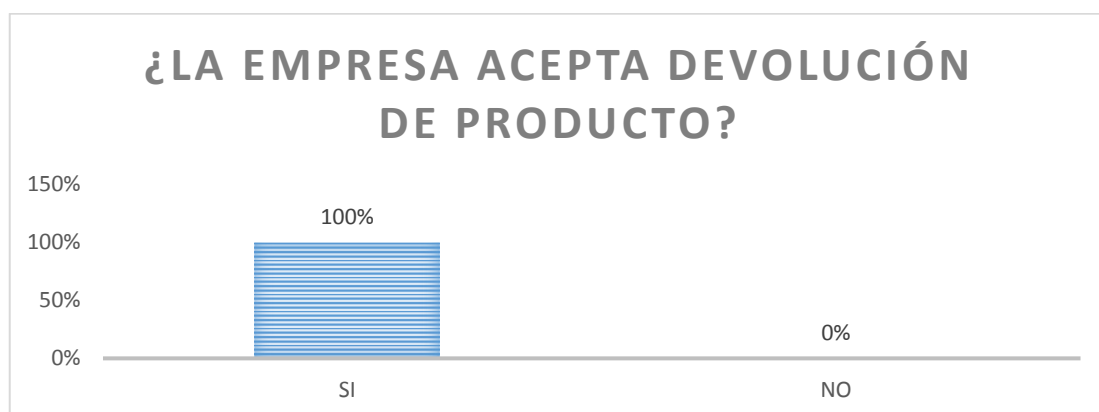


Ilustración 22. Pregunta 3 Proveedores
Fuente: Elaboración propia.

Según los resultados obtenidos en la *Ilustración 22. Pregunta 3 Proveedores*, con un 100% ambos proveedores tienen la política de realizar devolución de un producto, ya sea por mala presentación, porque llegó dañado o por tener un precio más alto de lo esperado.

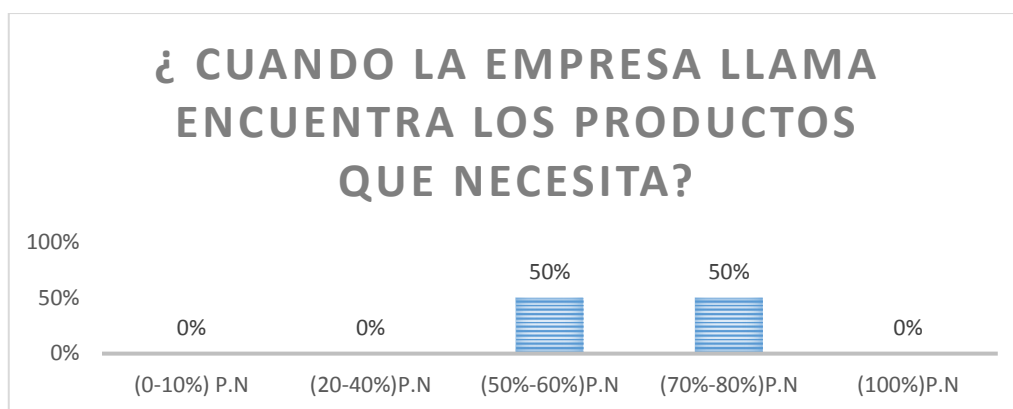


Ilustración 23. Pregunta 6 Proveedores

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados obtenidos en la *Ilustración 23. Pregunta 6 Proveedores Coopidrogas* es el proveedor con el que cuenta con una disponibilidad de productos del 70-80%, por esta razón la empresa le realiza compras todos los días.

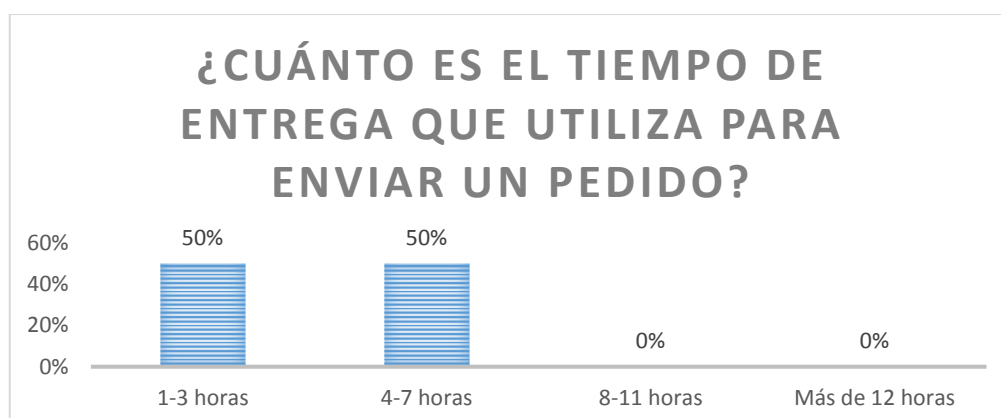


Ilustración 24. Pregunta 7 Proveedores

Fuente: Elaboración propia.

Con esta encuesta se quiso analizar qué tiempos de entrega maneja cada proveedor como se puede observar en la *Ilustración 24. Pregunta 7 Proveedores*. el de menor tiempo los realiza Drosan, es decir, de 1- 3 horas por eso la empresa utiliza ese proveedor para productos que solo se manejan bajo pedido, ya que se pueden hacer diversos pedidos a lo largo del día, mientras que Coopidrogas solo se puede realizar un pedido al día y demora ente 4-7 horas en entregarse y la empresa lo utiliza para cubrir los faltantes de toda la droguería.

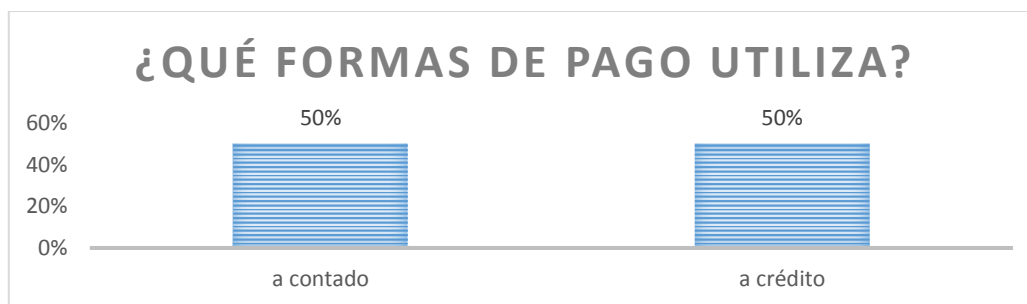


Ilustración 25. Pregunta 8 Proveedores

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados de la *Ilustración 25. Pregunta 8 Proveedores* el proveedor Drosan maneja las dos formas de pago, pero la farmacia maneja la que es a crédito porque prefiere hacer un pago al mes, que cada vez que se realiza un pedido, mientras que Coopidrogas solo maneja a crédito, pero si se realiza el pago del pedido a los tres días después de haberlo realizado recibe un porcentaje pequeño de descuento por pronto pago.

A continuación, se determinan las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades obtenidas gracias a los resultados de la encuesta.

Oportunidades:

- Los proveedores manejan tiempos cortos de entrega del pedido.
- Los proveedores presentan políticas de devolución y anulación de pedidos.
- Diversificación en las formas de pago por parte de los proveedores.

Amenazas:

- Los productos de promoción que ofrecen los proveedores presentan lapsos mínimos de fechas de vencimiento.

Fortalezas:

- La empresa presenta buena relación con los proveedores.
- La empresa cuenta con disponibilidad de productos, ya que maneja dos proveedores.

➤ Cumplimiento en los pagos.

- **Empleados**

Para la empresa FarmaGómez es importante saber cómo se sienten sus empleados laborando en la farmacia, para ello se realizó una encuesta a todos los empleados de la farmacia evaluando dos factores: la gestión humana y el proceso administrativo. A continuación se presenta el análisis de las preguntas más relevantes, el análisis de todas las preguntas está en el anexo C, Encuesta a empleados.



Ilustración 26. Pregunta 8 Empleados

Fuente: Elaboración propia

En la *Ilustración 26.* Pregunta 8 Empleados, se analizó si el ambiente de trabajo que maneja la farmacia les ayuda a realiza mejor el trabajo laboral, dando como resultado un 100%, ya que todos los empleados se sienten a gusto trabajando en la farmacia.

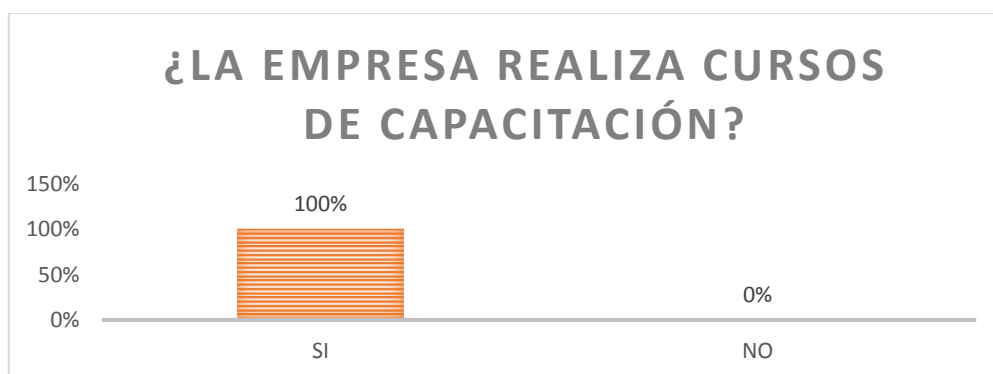


Ilustración 27. Pregunta 11 Empleados

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados obtenidos en la *Ilustración 27*. Pregunta 11 Empleados, con un puntaje del 100%, indica que para desempeñar mejor la labor de los empleados la empresa les realiza capacitaciones.

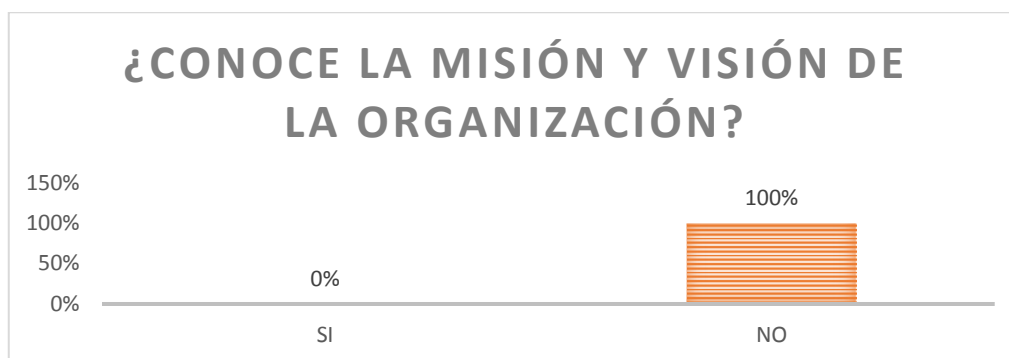


Ilustración 28. Pregunta 13 Empleados
Fuente: Elaboración Propia

Según la *Ilustración 28*. Pregunta 13 Empleados, con un puntaje del 100%, que determina que todos los empleados desconocen la misión y visión de la empresa, ya que no hay una establecida como tal en la organización.

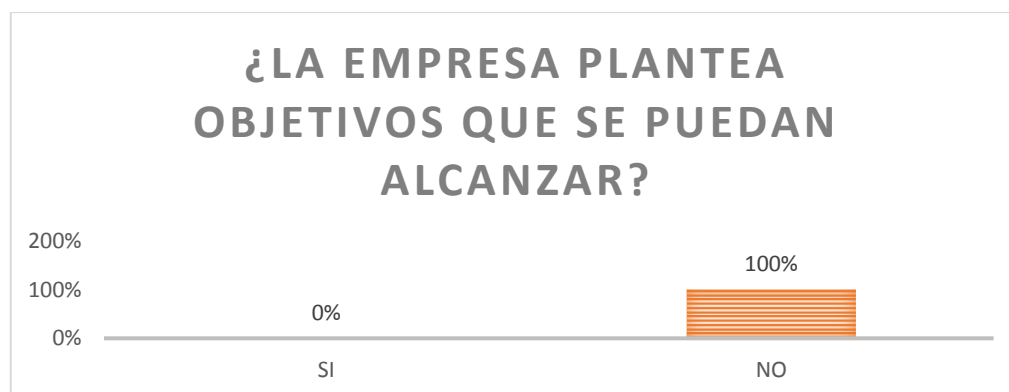


Ilustración 29. Pregunta 14 Empleados
Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la *Ilustración 29*. Pregunta 14 Empleados, se obtuvo un porcentaje del 100% en la opción NO, debido a que la gerencia no socializa los objetivos que se pretenden lograr en un periodo de tiempo

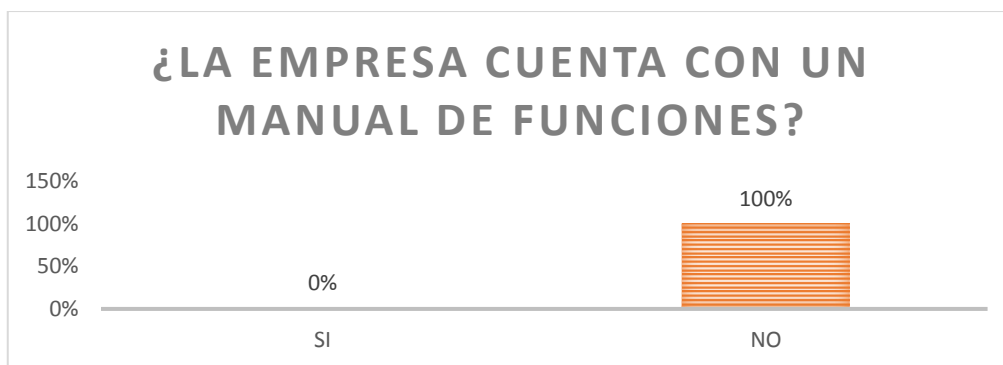


Ilustración 30. Pregunta 15 Empleados

Fuente: Elaboración propia

Como se muestra en los resultados de la *Ilustración 30.* pregunta 15 Empleados, la empresa no cuenta con un manual de funciones documentado, dando un puntaje del 100%, aunque al momento de ingresar en la farmacia el Gerente le explica cuál es la función que realiza.

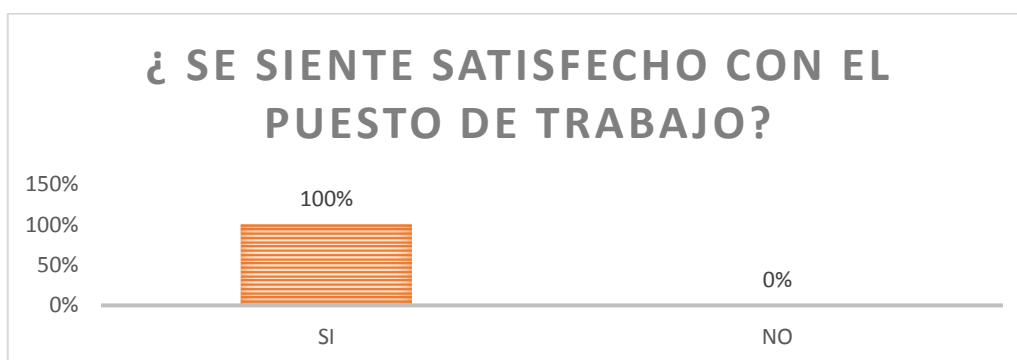


Ilustración 31. Pregunta 17 Empleados

Fuente: Elaboración propia

Como se demuestra en los resultados obtenidos de la *Ilustración 31.* Pregunta 17 Empleados, los empleados se sienten satisfechos por trabajar en la farmacia, dando como resultado un 100%.

A continuación, se determinan las fortalezas y debilidades de la encuesta realizada a los empleados.

Fortalezas:

- Hay un buen ambiente de trabajo entre los empleados.

- Hay satisfacción por parte de los empleados en trabajar en la farmacia.
- Reciben capacitaciones para que realicen mejor su trabajo.

Debilidades:

- No plantea objetivos.
- No maneja un manual de funciones.
- No tiene establecida la misión y visión de la empresa.

Capítulo 11

Diagnóstico de Fortalezas y Debilidades Análisis Interno

Con base en los estudios realizados se establecen las fortalezas y debilidades de la empresa FarmaGómez, como se muestra a continuación en la Tabla 2 *Fortalezas y Debilidades*.

Tabla 2

Fortalezas y Debilidades

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Maneja precios asequibles.	La empresa no cuenta con una estructura administrativa.
Genera promociones a lo largo del año.	No cuenta con planes estratégicos a corto y largo plazo
Cuenta con nuevos equipos de cómputo.	No cuenta con un registro de los gastos, entonces no se tiene en cuenta para toma de decisiones.
Cuenta con personal capacitado para ofrecer un servicio personalizado.	No maneja registros históricos en los costos.
Los empleados manejan un salario adecuado dependiendo de su responsabilidad.	No cuenta con un contador para medir la rentabilidad del negocio a lo largo de los años.
Cuenta con buenas instalaciones	No cuenta con un área de investigación y desarrollo.
Disponibilidad de productos, ya que cuenta con dos proveedores.	No maneja sistemas de información.
Cumplimiento en los pagos.	No cuenta con departamento de talento humano.
Hay un buen ambiente de trabajo entre los empleados.	No plantea objetivos.
Hay satisfacción por parte de los empleados en trabajar en la farmacia.	No maneja un manual de funciones.
Reciben capacitaciones para que realicen mejor su trabajo	No tiene establecida la misión y visión de la empresa.
Genera capacitaciones a los empleados para que desempeñen mejor su labor.	No genera facturación.

Ofrece un excelente servicio al cliente

Presenta buena relación con los proveedores

Fuente: Elaboración propia.

11.1 Priorización de las Fortalezas y Debilidades.

Teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades del análisis interno, se seleccionan las más relevantes para la empresa FarmaGómez con la ayuda del Gerente general como se muestra en la Tabla 3 *Priorización de las Fortalezas y Debilidades*.

Tabla 3

Priorización de las fortalezas y debilidades

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Maneja precios asequibles.	La empresa no cuenta con una estructura administrativa.
Cuenta con nuevos equipos de cómputo.	No lleva un registro de los gastos, entonces no se tiene en cuenta para toma de decisiones.
Cuenta con personal capacitado para ofrecer un servicio personalizado.	No cuenta con un contador para medir la rentabilidad del negocio a lo largo de los años.
Disponibilidad de productos, ya que cuenta con dos proveedores.	No cuenta con departamento de talento humano.
Hay satisfacción por parte de los empleados en trabajar en la farmacia.	No plantea objetivos.
Genera capacitaciones a los empleados para que desempeñen mejor su labor.	No genera facturación.

Fuente: Elaboración propia

11.2 Matriz de Evaluación de los Factores Internos

Para la elaboración de la matriz EFI se tuvieron en cuenta las fortalezas y debilidades de la tabla 11 como factor clave del éxito, donde se les asignó un peso dependiendo al grado de importancia de cada uno de los factores, el de mayor grado fue el de precios asequibles, ya que en la actualidad es lo está rigiendo en el mundo de la salud, es decir, buscar cosas buenas a un

menor precio, luego están los factores de cuenta con personal capacitado y disponibilidad de productos que también se le asignó un peso alto, ya que son un factor importante para la empresa, por otro lado, están las debilidades con las que cuenta la empresa, en donde las de mayor peso son: No cuenta con una estructura administrativa, no lleva registro de gastos y tampoco cuenta con un contador para llevar el rendimiento de la organización, todo esto se realizó gracias a la ayuda del Gerente general de la empresa FarmaGómez.

Se le asignó una calificación de 1 a 4 siendo 1 una debilidad mayor, 2 debilidad menor, 3 fortaleza menor y 4 fortaleza mayor, donde fue dada teniendo en cuenta si el impacto es positivo o negativo para la empresa, como según se enseña en la Tabla 4 *Matriz EFI*.

Tabla 4

Matriz EFI

FACTORES CLAVES DEL ÉXITO		EMPRESA	
FORTALEZAS	PESO	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
Maneja precios asequibles.	10%	4	0,4
Cuenta con nuevos equipos de cómputo.	8%	4	0,32
Cuenta con personal capacitado para ofrecer un servicio personalizado.	9%	3	0,27
Disponibilidad de productos, ya que cuenta con dos proveedores.	10%	4	0,4
Hay satisfacción por parte de los empleados en trabajar en la farmacia.	8%	4	0,32
Genera capacitaciones a los empleados para que desempeñen mejor su labor.	5%	4	0,2
DEBILIDADES			
La empresa no cuenta con una estructura administrativa.	8%	1	0,08
No lleva un registro de los gastos, entonces no se tiene en cuenta para toma de decisiones.	10%	1	0,1

No cuenta con un contador para medir la rentabilidad del negocio a lo largo de los años.	10%	1	0,1
No cuenta con departamento de talento humano.	5%	1	0,05
No genera facturación.	9%	2	0,18
No plantea objetivos.	8%	1	0,08
TOTAL	100%		2,5

Fuente: Elaboración propia.

De los resultados obtenidos de la matriz EFI (Evaluación de Factores Internos), la empresa FarmaGómez obtuvo una calificación promedio de 2,5 lo que significa que se encuentra en la media, es decir, que la empresa se encuentra en una posición interna estable, ya que, mantiene capacitados a los empleados para ofrecer un excelente servicio personalizado y desempeñar de mejor manera su labor, lo que genera mejor ambiente laboral y a su vez satisfacción por parte de los empleados, además de esto la empresa genera precios asequibles a sus clientes con diversidad de productos, para que cuando asistan a la farmacia encuentren los productos que necesitan con las cantidades que requieran.

Para tener un escenario más fuerte la empresa debe aprovechar los nuevos equipos de cómputo para sistematizar la empresa, lo cual permite determinar las ventas diarias de la empresa para saber si está evolucionando o decayendo a lo largo del año, además llevar un registro de las compras y gastos que genera la empresa, para que ayuden a facilitar la toma de decisiones, también establecer una estructura administrativa, es decir, plantear objetivos, determinar un organigrama, realizar un manual de funciones escrito para los empleados, para llevar un mejor orden interno en la empresa.

A pesar que la farmacia cuenta con buenas fortalezas que le permiten estar compitiendo con grandes farmacias, estas debilidades pueden ser las que estén impidiendo a la farmacia tener un crecimiento en el mercado.

Capítulo 12

Análisis Externo

En el análisis externo, le permite a la empresa conocer cómo se encuentra en comparación a sus competidores, por esta razón se realizaron diferentes análisis, es decir, análisis del microentorno que permite conocer que está afectando a la empresa en su alrededor, también un análisis de macroentorno, en donde se puede reconocer que está pasando con el tema de las farmacias y hacia dónde va el sector salud, además el análisis de ciclo de vida industrial, el cual es un instrumento que estudia la evolución de la empresa en el mercado, por último se realizó un análisis del perfil competitivo, en donde se tuvieron en cuenta los principales competidores de la empresa y que tantas debilidades y fortalezas tiene la empresa en comparación con los competidores.

12.1 Análisis del Macroentorno

Para el análisis del macroentorno se tuvo en cuenta el análisis PEST, donde se contemplan los factores: político, el económico, el socio cultural y el tecnológico, en donde se hizo una revisión de las noticias más recientes de revistas reconocidas, como la revista Dinero, la revista Semana y la revista País. A continuación, se mostrarán las diversas tablas de los 4 factores que se estudiaron, mirando si representa para la empresa una amenaza u oportunidad.

12.1.1 Político.

Se tomó como relevancia en este factor lo que está pasando actualmente en Colombia, lo cual afecta en gran instancia a las farmacias, es decir, primero esta los precios que el gobierno quiere asignar a los medicamentos, lo de la falsificación de los medicamentos y lo de la automedicación de los pacientes, como lo muestra la Tabla 5 *Factor Político*.

Tabla 5
Factor Político

FACTOR	NOTICIA	OPORTUNIDAD / AMENAZA
Político	<p>Título: Polémica entre farmacias y gobierno por norma sobre precios de medicamentos</p> <p>Las droguerías colombianas están al borde de un ataque de nervios por cuenta de una norma que acaba de ser expedida y que establece los precios de medicamentos en el país. Aplicar un nuevo marco de precios implica cambiar todas las bases de datos para facturación y manejo de inventarios de las farmacias; ese procedimiento no se puede desarrollar en sólo 24 horas, argumentan las farmacias agremiadas en Fenalco, que consideran que es necesario mínimo un mes para cumplir con ese propósito.</p> <hr/> <p>Fecha: 13 - Julio - 2018 Fuente: https://www.dinero.com/pais/articulo/pelea-de-farmacias-por-precios-de-medicamentos/256130</p>	<p>Oportunidad, Ya que, el precio de algunos productos bajará, lo que significa es que habrá mayor rotación de los productos.</p> <p>Oportunidad, ya que la empresa apenas va a sistematizar el negocio, los realiza con los nuevos precios establecidos a los medicamentos.</p>
Político	<p>Título: Así quedó el impuesto de la canasta básica y los medicamentos.</p> <p>El proyecto de ley del fortalecimiento de las finanzas públicas, no hay ningún cambio en el presupuesto del gobierno que busca aumentar la cantidad de impuestos para paliar el déficit fiscal, es decir, el énfasis del poder ejecutivo sigue es gravar la canasta básica, los medicamentos y la educación con un 2% de impuestos, mientras que los servicios de salud pública con un 4%.</p> <hr/> <p>Fechas 22- agosto- 2018 Fuente: https://www.crhoy.com/nacionales/asi-queda-el-impuesto-a-canasta-basica-y-medicamentos/</p>	<p>Amenaza, Puesto que el precio de los medicamentos aumentara y se generará conflictos con los clientes.</p>

Político	<p>Título: Las farmacias españolas inician el nuevo sistema europeo contra la falsificación de medicamentos</p> <p>El Sistema Español de Verificación de Medicamentos (SEVeM), aprobado por normativa europea para prevenir la entrada de medicamentos falsificados en la cadena de suministro legal, entra en vigor este sábado en las 22.000 farmacias españolas. Consiste en la incorporación en el envase de los medicamentos de dos dispositivos: un identificador único o código bidimensional Datamatrix, que identifica individualmente el envase, y un dispositivo contra manipulaciones en el embalaje exterior, que puede ser un sello o un precinto que permita verificar visualmente si el envase del medicamento ha sido manipulado.</p> <p>Fecha: 09 - Febrero - 2019 Fuente:https://elpais.com/sociedad/2019/02/09/actualidad/1549706077_607929.html</p>	<p>Oportunidad, ya que actualmente los medicamentos los están falsificando, es decir, son pre llenados, lo que hace que algunas farmacias manejen este producto y lo coloquen a un bajo precio sin importar la salud del paciente.</p>
Político	<p>Título: Por qué las apariencias de los medicamentos importan</p> <p>Los errores de medicación matan y provocan daños en la salud a millones de personas en todo el mundo. De hecho, entre todos los tipos de errores que se producen en los sistemas sanitarios del planeta, los errores por medicación son uno de los más frecuentes (alrededor del 20 % de todos ellos, según varios estudios) y suponen, por tanto, un problema importante de salud pública.</p> <p>Fecha: 27 - Mayo - 2019 Fuente:https://elpais.com/sociedad/2019/05/23/actualidad/1558635795_212524.html</p>	<p>Amenaza, ya que los clientes solo irán las EPS cuando se sientan enfermos y se perderá credibilidad a la hora de recetar cualquier tipo de medicamento.</p>

Fuente: Elaboración propia

12.1.2 Económico.

En este factor se tocaron puntos importantes como: la del aumento de precio de los medicamentos lo que implica aumento del precio al consumidor, esto hace que genere mayor polémica por le farmaceuta, también esta lo del aumento silencioso de las farmacias, es decir, la creación y expansión de las grandes farmacias, según se muestra en la Tabla 6 *Factor Económico*.

Tabla 6
Factor Económico

FACTOR	NOTICIA	OPORTUNIDAD / AMENAZA
Económico	<p>Título: El gasto farmacéutico crece pero no alcanza las cifras previas a la crisis.</p> <p>Fuentes del Departamento de Salud achacan el incremento del gasto farmacéutico “a la entrada de nuevos medicamentos más caros que los ya presentes en la oferta y que los desplazan”. “Los nuevos medicamentos de precio elevado toman cada vez más peso dentro de la facturación, implican una tendencia al alza del coste por receta y, consecuentemente, un incremento de la facturación total”, agregan estas fuentes.</p> <hr/> <p>Fecha: 30 - Diciembre - 2018 Fuente:https://elpais.com/ccaa/2018/12/30/catalunya/1546193103_605666.html</p>	<p>Amenaza, debido a que el costo de los medicamentos aumentará, eso quiere decir que el precio al cliente también aumentará lo que será una amenaza para las farmacias, ya que los clientes buscan bajos precios.</p>
Económico	<p>Título: Crecimiento de las droguerías en Colombia es discreto pero constante: Nielsen</p> <p>El más reciente estudio de Nielsen, acerca del comportamiento de las droguerías y farmacias en Colombia, arrojó que las canastas de categorías de consumo masivo que predominan en estos establecimientos comerciales mostraron un notable crecimiento: bebés con un 10,5%, medicamentos de libre acceso o de libre venta (OTC) un 7,0% y productos de tocador un 2,6%.</p> <hr/> <p>Fecha: 1 - Agosto - 2018 Fuente:https://www.dinero.com/pais/articulo/mercado-de-las-droguerias-en-colombia-nielsen/253923</p>	<p>Amenaza, ya que cada vez son más las grandes farmacias que se extienden al mundo farmacéutico.</p>

Título: EPS del país tienen un déficit de capital que supera los \$6,5 billones

Económico

El sistema de salud colombiano funciona hoy con la mayoría de sus EPS sin las condiciones financieras y de solvencia adecuadas. Las necesidades de capitalización de las EPS ascienden a más de \$6,5 billones. La revocatoria de la operación de Medimás en tres departamentos por mal servicio y la novela sobre su reventa son el síntoma más visible de los graves problemas que padece hoy la salud en el país.

Oportunidad, al tener la EPS con bajas condiciones financieras, en eso incluye que no cuenta con los medicamentos necesarios por lo que al paciente se siente obligado de ir a la farmacia a comprar los productos que le receta el médico.

Fecha: 2- junio- 2019

Fuente:<https://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/las-necesidades-de-capitalizacion-de-las-eps/266804>

Fuente: Elaboración propia

12.1.3 Socio / Cultural.

Se analiza lo que afecta al consumidor en cuanto a la farmacia, es decir, primero se mira lo del tema de la inserción de los venezolanos a Colombia y en segunda instancia la venta de medicamentos ilegales por parte de los venezolanos, según lo demostrado en la Tabla 7 *Factor socio/Cultural*.

Tabla 7

Factor Socio/Cultural

FACTOR	NOTICIA	OPORTUNIDAD / AMENAZA
Socio - cultural	<p>Título:¿Hay desabastecimiento de medicamentos por culpa de los migrantes de Venezuela?</p> <p>La profunda crisis sanitaria en Venezuela, donde según la Federación Farmacéutica ocho de cada diez medicamentos no están disponibles, impulsa diariamente a decenas de personas a cruzar la frontera. A pesar de los recursos destinados por el gobierno colombiano, algunos hospitales no dan abasto y para muchos migrantes adquirir medicinas es tan difícil como en su país de origen.</p> <hr/> <p>Fecha 1- junio- 2019 Fuente:https://migraVenezuela.com/web/articulo/desabastecimiento-de-medicamentos-en-hospitales-de-frontera-y-su-relacion-con-migrantes-venezolanos/1182</p>	<p>Amenaza, ya que el gobierno no tiene los recursos para dar abasto con la población, los venezolanos están comprando medicamentos en las farmacias y en grandes cantidades.</p>
Socio - cultural	<p>Título: A DIARIO, 1.700 VENEZOLANOS CRUZAN EN BUSCA DE MEDICAMENTOS</p> <p>La escasez de medicamentos en Venezuela ha provocado el nacimiento de un mercado informal de pastillas y jarabes en Cúcuta, el cual es frecuentado por miles de venezolanos que cruzan a diario para comprar remedios sin ningún tipo de control. La necesidad lo ha obligado a comprar las pastillas a vendedores informales que se ubican en el puente binacional Simón Bolívar.</p> <hr/> <p>Fecha: 10 - Febrero - 2019 Fuente: https://www.elspectador.com/noticias/el-mundo/las-droguerias-ambulantes-de-la-frontera-articulo-839011</p>	<p>Amenaza, ya que el gobierno no hace nada por vender medicamentos ilegales los farmacéuticos se ven afectados, ya que los clientes piensan que los medicamentos son de mala calidad y se bajarán las ventas en ciertos medicamentos.</p>

Fuente: Elaboración propia

12.1.4 Tecnológico.

Se observó cómo puede la tecnología ayudar en el negocio de las farmacias, es decir, la inserción de las nuevas farmacias online y como puede la tecnología ayudar a manejar un control de inventarios para determinar cuántos medicamentos ingresan y salen de las farmacias, según lo observado en la Tabla 8 *Factor Tecnológico*.

Tabla 8

Factor Tecnología

FACTOR	NOTICIA	OPORTUNIDAD / AMENAZA
Tecnología	<p style="text-align: center;">Título: Farmaciamarket</p> <p style="text-align: center;">Las farmacias existen desde mucho tiempo, resultando indispensables para la supervivencia, y la misma ha evolucionado de forma efectiva, hasta poder lograr lo que conocemos hoy como las farmacia online, estas farmacias ofrecen los mismos productos que una farmacia física, pero, poseen beneficios adicionales que son estupendos, estos beneficios le permitirán a usted sentirse mejor y más cómodo al momento de poder necesitar una medicina.</p>	<p style="text-align: center;">Amenaza, porque si no se va actualizando la farmacia en cuanto a tecnología, pueden perder clientela por estas nuevas plataformas.</p>
<hr/> <p>Fecha: 21- Marzo - 2018 Fuente: https://noticiasdelaciencia.com/art/27904/farmaciamarket</p> <hr/>		

Título: El rol de la tecnología en la industria farmacéutica y de salud
 Cuando vemos que la industria de la salud y los medicamentos evoluciona constantemente y se desarrolla bajo un manto de estricta calidad, las tecnologías asoman como una alternativa de ayuda a la operación de esta compleja industria. En momento en que la producción de medicamentos y la gestión hospitalaria tienen poco control sobre los costos, la logística asoma como una opción para, a través de la eficiencia, reducir costos y rentabilizar la industria.

Tecnología

El mundo farma y la industria de la salud, en general, es una de las más sofisticadas y tecnológizadas del mundo. El que sea considerado uno de los mercados más caros, fundamentalmente por la sensibilidad de los productos y su naturaleza, obliga a los actores involucrados a operar bajo los más altos estándares de calidad y eficiencia.

Fecha: 25- Septiembre - 2017

Fuente: <https://www.revistalogistec.com/index.php/equipamiento-y-tecnologia/almacenaje/item/2961-el-rol-de-la-tecnologia-en-la-industria-farmaceutica-y-de-salud>

Oportunidad, ya que con las tecnologías se puede tener mejor control sobre los productos que ingresan y salen de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

12.2 Análisis del Microentorno

A continuación, se presenta un análisis del microentorno de la empresa FamaGómez, por medio de la Herramienta diseñada por las estudiantes Diana Marcela Castillo Rodríguez y Leidy Johanna Suárez Ramírez, dirigidas por María del Coral Pérez Ordóñez, tomando como base el proyecto Diseño de una metodología para la creación y fortalecimiento empresarial en Bucaramanga y su Área metropolitana realizado por Mónica Avedaño Díaz, Nelson Enrique Moreno Gómez y María del Coral Pérez Ordóñez (Avedaño Díaz , Pérez Ordóñez, & Moreno Gómez), en donde se tomaron en cuenta las fuerzas de PORTER para el análisis del mismo, las cuales son: nuevos competidores, productos sustitutos, competidores actuales, proveedores, compradores, grupos reguladores, donde se realiza una serie de preguntas al gerente general dependiendo de cada área a analizar, por consiguiente en la *Ilustración 32. Análisis Microentorno*, se muestran los resultados de cada área, mostrando el total de preguntas, las más fuertes y débiles.

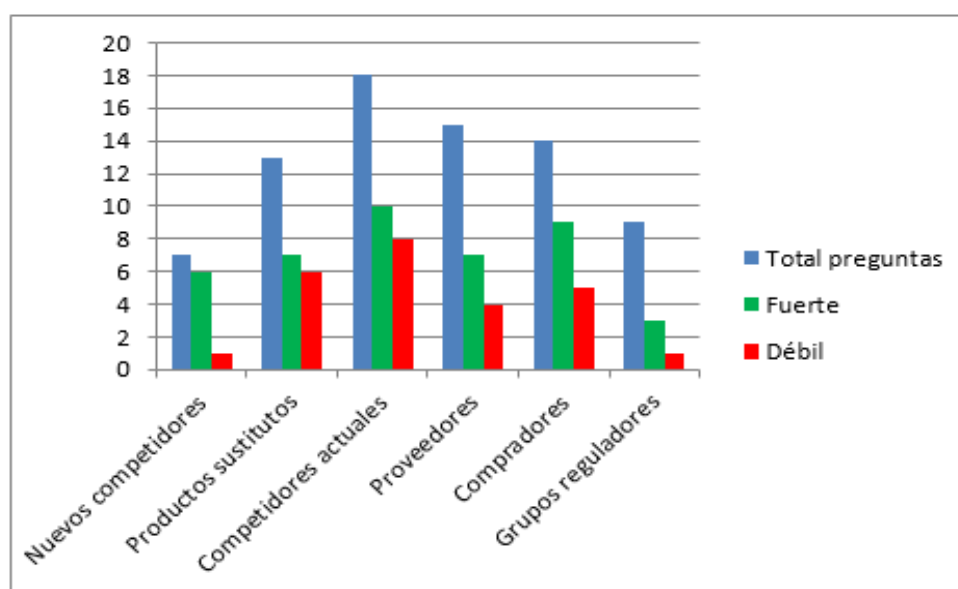


Ilustración 32. Análisis del Microentorno

Fuente: Herramienta (Avedaño Díaz , Pérez Ordóñez, & Moreno Gómez)

Como se puede observar en la gráfica en cuanto al microentorno la empresa se encuentra bien posicionada, ya que muestra que en la mayoría de las preguntas su respuesta es fuerte.

Nuevos competidores: Es la que mayor respuesta de *fuerte* obtuvo, debido a que en el sector farmacéutico se requiere una gran capital para la inversión y los estudios necesario para poder ingresar al mercado, también va a presentar dificultad al enfrentarse a una fuerte lealtad por parte del consumidor.

Oportunidad: Debido a que actualmente es difícil que cualquier comerciante pequeño cree una farmacia, ya que esta requiere gran capital para tener variedad de productor y de esta manera competir en precios.

Amenaza: para los grandes competidores si es fácil ingresar al mercado farmacéutico y ellos manejan precios más asequibles al consumidor.

Productos sustitutos: su resultado fue *fuerte*, puesto como se dijo anteriormente la empresa siempre se ha preocupado por manejar precios asequibles a sus clientes, por lo que ha generado un aumento en sus ventas y una preferencia a los productos que la empresa maneja.

Amenaza: La rivalidad de las farmacias, genera rivalidad en precios, aunque FarmaGómez se distingue por manejar buenos precios hasta donde va hacer el tope de los precios.

Competidores actuales: Se obtuvo respuesta *fuerte*, lo que indica que en las farmacias resulta comunes las guerras de precios y eso se ve más reflejado cuando hay temporadas altas que es cuando arrojan más promociones.

Amenaza: puesto que en ciertas temporadas se presentan grandes ventas y es cuando los grandes competidores aprovechan y generan grandes promociones lo que hace que lo clientes prefieran su competencia

Proveedores: los cuales para la empresa es un fuerte, ya que con los proveedores que cuenta son suficientes para satisfacer a las necesidades de los clientes y además ofrecen facilidad de pago a largo plazo.

Oportunidad: ya que los proveedores que maneja la empresa cuenta con gran variedad de productos, lo que permite a la empresa poder satisfacer las necesidades de los clientes.

Compradores: se obtuvieron resultados *fuertes*, ya que la empresa FarmaGómez lleva 20 años de ser creada, maneja un gran número de clientes potenciales, que prefieren sus servicios.

Oportunidad: puesto que por la antigüedad que lleva la empresa se manejan gran número de clientes leales.

Grupos reguladores: los cuales intervienen en la calidad del producto y en el servicio que ofrece la farmacia.

Oportunidad: debido a que los grupos reguladores se preocupan por la calidad del producto que ofrece la empresa.

12.3 Ciclo de Vida de la Industria

El ciclo de vida del sector de la farmacia se encuentra en madurez, porque como se dijo anteriormente en la justificación según (Bejarano, 2018) “Al cierre de 2017 el negocio de las droguerías movió \$5,8 billones en ingresos, lo que significó un aumento de 7,4% respecto a lo logrado en 2016 cuando fueron ventas de \$5,4 billones.” Esto quiere decir, que al pasar los años la cifra en ventas está aumentando, lo que indica que son cada vez más los competidores que entran al mercado y eso es lo que determina la etapa del ciclo de vida, debido a esos nuevos competidores se maneja un conflicto de precios en cuanto a manejar bajos precios a grandes cantidades, por lo que las empresas deben que innovar en dar un valor agregado al servicio que se están ofreciendo para así no decaer y poder mantenerse en el mercado.

También se puede determinar que está en el área de madurez, ya que el tema de las farmacias ha sido un tema de investigación, en donde se han creado normativas y exigencias que ha ampliado el aspecto de las farmacias a lo largo de los años y ha generado que no cualquier comerciante ingrese al mundo farmacéutico, además se ha generado mayor diversidad de

productos tanto genéricos, como éticos, lo que provoca que el consumidor tenga mayores opciones para poder satisfacer sus necesidades, por otro lado está la tendencia de la gente, que a pesar que existan cada vez más nuevas EPS hay pacientes que aun prefieren ir a una farmacia y esto es debido a la credibilidad que le ha generado el farmacéuta.

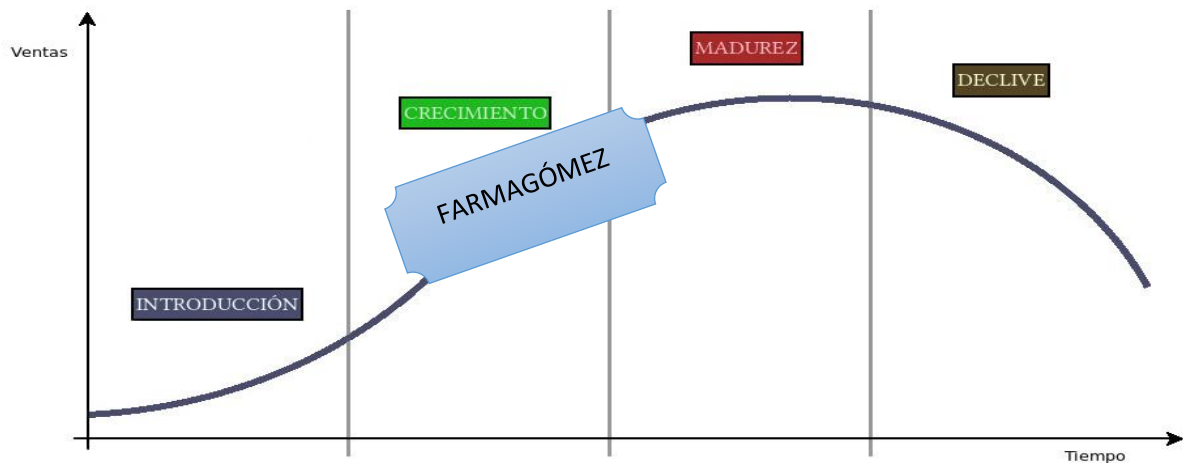


Ilustración 33. Ciclo de Vida

Fuente: Bruschenko Blog disponible en: <https://bruschenko-b1.blogspot.com/2015/09/el-ciclo-de-los-productos.html>.

El ciclo de vida de la industria es una herramienta que permite determinar cómo ha sido la evolución de la empresa en comparación a la industria, en este caso como se muestra en la *Ilustración 33. Ciclo de Vida*, la empresa FarmaGómez se encuentra en la etapa de crecimiento, pero ya llegando a la de madurez ya que la empresa ha tenido buena aceptación en el mercado y está tratando de cumplir con todas las normativas que han ido surgiendo a lo largo de los años, además se encuentra en un constante aumento de los clientes y esto es debido a que la farmacia maneja precios estándares con relación a los grandes competidores de las farmacias.

Oportunidad: las nuevas normativas, generan evolución en el sector farmacéutico, ya que ayudan a que no cualquier comerciante ingrese al mundo farmacéutico, debido a que es un área que se debe manejar con precauciones.

Amenaza: Cada vez es más fuerte la competencia, ya que la expansión de las grandes farmacias con la implementación de nueva tecnología que generar un buen servicio al cliente.

12.4 Matriz del Perfil Competitivo

La Matriz de Perfil Competitivo permite realizar un análisis de los principales competidores con los que cuenta la empresa FarmaGómez y de esta manera determinar cómo se encuentra con respecto a sus competidores.

El principal competidor a nivel regional es la *Droguería Pague Menos*, ya que es una entidad enfocada a lo social, disponiendo de un variado y excelente stock de productos, con precios altamente competitivos, almacenados eficientemente, dando la tranquilidad de poder acceder a medicamentos de calidad. Esforzados por mantener clientes y trabajadores satisfechos en equilibrio con el entorno social (Droguería Pague Menos, 2017).

El segundo competidor es *Droguería La Rebaja*, ya que es una empresa que se centra en prestar y brindar soluciones para las necesidades de nuestros clientes. Satisfacer los requisitos de nuestros clientes y proveedores mediante la comercialización de productos farmacéuticos y populares, garantizando la calidad, eficiencia y competitividad, asegurando el crecimiento personal, profesional y económico de nuestra empresa, así como el bienestar de la comunidad (Drogas la Rebaja, 2012).

El tercer competidor es *Droguería El Lago*, ya que es una empresa interesada en brindar los mejores productos y servicios en el área de la salud. Ofrecer variedad de marcas y categorías buscando cubrir la necesidades comerciales, financieras y culturales de nuestros clientes a justándonos a su disposición económica. Estamos comprometidos a desarrollar en forma íntegra, nuestro potencial humano y tecnológico para la perfección del servicio, bajo el criterio de responsabilidad, seguridad y confianza (Droguería el Lago, 2016).

Por otro lado, para los factores claves del éxito se determinaron por medio de la encuesta que se realizó a los clientes, en donde se analizó que aspectos son los más importantes al momento de asistir a una farmacia, cómo se muestra a continuación:

-Precios competitivos: es uno de los factores más importantes para poder competir en la industria, el cual es poder manejar precios que sean asequibles al cliente en grandes cantidades.

-Servicio al cliente: Se define como un factor al cual se le ofrece un servicio personalizado al cliente, donde se le pueden aclarar las dudas e inquietudes de algún tipo de medicamento.

-Reconocimiento: Se trata de medir entre los competidores el reconocimiento que manejan en la industria farmacéutica, es decir, que tanto le invierten a la publicidad para tener mayores ventas.

-Calidad del producto: Este factor se mira la calidad del producto en cuanto a la presentación del producto, que no sea falsificado y que tampoco se vendan con fechas de vencimiento cortas a vencer.

-Lealtad de los clientes: Se mira dependiendo la preferencia del cliente, es decir, que tanto el cliente es leal en preferir una farmacia en comparación a las otras, aunque actualmente es difícil medir eso, ya que los clientes solo buscan economía.

-Variedad de productos: Este factor se define en la capacidad que cuenta cada farmacia para cuando el cliente asistan encuentre el producto que necesita.

-Buenas instalaciones: Se toma en cuenta que tan amplia es la instalación y que tanto cumple con los requisitos de la secretaria de salud, para así ofrecer un mejor servicio al cliente.

A cada factor se le asignó un peso teniendo en cuenta la importancia de cada uno, la cual dicha información fue suministrada gracias a la ayuda del Gerente general de la empresa, donde se les asignó un valor que oscila entre 0 – 1, para que, al sumarlos el total del peso de 1, se

procede a multiplicar el peso con la calificación asignada a cada una de las empresas dando como resultado la calificación ponderada, en donde se suman los resultados de cada una de las tres empresas, la que obtenga mayor resultado genera gran competitividad y la de menor resultado indica ser el más débil.

Para la calificación de los factores de la empresa FarmaGómez se tomó en cuenta la encuesta realizadas a los clientes, para así, determinar qué factores son fuertes y que débiles, siendo 1 debilidad mayor, 2 debilidad menor, 3 fortaleza menor y 4 fortaleza mayor, como se muestra en la siguiente *Ilustración 34*. Matriz del Perfil Competitivo.

FACTOR CLAVE DEL ÉXITO	PESO	FARMAGÓMEZ		COMPETIDORES NACIONALES					
		Calificación	Calificación ponderada.	LA REBAJA		PAGUE MENOS		EL LAGO	
				Calificación	Calificación ponderada.	Calificación	Calificación ponderada.	Calificación	Calificación ponderada
Precios competitivos	20%	3	0,6	2	0,4	4	0,8	3	0,6
Calidad del producto	14%	4	0,56	4	0,56	4	0,56	4	0,56
Servicio al cliente	15%	4	0,6	3	0,45	4	0,6	4	0,6
Reconocimiento	10%	2	0,2	4	0,4	4	0,4	3	0,3
Lealtad de los clientes	14%	3	0,42	2	0,28	3	0,42	3	0,42
Variedad de productos	15%	3	0,45	3	0,45	4	0,6	3	0,45
Buenas instalaciones	12%	4	0,48	4	0,48	2	0,24	4	0,48
TOTAL	100%		3,3		3,0		3,6		3,4

Ilustración 34. Matriz del Perfil Competitivo

Fuente: Elaboración propia.

La posición actual de la empresa frente al competidor Pague Menos es baja, ya que esta empresa maneja mayores precios competitivos en el mercado, buen servicio al cliente y más reconocimiento, en lo único que FarmaGómez es mejor en comparación a Pague menos es que cuenta con mejores instalaciones, mientras que La Rebaja no es un gran competidor para la empresa, ya que los precios que ofrece son mucho más elevados, por otro lado esta Droguería El Lago que es el principal competidor de FarmaGómez, ya que ofrecen casi las mismas promociones, por lo que comparten un proveedor, el cual es Coopidrogas, además manejan precios similares, lo que supera la droguería El Lago a FarmaGómez, es en cuanto a reconocimiento, ya que droguería El Lago ha generado inversión en publicidad.

Como se puede observar el factor más importante en el sector de las farmacias es el servicio al cliente y es por el cual las tres empresas manejan la misma calificación, ya que son las que tiene mayor preferencia por los clientes, por otra parte, como se puede observar en la matriz del perfil competitivo, es que las cuatro empresas se encuentran por encima del medio el cual es 2.5, lo que indicia que son fuertes competidores.

Capítulo 13

Diagnóstico de Oportunidades y Amenazas Análisis Externo

Para establecer las oportunidades y amenazas, estas fueron tomadas de acuerdo a los análisis del macro y micro entorno, como se muestra en la siguiente Tabla 9 *Oportunidades y Amenazas*.

Tabla 9

Oportunidades y Amenazas

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Bajan los costos de algunos medicamentos según el gobierno.	Impuesto dado por el gobierno a los medicamentos.
Cambio de los precios en todas las plataformas de las farmacias.	Automedicación
Sistema europeo contra la falsificación de medicamentos.	Ingreso de medicamentos de alto costo.
Aumento de ventas por falta de inventario en las Eps.	Incremento de grandes farmacias.
Incluir la tecnología mejora el servicio al cliente.	Desabastecimiento de medicamentos por culpa de los venezolanos
Difícil ingreso para pequeños comerciantes.	Venta ilegal de medicamentos por parte de los venezolanos.
Proveedores manejan variedad de productos.	Inserción de un nuevo tipo de farmacias online.
Gran número de clientes leales.	Fácil ingreso a los grandes comerciantes.
Grupos reguladores se preocupan por la calidad del producto	Rivalidad de farmacias, genera bajar los precios.
Con la nueva normativa, evolucionan el sector farmacéutico	Grandes competidores ofrecen promociones en temporadas.
Cada vez es más fuerte la competencia	Los productos de promoción presentan lapsos cortos de fecha de vencimiento
Los medicamentos son la base del sector farmacéutico	Baja demanda de la línea ortopédica, lo que genera pérdida a la empresa
Las formulas medicas disminuyen el riesgo de clientes intoxicados por autorecetas	Se manejarán la mayoría de los productos de fórmulas médicas, es decir, lo de mayor costo y menos ganancia
Manejan tiempos cortos de entrega del pedido	
Presentan políticas de devolución y anulación de pedido	

Diversificación en formas de pago

Fuente: Elaboración propia

13.1 Priorización de Oportunidades y Amenazas.

Con las oportunidades y amenazas obtenidas del análisis externo, se realiza una provocación de las más importantes, es decir, cuales son las que más afecta a la empresa y todo eso se hizo gracias a la colaboración del Gerente general de la FarmaGómez, como se muestra a continuación en la Tabla 10 *Priorización Oportunidades y Amenazas*.

Tabla 10

Priorización oportunidades y amenazas

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Bajan los costos de algunos medicamentos según el gobierno.	Ingreso de medicamentos de alto costo.
Con la nueva normativa, evolucionan el sector farmacéutico	Automedicación
Difícil ingreso para pequeños comerciantes.	Venta ilegal de medicamentos por parte de los venezolanos.
Sistema europeo contra la falsificación de medicamentos.	Inserción de un nuevo tipo de farmacias.
Incluir la tecnología mejora el servicio al cliente.	Fácil ingreso a los grandes comerciantes.

Fuente: Elaboración propia

13.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos

En la matriz EFE se elaboró con la información suministrada por el Gerente general de la empresa, para la calificación se determinó valores que oscilan de 1 a 4, siendo 1 mala respuestas, 2 respuesta media, 3 respuesta superior a la media y 4 respuesta superior, para cada uno de los factores determinantes del éxito con el fin de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, para los factores determinantes del éxito de seleccionan las oportunidades y amenazas del ítem anterior (12.1), también se le asignó un

peso, el cual se determinó dependiendo al grado de importancia de cada uno según la empresa, como se demuestra en la siguiente Tabla 11 *Matriz EFE*.

Tabla 11

Matriz EFE

FACTOR DETERMINANTE DEL ÉXITO		EMPRESA	
OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
Bajan los costos de algunos medicamentos según el gobierno.	10%	4	0,4
Evolución en el sector farmacéutico	10%	3	0,3
Difícil ingreso para pequeños comerciantes.	8%	4	0,32
Sistema europeo contra la falsificación de medicamentos.	12%	3	0,36
Incluir la tecnología mejora el servicio al cliente.	10%	3	0,3
AMENAZAS			
Ingreso de medicamentos de alto costo.	10%	1	0,1
Automedicación	12%	3	0,36
Venta ilegal de medicamentos por parte de los venezolanos.	10%	3	0,3
Inserción de un nuevo tipo de farmacias.	8%	2	0,16
Fácil ingreso a los grandes comerciantes.	10%	2	0,2
TOTAL	100%		2,8

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al peso que se le asigna a cada uno de los factores determinantes del éxito el que obtuvo mayor porcentaje es el sistema europeo para la falsificación de los medicamentos con un 12% , ya que, es el mayor factor por el cual las farmacias están afrontando en la actualidad, eso es en cuanto a las oportunidades, mientras que en las amenazas la de mayor porcentaje fue la automedicación, también con un 12%, debido a que hay clientes que no les gusta que un profesional los medique, lo que ha causado intoxicación al paciente por la mala administración del medicamento.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la matriz EFE la empresa FarmaGómez obtuvo un puntaje de 2,8 en la calificación ponderada, lo que indica que se encuentra en un medio ambiente favorable para la organización, por lo que está respondiendo de manera adecuada a cada uno de los factores que presenta la industria, pero para tener mayor crecimiento en el medio ambiente de las farmacias, la empresa debe afrontar esas amenazas que van surgiendo en el entorno como: la venta ilegal de los medicamentos por parte de los venezolanos , debido a que hacen que los clientes pierdan credibilidad en algún tipo de medicamentos o aumente la automedicación de los pacientes, también está la inserción de grandes competidores y un nuevo tipo de farmacia online, lo que indica que la empresa FarmaGómez debe seguir innovando y actualizándose en la tecnología, para no decaer con la inserción de grandes empresas.

Capítulo 14

Formulación de Objetivos y Estrategias

Para la formulación de los objetivos y estrategias, se analizaron la matriz interna y externa, la matriz de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (DOFA), la cual permite determinar las estrategias adecuadas para ser exitoso y permanecer en el mercado.

14.1 Matriz Interna-Externa

De acuerdo con los resultados obtenidos en la matriz evaluación de factores interno (**EFI**) y la matriz evaluación de factores externos (**EFE**), se elabora la matriz interna y externa, la cual consta de 3 cuadrantes, con 9 celdas para analizar en donde se encuentra la empresa FarmaGómez, los cuales son: crecer y construir, retener y mantener, cosechar y desinvertir. A continuación, se presenta la *Ilustración 35*. Matriz Interna-Externa.

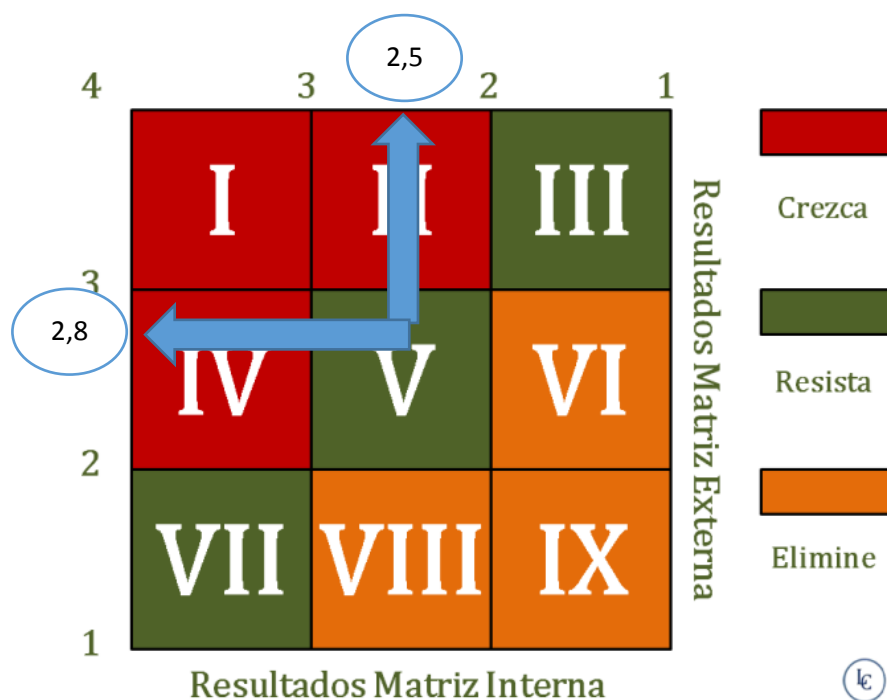


Ilustración 35. Matriz Interna. Externa

Fuente: Disponible en: <https://lcestrategia.wordpress.com/2015/01/25/05-1-matriz-interna-externa-ie/>

Teniendo en cuenta la *Ilustración 35*. Matriz Interna-Externa, la empresa FarmaGómez se encuentra en el cuadrante V (Conservar y Mantener) lo que indica que se aplican estrategias intensivas, es decir, las de penetración de mercados que se trata de incentivar un mayor consumo de los productos actuales con los mercados actuales, por medio de atraer nuevos clientes del segmento con la ayuda de las promociones y publicidad, también está la de desarrollo de productos, que se trata de la venta de productos actuales en nuevos mercados, es decir, atraer nuevos clientes del mercado actual, la cual se puede realizar por medio de incluir un servicio 24 horas, incluir la tarjeta de beneficio por ser un cliente leal y añadir el servicio de laboratorio clínico.

14.2 Matriz DOFA

La matriz DOFA es una herramienta importante que permite determinar estrategias, ya sean corporativas, de negocio o funcional, por medio de análisis de las matrices EFI y EFE, en donde se permiten identificar cuatro tipos de estrategias: FO (fortalezas y oportunidades), DO (debilidades y oportunidades, FA (fortalezas y amenazas) y DA (debilidades y amenazas), como se muestra a continuación en la Tabla 12 *Matriz DOFA*.

Tabla 12

Matriz DOFA



FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Maneja precios asequibles.	1. La empresa no cuenta con una estructura administrativa.
2. Cuenta con nuevos equipos de cómputo.	2. No lleva un registro de los gastos, entonces no se tiene en cuenta para toma de decisiones.
3. Cuenta con personal capacitado para ofrecer un servicio personalizado.	3. No cuenta con un contador para medir la rentabilidad del negocio a lo largo de los años.
4. Disponibilidad de productos, ya que cuenta con dos proveedores.	4. No cuenta con departamento de talento humano.

5. Hay satisfacción por parte de los empleados en trabajar en la farmacia.

5. No plantea objetivos.

6. Genera capacitaciones a los empleados para que desempeñen mejor su labor.

6. No genera facturación.

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
1. Bajan los costos de algunos medicamentos según el gobierno.	O2,F6,F3 Estrategia Funcional: (Eficiencia superior) Realizar capacitaciones de salud ocupacional a los empleados, para así poder prevenir riesgos.	O3,D1 Estrategia Funcional: (Eficiencia operacional) Llevar una completa estructura administrativa interna que ayude a tener una superación, ya que es un factor importante para el éxito de la empresa.
2. Las nuevas normativas, genera evolución en el sector farmacéutico.	O5,F1,F4 Estrategia corporativa: (Penetración de mercados) Utilizar más las redes sociales, en donde se monten todas las promociones que se encuentran actuales en la farmacia, para así, atraer nuevos clientes.	O5,D2,D3 Estrategia Funcional: (Eficiencia operacional) Incluir un sistema de costos en la organización, donde permita tener mayor conocimiento de las ganancias y gastos de la empresa, para así, tenerlos en cuenta es la toma de decisiones.
3. Difícil ingreso para pequeños comerciantes.	O4,O5,F2 Estrategia funcional: (Calidad superior) Incluir un sistema que ayude a detectar medicamentos falsificados, genera mayor confianza a los clientes, al momento de adquirir el producto.	
4. Sistema europeo contra la falsificación de medicamentos.		
5. Incluir la tecnología mejora el servicio al cliente.		
AMENAZAS	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
1. Ingreso de medicamentos de alto costo.	A2,A3,F3,F5 Estrategia Corporativa: (Desarrollo de productos) Incluir un servicio 24 horas, el cual permite ofrecer un mejor servicio a los clientes.	A1,D3, A5 Estrategia negocios: (Liderazgo en costos) Sistematizar la farmacia, en donde permita conocer la variación del costo del producto, para así manejar precios que sean competitivos en el mercado sin afectar la rentabilidad.
2. Automedicación		
3. Venta ilegal de medicamentos por parte de los venezolanos.		
4. Inserción de un nuevo tipo de farmacias online.	A5,A4,F2,F3 Estrategia corporativa: (Nuevas operaciones internas) Crear una farmacia online, en donde	D6,D3,A3 Estrategia de Funcional: (Respuesta superior al cliente) Generar facturación a los

5. Fácil ingreso a los grandes comerciantes.	permita poner los medicamentos que maneja la empresa, para que así los clientes compren virtualmente y genere un valor agregado para el consumidor.	productos, para así determinar cuánto son las ventas diarias reales de los productos y si hay algún faltante del producto.
--	---	--

Fuente: Elaboración propia.

14.2.1 Explicación y Justificación de las Estrategias.

A continuación, en la Tabla 13 *Especificación de Estrategias*, se muestra de manera más especificada el tipo de estrategia y la descripción de cada estrategia a implementar.

Tabla 13

Especificación de estrategias.

Estrategia Corporativa		
Nombre de la estrategia	Descripción	Justificación
Penetración de mercados	Utilizar más las redes sociales, en donde se monten todas las promociones que se encuentran actuales en la farmacia, para así, atraer nuevos clientes.	Debido a que por medio de las redes sociales la empresa sube sus promociones, lo que permite llamar la atención de nuevos clientes.
Desarrollo de producto	Incluir un servicio 24 horas, el cual permite ofrecer un mejor servicio a los clientes.	Ya que lo que la empresa busca es mejor el servicio de tal modo que el cliente siempre pueda contar con el servicio de la farmacia.
Nuevas operaciones internas	Crear una farmacia online, en donde permita poner los medicamentos que maneja la empresa, para que así los clientes compren virtualmente y genere un valor agregado para el consumidor.	Ya que la empresa cuenta con una buena planta física que es sostenible, lo que permite poder ingresar a una nueva área de negocio, para llamar más clientela.
Estrategia de negocio		
Nombre de la estrategia	Descripción	Justificación
Liderazgo en costos	Sistematizar la farmacia, en donde permita conocer la variación del costo del producto, para así manejar precios que sean competitivos en el mercado sin afectar la rentabilidad.	Lo que se busca es superar a la competencia en cuanto a precios a pesar que el costo de estos productos varíen a lo largo del año.
Estrategia Funcional		

Nombre de la estrategia	Descripción	Justificación
Eficiencia superior	Realizar capacitaciones de salud ocupacional a los empleados, para así poder prevenir riesgos.	ya que se previene que la empresa tenga un gasto grande, al no tener conocimiento de salud ocupacional.
Eficiencia operacional	Contar con una estructura administrativa interna que ayude a tener una superación, ya que es un factor importante para el éxito de la empresa.	Se busca que la empresa tenga una buena dirección interna, en donde ayude a mantener un ambiente laboral todos los días.
Calidad superior	Incluir un sistema que ayude a detectar medicamentos falsificados, genera mayor confianza a los clientes, al momento de adquirir el producto.	Se pretende incluir un dispositivo al producto, el cual sirva para que el cliente reconozca que es un producto traído directo de la fábrica y así generar más confianza y comodidad a los mismos al momento de realizar una compra.
Eficiencia operacional	Incluir un sistema de costos en la organización, donde permita tener mayor conocimiento de las ganancias y gastos de la empresa, para así, tenerlos en cuenta es la toma de decisiones.	ya que se quiere que la compañía tenga una buena postura de los gasto que requiere la empresa, la cual ayuda para la toma de decisiones.
Respuesta superior al cliente	Generar facturación a los productos, para así determinar cuánto son las ventas diaria reales de los productos y si hay algún faltante del producto.	Ya que el tema de la facturación es importante y más en una farmacia, debido a que los clientes necesitan una factura para llevar a la empresa y justificar que si se hizo la compra.

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo 15

Mapa Estratégico

Para la elaboración del mapa estratégico se toman en cuenta los objetivos corporativos, los cuales se definen en cada una de las perspectivas.

15.1 Objetivos Corporativos

Son los resultados globales, es decir, que incluye toda la organización, con el fin de alcanzar en un plazo determinado de tiempo, dando a cumplir la misión básica y acercarse más a la visión, como se muestra en la *Ilustración 36*. Mapa Estratégico.

Perspectiva Financiera:

- Incrementar un 15% las ventas totales mensuales, por medio de la estrategia de penetración de mercados, teniendo en cuenta el año 2019.
- Aumentar un 10% la rentabilidad de la empresa en cuanto a las ventas netas del año 2019

Perspectiva de Clientes:

- Satisfacer un 98% de las necesidades del cliente al momento de adquirir el servicio y los productos ofrecidos en la farmacia, para ganar lealtad de los mismo, teniendo como referencia el año 2019.
- Atraer un 10% de nuevos consumidores, por medio de las estrategias de desarrollo de producto y penetración de mercados, con el propósito de aumentar ventas y ganar mayor reconocimiento, teniendo en cuenta los clientes del año 2019.

Perspectiva de procesos:

- Utilizar un 90% de la capacidad instalada de la plataforma para la sistematización de la empresa, teniendo en cuenta la utilización del año 2019.

- Obtener un 95% de calificaciones superiores de los empleados encargados de las ventas por parte de los clientes, en la encuesta que se realizará para medir la satisfacción del cliente, teniendo en cuenta el año 2019.

Perspectiva de innovación y aprendizaje:

- Desarrollar un 95% de las capacitaciones proyectadas de la empresa, para los empleados, que ayuden a generar un mejor servicio al cliente, teniendo en cuenta el año 2019.

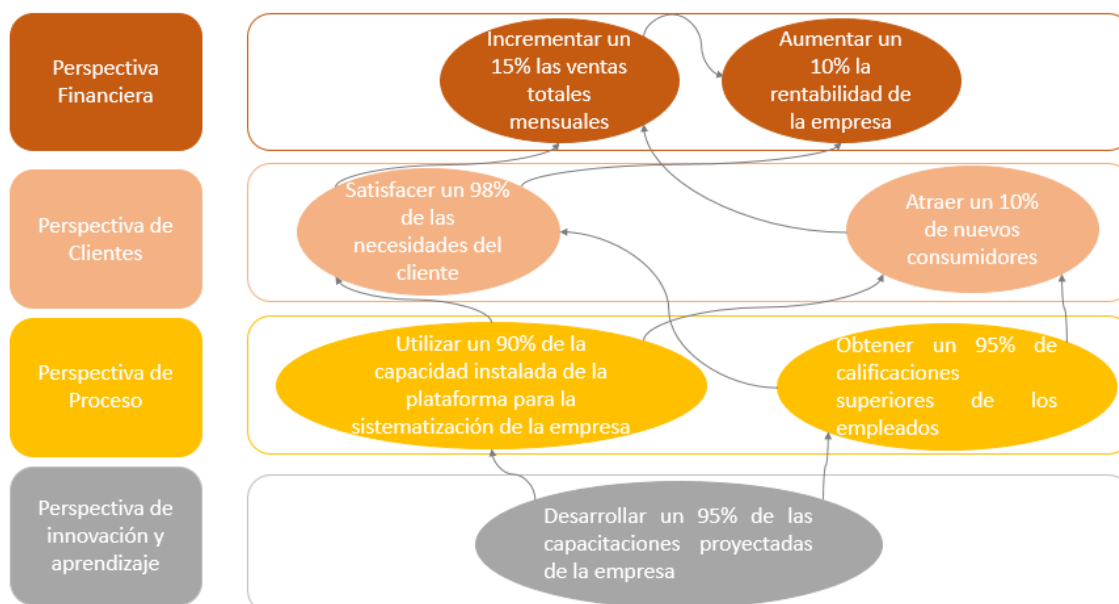


Ilustración 36. Mapa Estratégico

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo 16

Cuadro de Mando Integral

El cuadro de mando integral es una herramienta que permite conocer que tanto está cumpliendo con los objetivos la empresa, a continuación, se realiza una descripción del contenido de cada una de las columnas.

Perspectiva: La clasificación del objetivo, es decir, si es financiera, de clientes, de proceso o de innovación y aprendizaje.

Objetivo: Lo que pretende alcanzar la empresa, como según se indicó en el mapa estratégico.

Nombre del indicador: Lo que pretende medir la empresa con cada uno de los objetivos planteados.

Formula del indicador: La fórmula en donde la empresa registrará los datos que se necesitan para medir el cumplimiento de cada objetivo.

Meta: El límite que se quiere alcanzar con cada objetivo.

Acciones estratégicas: Se especifica cómo hacer posible el cumplimiento de cada objetivo, es decir se especifica cómo obtener los datos para aplicar a la formula.

Semáforo rojo: Significa que no ha alcanzado el objetivo, en donde de la meta que significa el 100% cumplida, si solo alcanza hasta un 50% de dicha meta no la ha cumplido.

Semáforo Amarillo: Determina que falta poco para cumplir la meta, la cual oscila entre el 60% y el 90% de cumplimiento de la meta.

Semáforo verde: Indica que se cumplió en su totalidad la meta que se planteó, es decir, alcanzar a un 100% del cumplimiento de la meta.

En la Tabla 14 *Cuadro de mando integral*, se presenta una propuesta.

Tabla 14

Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Objetivo	Nombre del indicador	Formula del indicador	Metas			Propuesta para el plan de mejoramiento
				Rojo	Amarillo	Verde	
Perspectiva financiera	Incrementar las ventas totales mensuales	Incrementar un 15% las ventas totales mensuales	(Ventas mensuales actuales-ventas mensuales del periodo anterior/ Ventas actuales)*100	1% - 8%	9% - 14%	15%	Al incrementar las ventas se puede invertir en la farmacia o en ayudar a los empleados que continúen con la especialización de la carrera.
Perspectiva financiera	Aumentar la rentabilidad de la empresa en cuanto a las ventas netas	Aumentar un 10% la rentabilidad	(Utilidades netas actuales- utilidades netas del periodo anterior/Ventas netas)*100	1% - 4%	5% - 9%	10%	Tener mayores ingresos en la farmacia para poder expandirse en otras zonas y ganar reconocimiento
Perspectiva de clientes	Satisfacer las necesidades del cliente al momento de adquirir el servicio y los productos ofrecidos en la farmacia	Satisfacer un 98% de las necesidades del cliente	(clientes satisfechos/ total de clientes que se aplicaron la encuesta)*100	10% - 40%	50%-97%	98%	Realizar evaluaciones sobre los parámetros de satisfacción del cliente ,que permitan determinar de mejor manera como se siente en cliente el momento que adquiere el servicio o productos de la farmacia, en donde se tomara una cantidad de clientes, a los cuales se le realizara una encuesta de satisfacción y se

analizará el nivel de satisfacción de la empresa.

Perspectiva de clientes	Atraer nuevos consumidores, por medio de las estrategias de desarrollo de producto y penetración de mercados	Atraer un 10% de nuevos consumidores	(Clientes nuevos/ Clientes actuales)*100	1% - 4%	5% - 9%	10%	Por medio de la generación de facturas se permitirá conocer cuál es la cantidad de clientes leales, para que por medio de las promociones y publicidad mirar que tantos clientes nuevos ingresan.
Perspectiva de procesos	Utilizar la capacidad instalada de la plataforma para la sistematización de la empresa	Utilizar un 90% de la capacidad instalada	(Capacidad utilizada / capacidad instalada)*100	10% - 40%	50% - 80%	90%	Generar evolución en la farmacia, por medio de la sistematización en donde se contara con una capacidad instalada del programa y se medirá la capacidad utilizada de la misma, para así determinar con cuanta variedad de producto maneja la empresa.

Perspectiva de procesos	Obtener una calificaciones superiores de los empleados encargados de las ventas por parte de los clientes	Obtener un 95% de calificaciones superiores	(Calificaciones obtenidas para los empleado superiores/Total de encuestas aplicadas)*100	10% - 40%	50% - 94%	95%	Los datos se tomaran dependiendo de la encuesta de satisfacción realizada a los clientes, en donde ellos medirán la actitud de los empleados.
Perspectiva de innovación y aprendizaje	Generar las capacitaciones proyectadas de la empresa, para los empleados	Generar un 95% de las capacitaciones proyectadas	(# de capacitaciones ejecutadas/Capacitaciones proyectadas)*100 (# de empleados que asiste al curso/ # de empleados totales)*100	10%- 40%	50% - 94%	95%	Aumento profesional, para así brindar un mejor servicio personalizado

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo 17

Ficha Técnica de Indicadores

En la siguiente *Ilustración 37*. Ficha Técnica de Indicadores, se pretendió realizar un cuadro en donde se demuestre de forma general la información completa de cada objetivos, adicional a esto a cada objetivo se le realizó su ficha técnica, en donde la empresa podrá medir el cumplimiento del objetivo, Para más información ver el Anexo D en Excel (Ficha de Indicadores).

N	Objetivo	Perspectiva	META		FICHA TECNICA DE INDICADORES				
			Resultado esperado	Limite de tiempo	Formula del indicador	Unidad de medida	Frecuencia de medición	Fuentes de información	Responsable de la medición

Ilustración 37. Ficha Técnica de Indicadores

Fuente: Elaboración propia.

Para la elaboración de la ficha técnica se toman en cuenta lo objetivos planteados en el mapa estratégico, en donde se analiza los objetivos de cada perspectiva, es decir, la perspectiva financiera, perspectiva de clientes, perspectiva de proceso y perspectiva de innovación y aprendizaje, en donde se toma en cuenta los siguientes aspectos para analiza cada objetivo:

- **Objetivo:** Lo que quiere la empresa llegar a cumplir, según como se especificó en el mapa estratégico.
- **Perspectiva:** La clasificación del objetivo, es decir, si es financiera, de clientes, de proceso o de innovación y aprendizaje.
- **Resultado esperado:** Lo que la empresa se propone para cumplir con el objetivo.
- **Límite de tiempo:** El tiempo que limite que la empresa se pacta para poder lograr el resultado esperado.
- **Formula de indicador:** Como puede la empresa medir ese objetivo que quiere alcanzar.
- **Unidad de medida:** Es el valor estandarizado que se aplicara en la fórmula de indicador.

- Frecuencia de medición: Indica cada cuanto de va revisando si el objetivo se va cumpliendo o no.
- Fuentes de información: De donde se acata la información, para poderla aplicar en la formula.
- Responsable de la medición: Se mira el responsable de recoger los datos de dichas mediciones.

Capítulo 18

Manual de Funciones

En el comienzo del proyecto se deja planteado un organigrama de la empresa que es de tipo funcional debido a que su jerarquía se realizó dependiendo del cargo que realiza funciones importantes hasta llegar al de menos importancia, como se presenta en la *Ilustración 38*. Organigrama.

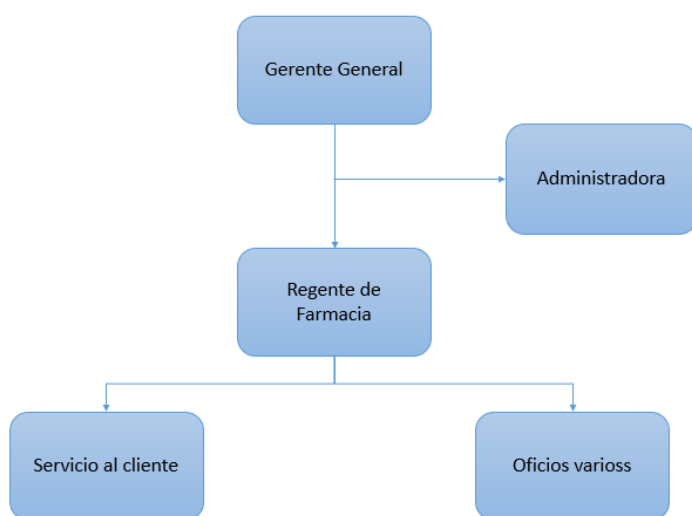


Ilustración 38. Organigrama

Fuente: Elaboración propia (Con información suministrada de la empresa FarmaGómez)

A continuación, en la *Ilustración 39*. Manual de Funciones Regente de Farmacia, se deja planteado el manual de funciones para cada uno de los cargos de la empresa, en este caso solo se demuestra el del Regente de Farmacia, para mayor información del manual de funciones de todos los cargos ver documento en Excel (Manual de funciones).

Para la elaboración del manual de funciones se toman en cuenta los siguientes aspectos:

1. Nombre del cargo: hay se especifica el cargo, al cual se le va a realizar el manual de funciones.

2. Número del Cargo: Se tiene en cuenta la cantidad de personas que se encuentran en ese mismo cargo.
3. Personas a cargo: La cantidad de personas a cargo que tiene el empleado.
4. Cargo de jefe inmediato: Se especifica el jefe inmediato al que puede acudir.
5. Objetivo del cargo: Se plantea el objetivo que va a realizar en la organización
6. Funciones del cargo: Se redactan todas las funciones que solo puede realizar dentro de la organización
7. Perfil del cargo: Se especifica los requisitos de estudio que necesitan para ocupar ese cargo.
8. Habilidades y destrezas: Que habilidades debe tener la persona para responder de la mejor manera al cargo.
9. Responsabilidad: Se especifican las responsabilidades que tendrá si toma es aceptado en el cargo.

FARMAGÓMEZ	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo	Regente de Farmacia
Numero de cargo	1
Personas a cargo	Área de servicio al cliente
Cargo de jefe inmediato	Gerente General
OBJETIVO DEL CARGO	
Ser el representante ante cualquier entidad que lo requiera y hacer el cumplimiento de las normas de la empresa.	
FUNCIONES DEL CARGO	
1. Determinar los medicamentos necesarios u otro tipo de producto y realizar el procedimiento de solicitud de compra.	
2. Despachar los medicamentos de la fórmula médica y darle una explicación de cómo suministrarla.	
3. Capacitar a los empleados de la empresa de las nuevas normas y decretos de la dispensación de medicamentos.	
4. Verificar las normas de almacenamiento de los medicamentos, para que no pierdan su calidad.	
5. revisar la fecha de vencimiento y el lote de todos los medicamentos que ingresan a la farmacia.	

6.Prevenir a los pacientes de cualquier anomalía que pueda sufrir al suministrar el medicamento.	
7.Las demás que sean inherentes al cargo y que sean asignadas por su jefe inmediato	
PERFIL DEL CARGO	
Nivel de educación	Educación universitaria en regente de farmacia
Experiencia	un años laborando en el cargo mencionado anteriormente
Habilidades y Destrezas	
Respetuoso Genere buena comunicación con los otros trabajadores Honesto Tenga buena presencia personal.	
RESPONSABILIDADES	
Por contacto: Debe tener un contacto frecuente con el público y con las entidades externas. Por manejar de equipo y valores: Tiene una responsabilidad directa responder el manejo de dinero.	

Ilustración 39. Manual de Funciones Regente de Farmacia

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo 19

Plataforma Droguería FarmaGómez

A continuación, se muestra la plataforma que utilizará la empresa, la cual cumpla con las normativas que se necesitan llevar en una farmacia y adicionalmente cumpla los indicadores propuestos en la Ficha Técnica de indicadores, Esta información se obtuvo gracias a la ayuda del Gerente General.

La plataforma que empezará a manejar la empresa se llama Dominium plus, una plataforma que fue suministrada gracias al proveedor Coopidrogas, en donde le permite al vendedor tener mayor conocimiento de los movimientos que genera la empresa, Posteriormente se muestra la página de inicio de la plataforma en la *Ilustración 40*. Plataforma Dominium Plus

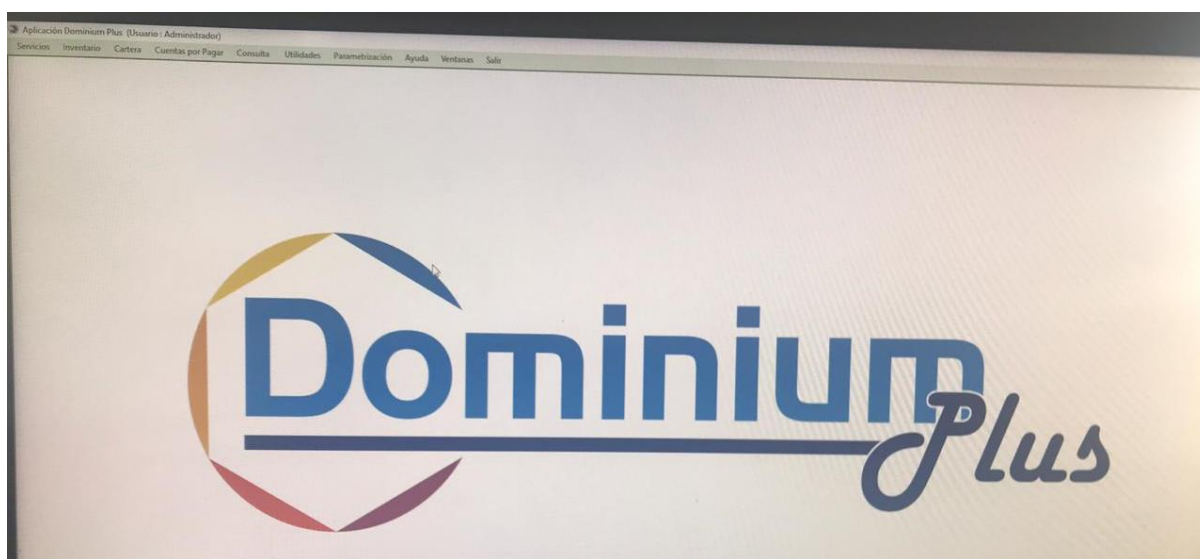


Ilustración 40. Plataforma Dominium Plus

Fuente: Plataforma Dominium Plus

Como se puede observar en la barra de herramientas la plataforma permite realizar diversas Funciones, en la ventana de Parametrización, permite a la empresa buscar el producto que necesita, en donde aparece el nombre del producto con las especificaciones necesarias para diferenciarlo, el costo del producto, si tiene IVA o no, el precio que se quiere estipular dependiendo de la presentación del producto, es decir, si el producto se vende por caja, blíster

o unidad, además indica la utilidad de ganancia de ese producto, como se muestra a continuación en la *Ilustración 41*. Parametrización.

Ilustración 41. Parametrización

Fuente: Plataforma Dominion Plus

Con la parametrización permite a la empresa saber el costo de los productos y que tanto puede bajar el precio, para que este sea competitivo, pero sin perder la utilidad, además como se muestra en la *Ilustración 41*. Parametrización, permite crear nuevos productos, aunque el proveedor no los maneje, adicional a esto, permite conocer al empresario la cantidad de productos que ha ingresado en la plataforma, es decir, la capacidad utilizada y cuenta con una capacidad instalada, para ingresar 100.000 productos, por otro lado, la plataforma también permite ingresar las facturas de compra diarias, en donde permite identificar de mejor manera la variación del costo de los productos.

En cuanto al manejo de inventarios, la plataforma permite realizar diversos movimientos, es decir, ingresar inventarios, cuando se devuelve un producto porque está dañado o llega corto

de fecha de vencimiento y salidas del inventario, como se muestra en la *Ilustración 42*.
Inventario.

Ilustración 42. Inventario

Fuente: Plataforma Dominion Plus

Al manejar un inventario en la empresa permite conocer la cantidad de productos, adicional a esto, se puede manejar en la plataforma el tema de generación de facturas, en la ventana de servicios se pueden registrar todo lo relacionado a la compra del cliente, como se muestra en la *Ilustración 43*. Generación de Facturas.

Ilustración 43. Generación de Facturas

Fuente: Plataforma Dominium Plus

Con la generación de Facturas permite a la empresa llegar un registro de las ventas que se hacen diarias, uno de los beneficios que ofrece la plataforma es generar el total de las ventas las veces sea necesario y adicionalmente también se puede generar la del día anterior o el día que se necesite, como se muestra en la *Ilustración 44. Ventas Totales*.

Ilustración 44. Ventas Totales

Fuente: Plataforma Dominium Plus

Se deja planteado un presupuesto mensual de la implementación de la plataforma Dominium Plus, en donde se debe contratar a un contador para lleve todos los registros que se necesitan, como se muestra en la siguiente Tabla 15 *Presupuesto*, además para manejar la plataforma la

empresa necesita capacitar a todos los empleados, ya que la plataforma se utilizará en las diversas áreas de la empresa.

Tabla 15

Presupuesto

PRESUPUESTO		
CONCEPTO	PERIODO	VALOR
Servicio de Internet (20 MGS)	Mensual	\$ 117.900
Pago de la Plataforma	Mensual	\$ 30.000
Contador	Mensual	\$ 400.000
Total		\$ 547.900

Fuente: Elaboración propia

Capítulo 20

Droguería Virtual

A continuación, se deja planteado un ejemplo de una de los grandes competidores que cuentan con farmacias virtuales, en donde suben todos los productos y promociones que se encuentran en la farmacia como se muestra en la *Ilustración 45*. Farmacia Virtual.

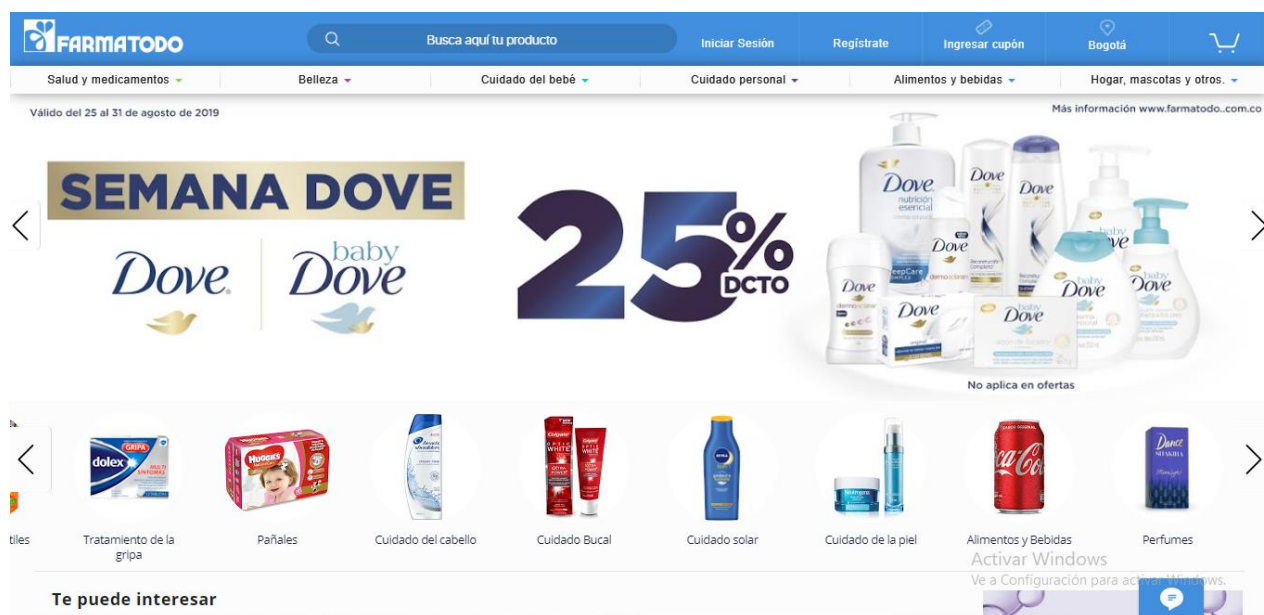


Ilustración 45. Farmacia Virtual

Fuente: Farmacia Virtual Disponible en: <https://www.farmatodo.com.co/>

Para que la empresa FarmaGómez incluya una farmacia virtual debe contar con una persona encargada de estar pendiente de los pedidos que se generan y el estar actualizado la plataforma con los productos que ingresan nuevos y sacar los agotados, además debe contar con un computador de Core i7 solo para la plataforma, en donde le permita tener una disposición total y un mejor procesador que permita diseñar una plantilla que sea fácil de utilizar para cualquier persona y de esta manera responder mejor las necesidades del cliente, en este caso el encargado de manejar la plataforma será en Administrador, al cual se le deben realizar las debidas capacitaciones, adicional a esto se debe contratar a un ing. de sistemas, el cual será el encargado de crear la plataforma según los requerimientos que especifique la empresa, a continuación, se

plantea un presupuesto en donde se especifica lo que se necesita para incluir la farmacia virtual como se presenta en la siguiente Tabla 16 *Presupuesto Farmacia Virtual*.

Tabla 16.

Presupuesto Farmacia Virtual

PRESUPUESTO	
CONCEPTO	VALOR
Ing. De Sistemas	\$ 1.000.000
Capacitación a empleado	\$ 120.000
Servicio de Internet (20 MGS/MES)	\$ 177.900
Computador	\$ 2.500.000
Total	\$ 3.797.900

Fuente: Elaboración Propia

Conclusiones

- Se deja planteada una misión y visión, en donde le permite conocer al cliente y a los empleados, cual es la base de la organización y a donde quieren llegar, además se deja planteado un organigrama de tipo funciones, es decir, dependiendo de la importancia del cargo, lo que permite tener un mejor ambiente laboral entre los trabajadores de diversas áreas.
- Como se pudo ver en la matriz interna y en la matriz externa ambos puntajes dieron por encima de la media lo que significa que esta es una situación estable, tanto en el funcionamiento interno como en lo que está pasando en el exterior, pero aun así presentan debilidades y amenazas que si no se solucionan puede decaer.
- En comparación con la matriz del perfil competitivo la empresa se encuentra estable con la competencia, ya que cuenta con buenas instalaciones y precios asequibles al cliente, el problema es que no invierten en publicidad lo que les permite aumentar en reconocimiento.
- Se establecen propuestas estrategias que ayudan a superar a la empresa FarmaGómez, Una de ellas es sistematizar el negocio, generar facturación, Llevar un sistema de costos, entre otros, en donde se deja diseñado una ficha de indicadores que le permite medir el cumplimiento de esas estrategias.

Recomendaciones

- La empresa FarmaGómez debe optar por aumentar su participación en el mercado, por medio de la penetración de mercados, la cual consisten en generar publicidad de las promociones que existe en la farmacia. para así poder tener mayor reconocimiento en el mercado, además crear una página de internet, que ayude a captar clientes de diferentes partes.
- Realizar encuestas de satisfacción al cliente al menos dos veces al año, para identificar cómo se siente los clientes con respecto al servicio y que sugerencia da para mejorar.
- Incluir un servicio 24 horas que le permita a la empresa satisfacer las necesidades de los clientes, en el momento que ellos deseen y así poder aumentar las ventas.
- Registrar los datos en la ficha de indicadores, en donde se determina el cumplimiento de los objetivos que quieren alcanzar.
- Entregar a los empleados el manual de funciones, en donde se maneje un mejor control dentro de la organización.

Referencias Bibliográficas

- Anselmo. (2015). *¿Cómo puede ser más competitiva la empresa?* Obtenido de <https://destinonegocio.com/emprendimiento/como-puede-ser-mas-competitiva-la-empresa/>
- Avedaño Díaz , M., Pérez Ordóñez, M., & Moreno Gómez, N. E. (s.f.). *Diseño de una metodología para la creación y fortalecimiento empresarial en Bucaramanga y su área metropolitana*. Bucaramanga, Santander, Colombia.
- Baixauli, V. (2010). *Cómo debe ser la farmacia que necesita la sociedad*. Obtenido de https://www.sefac.org/sites/default/files/sefac2010/private/documentos_sefac/documentos/C%C3%B3mo%20deber%20ser%20la%20farmacia%20que%20necesita%20la%20sociedad_Conclusiones%20proyecto%20Refcom.pdf
- Bejarano, J. M. (17 de 08 de 2018). *Farmacenter, Cruz Verde Y La rebaja lideran las ventas del negocio de droguerías*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/empresas/farmacenter-cruz-verde-y-la-rebaja-lideran-las-ventas-del-negocio-de-droguerias-2760650>
- Benavides, L. M. (16 de 03 de 2018). *Coopidrogas superará los 4.700 afiliados este año y abrirá sede en Bucaramanga en 2019*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/empresas/coopidrogas-sumara-100-usuarios-y-abrira-sede-en-bucaramanga-en-2019-2611389>
- Cepeda, M. d. (2018). *Matriz de Perfil Competitivo*. Obtenido de <https://www.zonaeconomica.com/matriz-del-perfil-competitivo>
- CVA Pharmacy. (2016). *CVA Pharmacy y mas, una nueva experiencia de compra especializada para la comunidad hispana*. Obtenido de <https://www.prnewswire.com/news-releases/cvs-pharmacy-y-mas-unanueva->

experiencia-de-compra-personalizada-para-la-comunidad-hispana-llega-almercado-de-los-angeles-575749941.html

David, F. R. (2003). *Administración Estratégica*. Mexico: Novena.

Decreto No. 31969-S. (28 de 04 de 2008). *Manual de Normas para la Habilitación de*

Farmacias. Obtenido de

file:///C:/Users/HOME/Downloads/manualdenormasparalahabilitacion%20(3).pdf

Dinero. (28 de 10 de 2015). *Farmacias se reinventan para competir con nuevos jugadores*.

Obtenido de <https://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/competencia-regulacion-farmacias/215331>

Drogas la Rebaja. (27 de 09 de 2012). *Nosotros*. Obtenido de

<http://droguerialarebajita.blogspot.com/>

Drogueria el Lago. (2016). *Conozcanos*. Obtenido de

<http://drogueriaellago.com.co/index.php/conozcanos>

Droguería Pague Menos. (2017). *Nosotros*. Obtenido de

<https://drogaspaguemenos.com/nosotros/>

ESAN. (2016 de 10 de 27). *Que es la administración estratégica*. Obtenido de

<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/10/que-es-la-administracion-estrategica/>

Gestion Empresarial. (1 de 08 de 2016). *Los indicadores de gestion*. Obtenido de

<https://blog.pro-optim.com/gestion-empresarial/los-indicadores-degestion-que-son-y-para-que-sirven/>

Gomez, O. (2009). *Estudio de automedicación en una farmacia*. Obtenido de

https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icsa/LI_UsoMedic/Ana_Tellez/estudio.pdf

- Gomez, P. N. (2011). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas*. España: primera.
- Gomez, W. G. (12 de 03 de 2019). Reseña histórica. (A. Gomez, Entrevistador)
- Granillo, L. V. (2016). *PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FARMACIA FARMARED 'S REINA DEL CISNE DE LA CIUDAD DE LOJA*. Obtenido de <http://dspace.unl.edu.ec/jspui/handle/123456789/12933>
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (s.f.). *ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, octava edición*. Mexico: Mc Graw- Hill.
- Hola Bogota. (2018). *Top de las 5 mejores droguerías*. Obtenido de <http://www.holabogota.com/top-5-de-las-mejores-droguerias/>
- Kaplan y Norton, R. S. (2000). *Cuadro de mando integral*.
- MARTINEZ, C. A. (2007). *DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRUCTURA GENERAL PARA LA*. Bogota.
- Monge, E. C. (18 de 04 de 2013). *Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/277261587_Las_estrategias_competitivas_y_su_importancia_en_la_buena_gestion_de_las_empresas
- Oros, A. (2019). *Cuadro de Mando Integral*. Obtenido de <http://www.alfonsoros.com/cuadro-de-mando-integral/>
- Ortega, A. M. (2014). *fundamentos generales de la administración*. medellin: Centro Editorial Esumer.

- Rendon, W. N. (2012). *Organizacion y Administracion de empresas*. Obtenido de <https://www.monografias.com/trabajos27/organizacion-empresas/organizacion-empresas.shtml>
- Revista Dinero. (1 de 2 de 2019). *Farmatodo Vs La Renaja*. Obtenido de <https://www.dinero.com/empresas/versus/farmatodo-vs-la-rebaja/170176>
- Revista el Tiempo. (4 de 05 de 2000). *LA DROGUERÍA, IMPORTANTE APOYO COMO CANAL DE DISTRIBUCIÓN*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1236043>
- Revista Semana. (7 de 04 de 2017). *La mejor eleccion*. Obtenido de <https://www.semana.com/contenidos-editoriales/especial-de-salud/articulo/historia-de-la-empresa-farmatodo/531236>
- Revista Semana. (21 de 05 de 2018). *Expansion saludable*. Obtenido de <https://www.semana.com/100-empresas/articulo/droguerias-y-farmacias-cruz-verde-expansion-saludable/567674>
- Rueda, A. R. (15 de 09 de 2016). *En Colombia hay por lo menos 3.000 droguerías de barrio*. Obtenido de El Espectador: <https://www.elespectador.com/noticias/economia/colombia-hay-menos-3000-droguerias-de-barrio-articulo-654947>
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodologia de la investigacion*. Obtenido de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Sánchez, M. E. (2009). *PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA ATENCIÓN DE CALIDAD EN EL SERVICIO*

QUE PRESTA LA FARMACIA CRUZ AZUL DEL MERCADO MAYORISTA DE LA CIUDAD DE AMBATO. Obtenido de

<http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/7328/1/TMGE002-2013.pdf>

Sarmiento, S. R. (19 de 03 de 2018). *Ahora también se puede ir de compras a la droguería.*

Obtenido de <https://www.elcolombiano.com/negocios/ahora-tambien-se-puede-ir-de-compras-a-la-drogueria-BL8409434>

Secretaria Distrital De Salud. (2017). *Requisito para la intalacion de droguerias.* Obtenido de

http://biblioteca.saludcapital.gov.co/img_upload/57c59a889ca266ee6533c26f970cb14a/Que%20hay%20de%20Nuevo/Requisitos_instalacion_droguerias.pdf

Shihab, L. A. (25 de 04 de 2018). *Asi funciona la industria farmaceutica en colombia.*

Obtenido de <http://www.todoesciencia.gov.co/farmaceuticas-1>

Soto, B. L. (23 de 05 de 2012). *Promover la competencia farmacéutica es clave para medicamentos de mejor calidad y más seguros: Minsalud.* Obtenido de

<https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Promover%20la%20competencia%20farmac%C3%A9utica%20es%20clave%20para%20medicamentos%20de%20mejor%20calidad%20y%20m%C3%A1s%20seguro%20Minsalud.aspx>

Vanguardia. (13 de 08 de 2017). *Hacia dónde va el crecimiento de Bucaramanga y el área.*

Obtenido de <https://www.vanguardia.com/economia/negocios/hacia-donde-va-el-crecimiento-de-bucaramanga-y-el-area-HFVL406450>

Wheelen, T. (2012). *Administacion Estrategica y politicas de negocios.* Decima.

Anexos

Anexo A Encuesta de Clientes

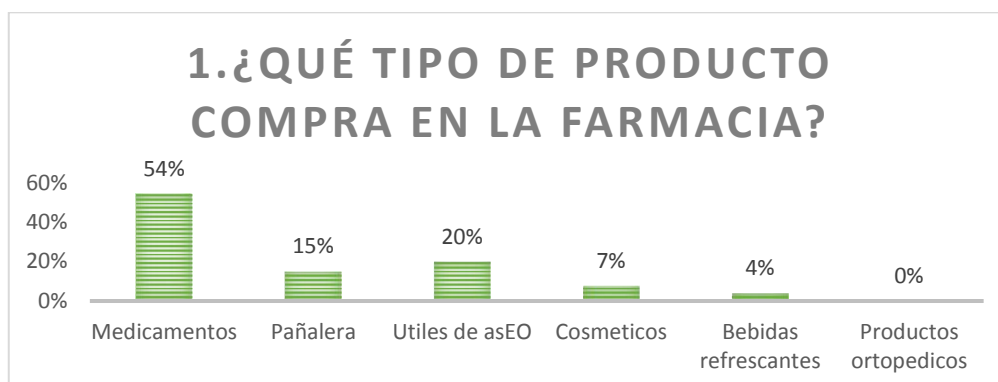


Ilustración 46. Pregunta 1 Clientes

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la *Ilustración 46.* Pregunta 1 Clientes, se determinó que la mayoría de los clientes asisten a la farmacia a comprar medicamentos, dando como resultado un 54%, mientras que el producto de menor preferencia que maneja la farmacia son los de la línea ortopédica, dando como resultado un 0%, esto no significa que es una línea de producto que los clientes normalmente no necesiten, sino que este tipo de producto tiene mayor preferencia en las farmacias que quedan cerca a los hospitales.

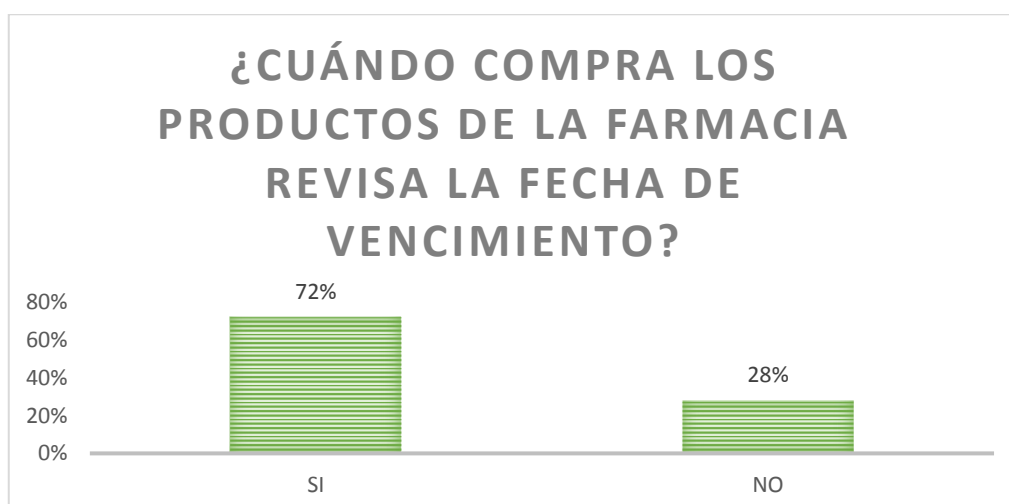


Ilustración 47. Pregunta 2 Clientes

Fuente: Elaboración propia

Según lo observado en la *Ilustración 47. Pregunta 2 Clientes*, con un porcentaje del 72%, significa que la mayoría de los clientes al momento de realizar la compra de un producto farmacéutico se cerciora que el producto maneje una buena fecha de vencimiento, mientras que el 28% que respondió que no revisa la fecha de vencimiento, es porque conocen a la farmacia desde sus inicios y le tienen confianza a los productos que ofrece.

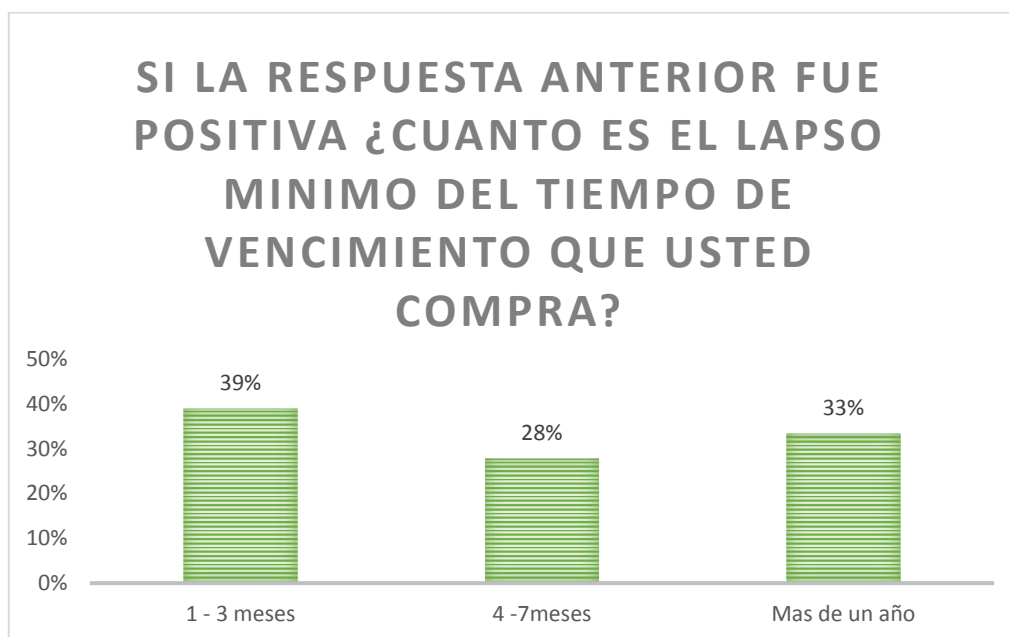


Ilustración 48. Pregunta 3 Clientes

Fuente: Elaboración propia

En la *Ilustración 48. Pregunta 3 Clientes*, solo se toman en cuenta las personas que respondieron “SI revisan la fecha de vencimiento”, en donde se determinó el tiempo mínimo con el que comprarían un producto, el que obtuvo mayor puntaje con un 39% es el lapso de 1 a 3 meses de la fecha antes de que llegue a su vencimiento.

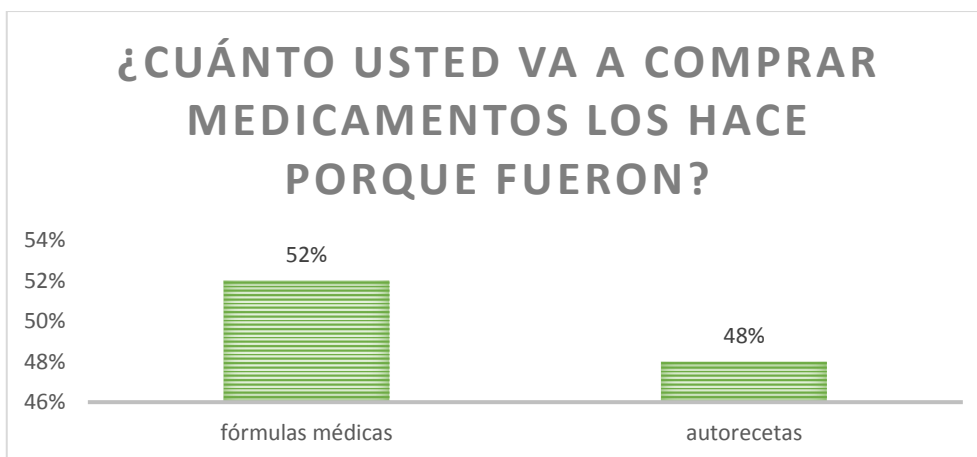


Ilustración 49. Pregunta 4 Clientes

Fuente: Elaboración propia

Según los datos obtenidos en la *Ilustración 49. Pregunta 4 Clientes*, un 52% de los clientes asisten a la farmacia a comprar medicamentos con fórmula médica, lo que indica que la mayoría de clientes están asistiendo a donde un profesional, para buscar asesoría según lo que necesite en cuanto al tema de salud.

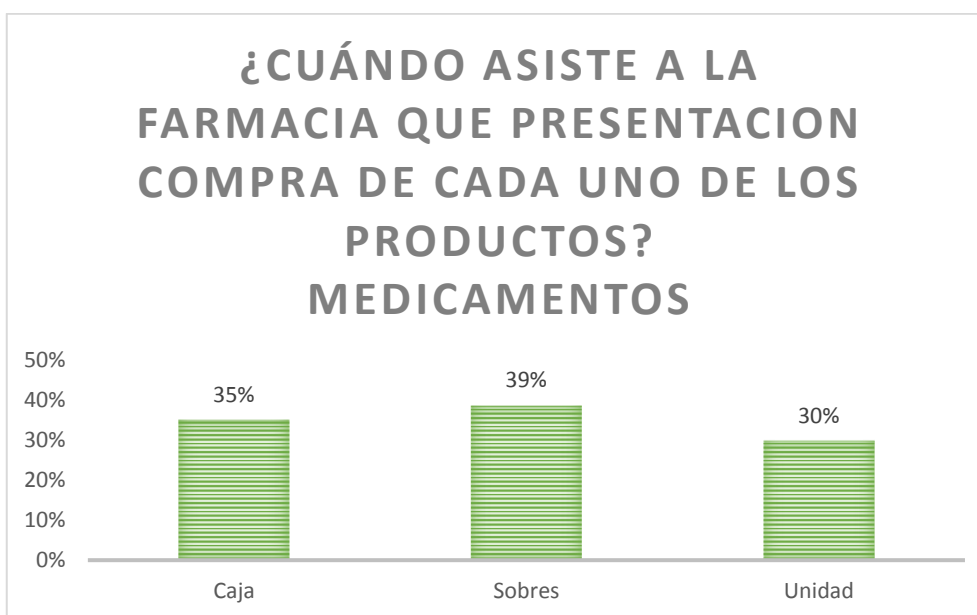


Ilustración 50. Pregunta 5 Clientes

Fuente: Elaboración propia

Según lo analizado en la primera pregunta de la encuesta el producto que más compran en la farmacia son los medicamentos, entonces según los resultados obtenidos de la *Ilustración 50. Pregunta 5 Clientes*, la presentación que más compran los clientes en cuanto a

medicamentosos son en sobres con un puntaje del 39%, ya que la mayoría de los clientes están conscientes que el tratamiento mínimo de una enfermedad es un sobre.

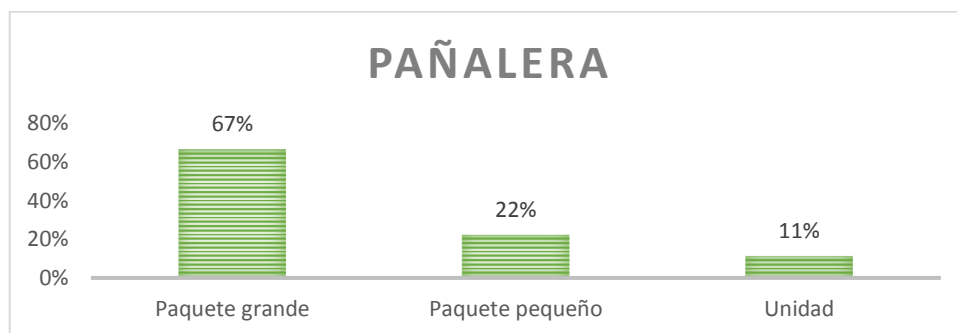


Ilustración 51. Pregunta 5 Clientes

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la *Ilustración 51. Pregunta 5 Clientes*, en presentación de los pañales la que obtuvo mayor porcentaje es el paquete grande con un 67%, debido a que la farmacia maneja mejores promociones en los paquetes de gran tamaño, ya que le sale más rentable al cliente.

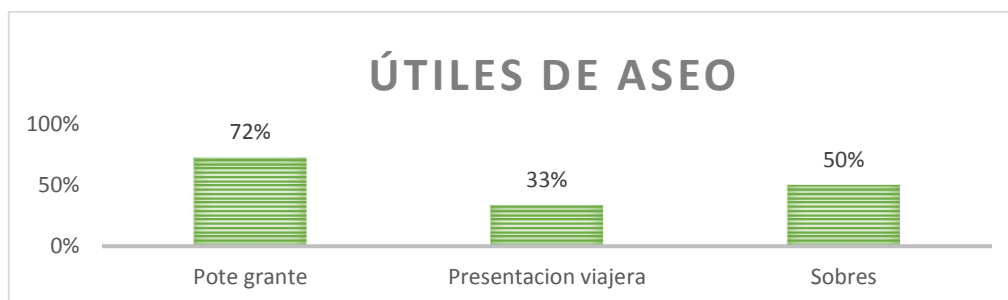


Ilustración 52. Pregunta 5 Clientes

Fuente: Elaboración propia

En los resultados de la *Ilustración 52. Pregunta 5 Clientes*, en útiles de aseo se obtuvo también mayor porcentaje en la presentación de pote grande, con un 72%, ya que la farmacia siempre se ha preocupado por manejar precios económicos a productos de grandes cantidades, para que así sea más cómodo para el cliente.

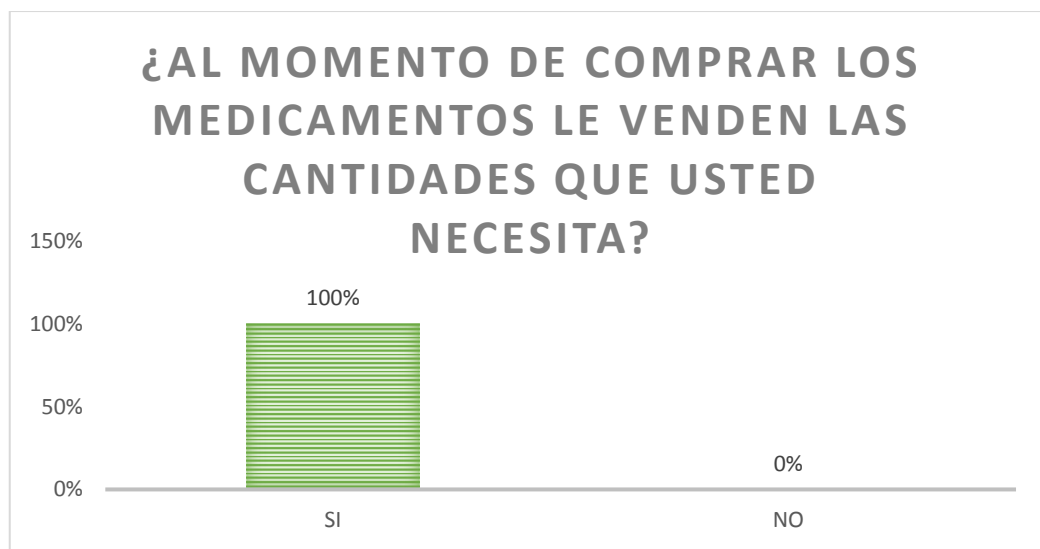


Ilustración 53. Pregunta 6 Clientes

Fuente: Elaboración propia

En esta *Ilustración 53. Pregunta 6 Clientes*, ya se mira las cantidades que el cliente necesita de cada producto, dando como un resultado un 100% de aceptación, ya que la farmacia tiene la capacidad de manejar bastantes cantidades de diferentes productos.

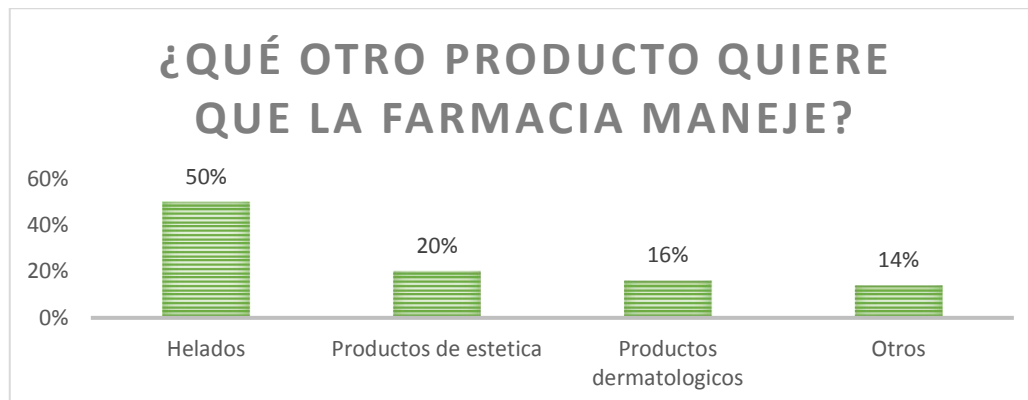


Ilustración 54. Pregunta 7 Clientes

Fuente: Elaboración Propia

Según los resultados obtenidos en la *Ilustración 54. Pregunta 7 Clientes*, el producto que quieren incluir adicionalmente en la farmacia son la venta de helados, ya que la mayoría de los clientes van acompañados de un menor de edad, por otro lado, están los que seleccionaron la opción otros, en donde respondieron que no necesitan otro producto, debido a que se sienten satisfechos con los productos que maneja actualmente la farmacia.

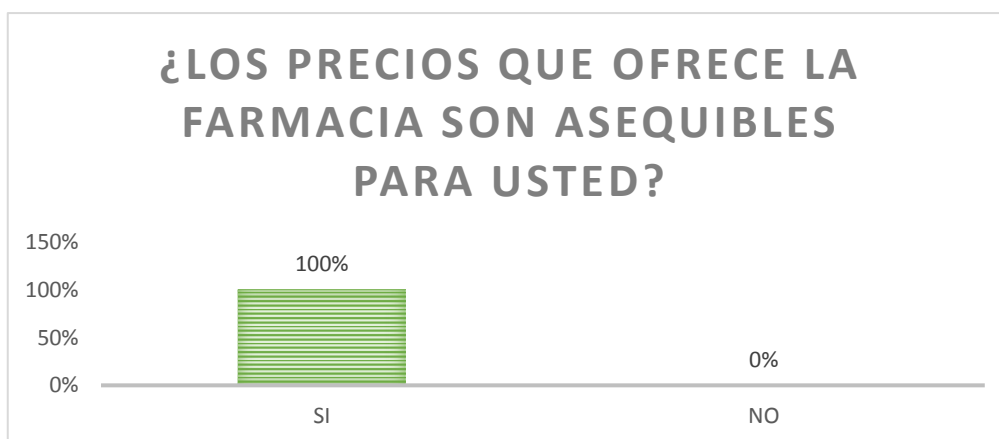


Ilustración 55. Pregunta 8 Clientes

Fuente: Elaboración propia

Al ya analizar todo lo relacionado al producto se quiso preguntar al cliente si los precios que maneja la farmacia son asequibles, en donde se obtuvo en la *Ilustración 55. Pregunta 8 Clientes*, como resultado un porcentaje del 100% de los clientes se encuentran satisfechos con los precios que maneja la farmacia.

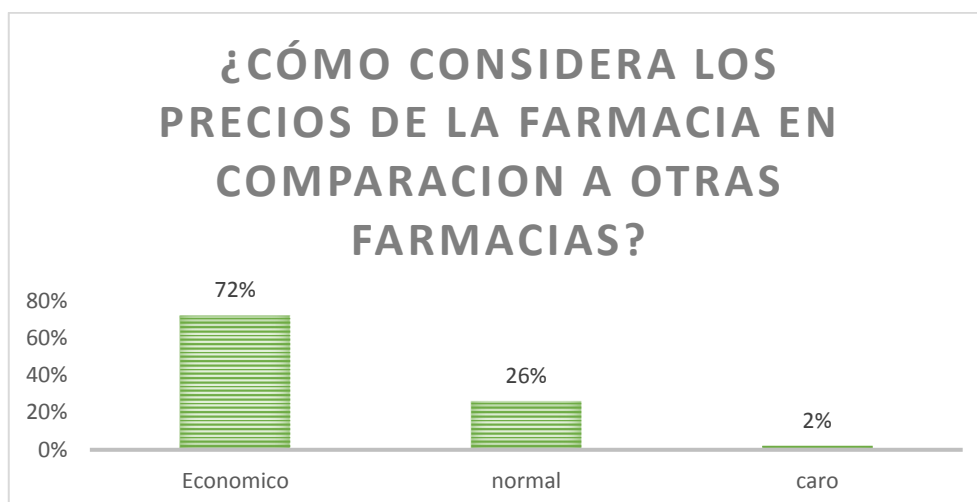


Ilustración 56. Pregunta 9 Clientes

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar en la *Ilustración 56. Pregunta 9 Clientes*, que el 72% de los clientes indica que la empresa FarmaGómez maneja precios asequibles, es decir, económicos y solo un 2%

que son caros, esto quiere decir que la empresa si se preocupa por la comodidad del cliente en cuanto a la economía.

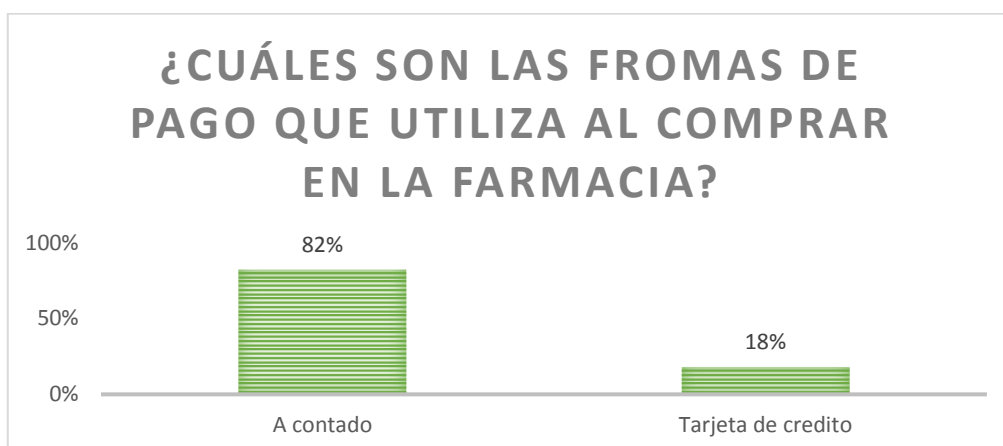


Ilustración 57. Pregunta 10 Clientes

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados obtenidos en la, *Ilustración 57. Pregunta 10 Clientes*, la forma de pago que mayor puntaje obtuvo fue a contado con un 82%, debido a que es un barrio de estrato bajo, por lo que son pocas las personas que manejan tarjeta de crédito, la mayoría de los clientes que seleccionaron la forma de pago en tarjeta de crédito, ya que son personas que se mudan del barrio, pero aun así siguen siendo fiel a la farmacia.

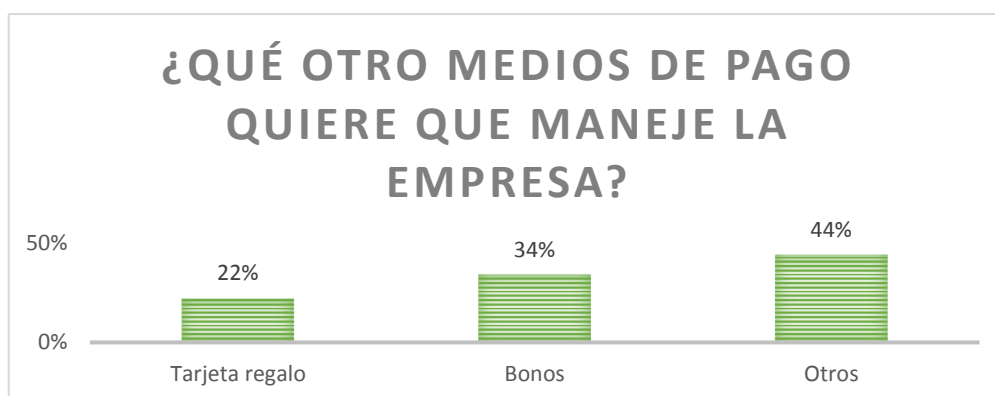


Ilustración 58. Pregunta 11 Clientes

Fuente: Elaboración propia

En la *Ilustración 58. Pregunta 11 Clientes*, se quiso mirar que otro medio de pago quiere que maneje la farmacia, en donde la que obtuvo mayor porcentaje de respuesta fue otros, con

un 44%, debido a que los clientes escribieron que no necesitan otro medio de pago, ya que ellos solo manejan el efectivo.

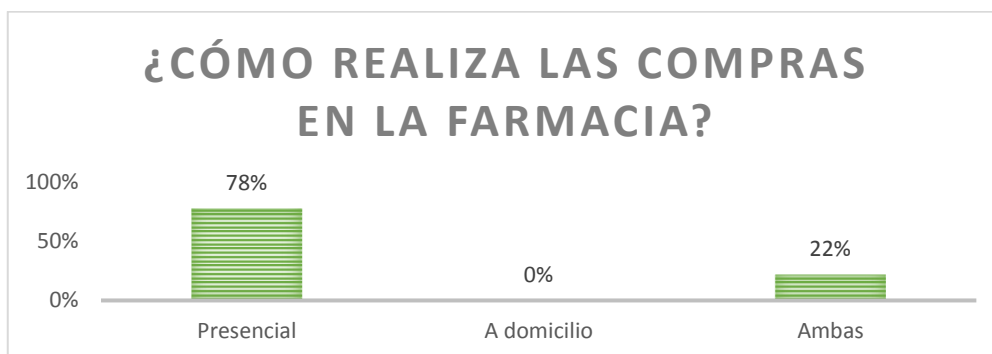


Ilustración 59. Pregunta 12 Clientes

Fuente: Elaboración propia

Tomando en cuenta los resultados en la *Ilustración 59.* Pregunta 12 Clientes, el de mayor puntaje con un 78% es la compra de los productos de manera presencial en la farmacia, ya que alrededor de la farmacia se encuentran otros locales principales, entonces van hacen sus compras y de paso pasan por la farmacia.

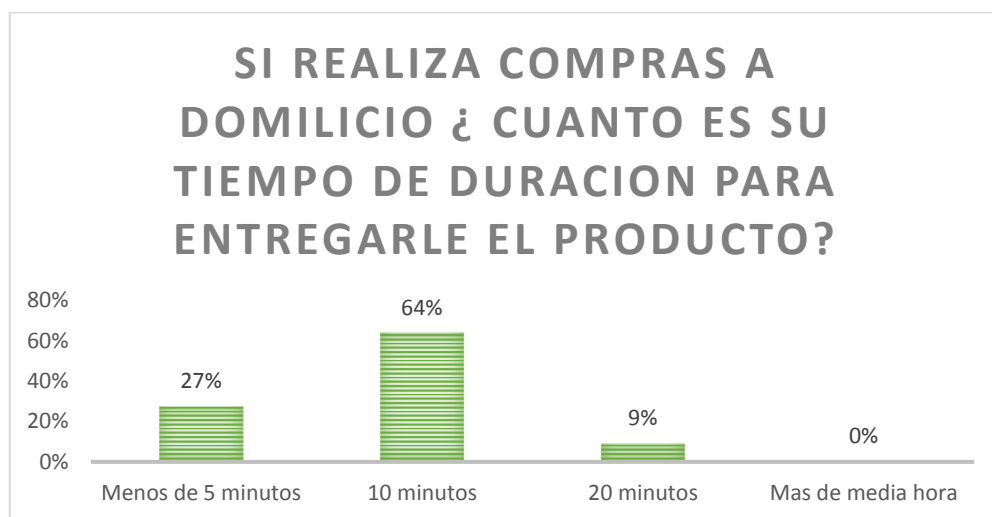


Ilustración 60. Pregunta 13 Clientes

Fuente: Elaboración propia

Para esta *Ilustración 60.* Pregunta 13 Clientes, solo se toman en cuenta el 22% de los clientes que realizan las compras de ambas formas, es decir, presencia y a domicilio, en donde se

preguntó cuánto es el tiempo de duración de la entrega del producto, dando como resultado un 64% que equivale a 10 minutos de demora en entregar el producto a domicilio.

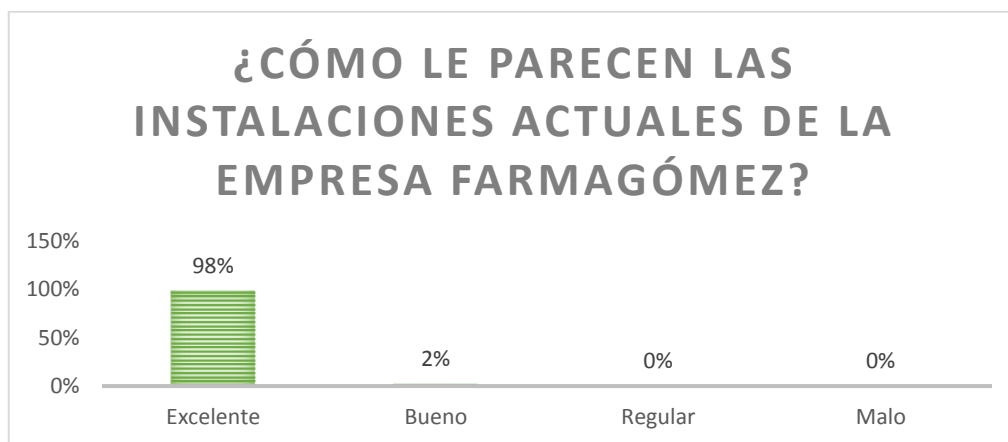


Ilustración 61. Pregunta 14 Clientes

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con los resultados se pudo observar en la *Ilustración 61. Pregunta 14 Clientes*, casi la mayoría de los clientes piensan que la farmacia presenta unas instalaciones excelentes, dando como resultado un porcentaje del 98%, aunque el 2% restante lo considera bueno por lo que también es un resultado aceptable para la empresa.

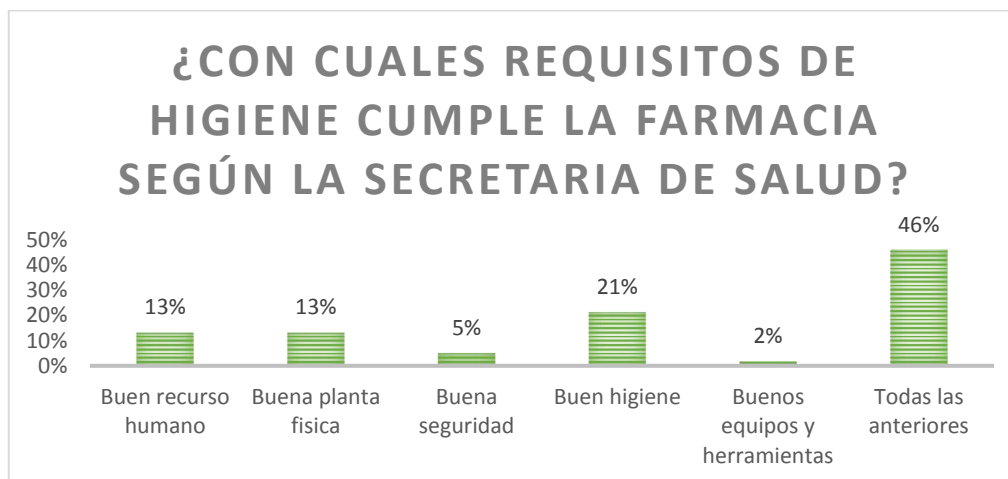


Ilustración 62. Pregunta 15 Clientes

Fuente: Elaboración propia

En esta *Ilustración 62*. Pregunta 15 Clientes, se quiso analizar si para los clientes la farmacia cumple con los requisitos de la secretaria de salud, dando como resultado un 46% de los clientes consideran que si cumple con todos los requisitos prescritos en la pregunta 15.

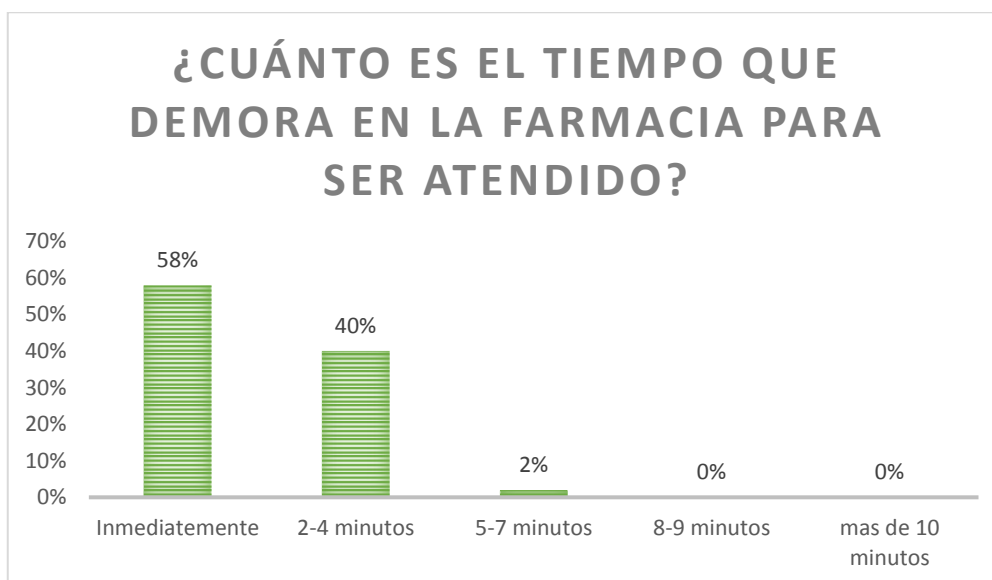


Ilustración 63. Pregunta 16 Clientes

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados obtenidos en la *Ilustración 63*. Pregunta 16 Clientes, se pudo observar que el tiempo de demora en ser atendido a un cliente es inmediatamente y esto es debido a la cantidad de empleados con los que cuenta la empresa.

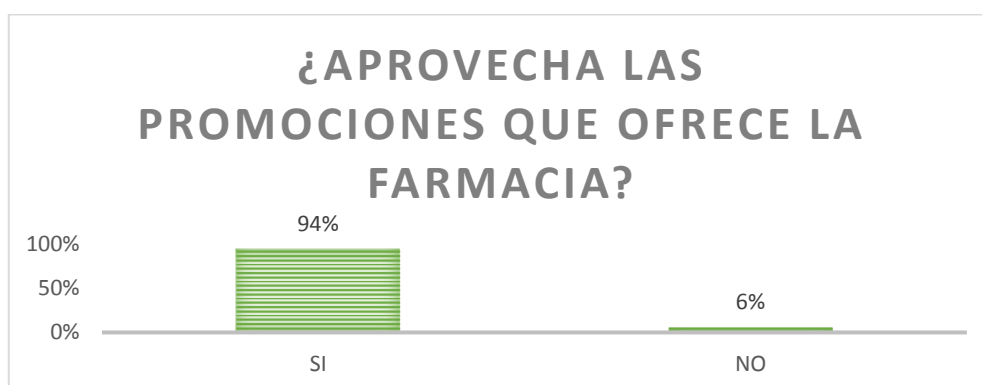


Ilustración 64. Pregunta 17 Clientes

Fuente: Elaboración Propia

En la *Ilustración 64. Pregunta 17 Clientes*, la mayoría de los clientes aprovechan las promociones de las farmacias, dando un porcentaje del 94% de los clientes, y esto es debido a que dichos clientes prefieren hacer las compras presencialmente, el 6% de que no las aprovecha es porque no viven cerca a la farmacia.

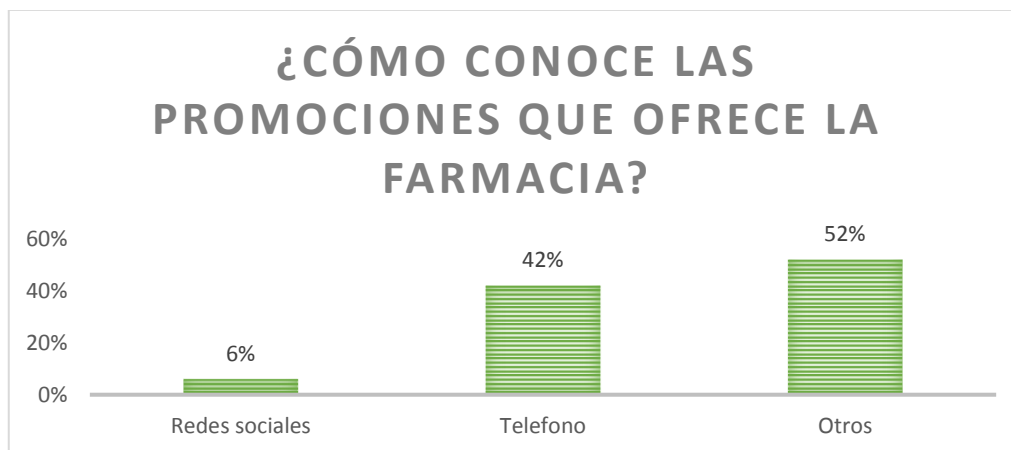


Ilustración 65. Pregunta 18 Clientes

Fuente: Elaboración propia

Según resultados de la *Ilustración 65. Pregunta 18 Clientes*, con un 52% los clientes escogieron la opción de otros y esto es porque las promociones las conoce al momento que asiste a la farmacia, es decir, presencialmente.

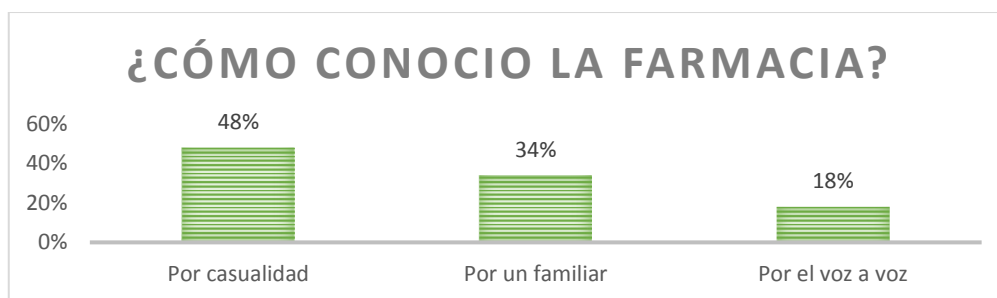


Ilustración 66. Pregunta 19 Clientes

Fuente: Elaboración propia

En la *Ilustración 66. Pregunta 19 Clientes*, se quiso analizar cómo fue conocida la empresa por parte de sus clientes, en este caso la que mayor puntaje obtuvo fue la de por casualidad, el cual fue 48%, ya que los clientes viven alrededor de la farmacia y la conocen desde que empezó.

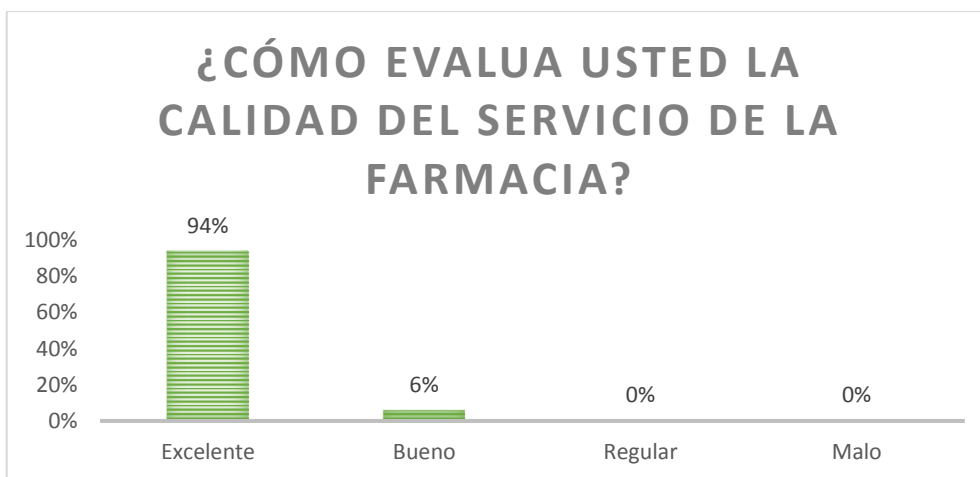


Ilustración 67. Pregunta 20 Clientes

Fuente: Elaboración propia

Según los datos obtenidos en la *Ilustración 67.* Pregunta 20 Clientes, un 94% considera que la farmacia ofrece un servicio excelente, es decir, con calidad profesional, aunque el 6% restante lo considera bueno, pero, aun así, es un resultado aceptable para la empresa.

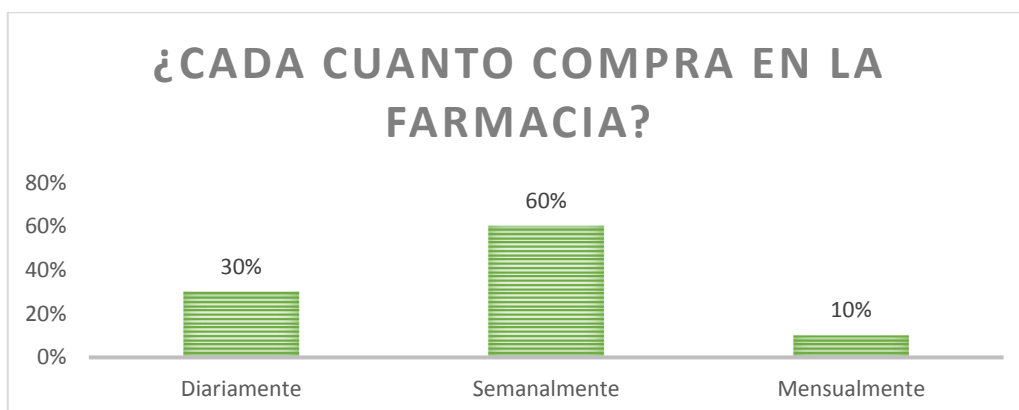


Ilustración 68. Pregunta 21 Clientes

Fuente: Elaboración propia

En la *Ilustración 68.* Pregunta 21 Clientes, se quiso analizar la frecuencia de los clientes en cuanto a la asistencia en la farmacia, la cual se obtuvo con un 60% es las compras semanalmente, ya que los clientes compran los productos en grandes cantidades, por lo que no es tan frecuente su compra.

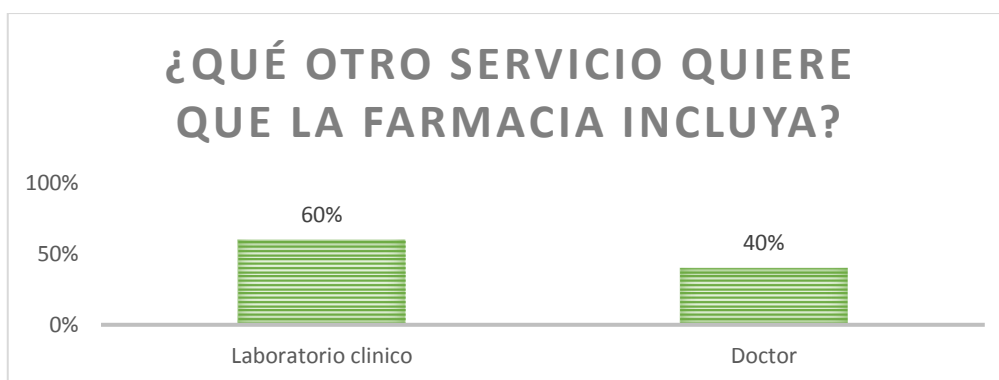


Ilustración 69. Pregunta 22 Clientes

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados obtenidos en la *Ilustración 69.* Pregunta 22 Clientes, el de mayor puntaje fue el laboratorio clínico, con un 60%, ya que actualmente las empresas necesitan que los empleados se estén haciendo exámenes de sangre para determinar alguna enfermedad.

Anexo B Encuesta a Proveedores

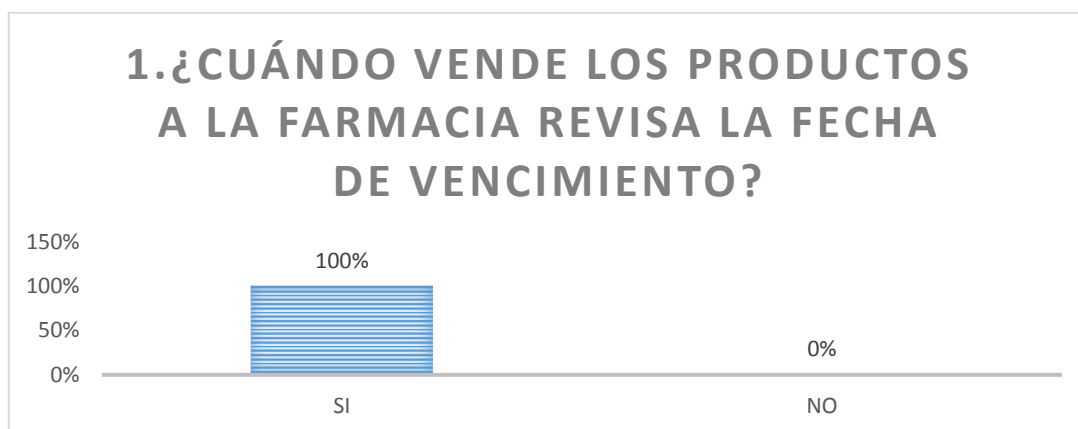


Ilustración 70. Pregunta 1 Proveedores

Fuente: Elaboración propia

Según los datos obtenidos en la *Ilustración 70.* Pregunta 1 Proveedores, los proveedores manejan un programa, en donde indica cuando un producto está próximo a vencer o cuando ya está vencido, por eso se obtuvo un resultado del 100%.

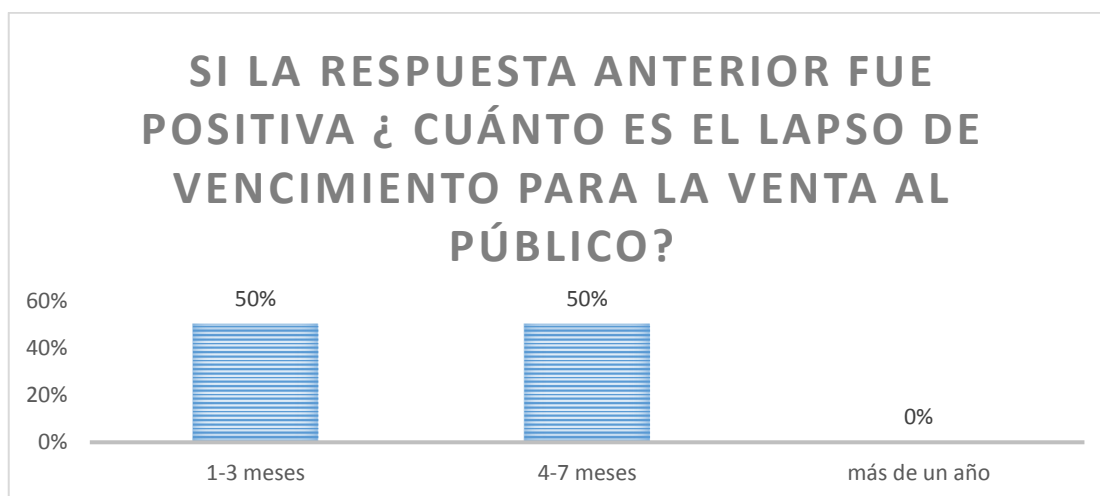


Ilustración 71. Pregunta 2 Proveedores

Fuente: Elaboración propia

Para esta *Ilustración 71.* Pregunta 2 Proveedores, se toma en cuenta los proveedores que revisan la fecha de vencimiento, en este caso serían ambos proveedores, en donde Drosan es el que menor lapso de fecha de vencimiento ofrece a la empresa, el cual es de 1-3 meses, pero las realiza con promociones, para que sea de fácil salida para la empresa.

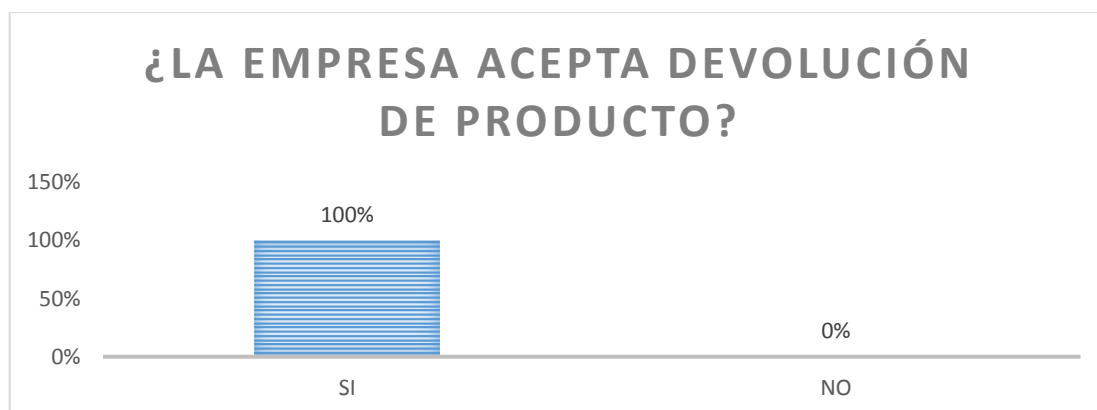


Ilustración 72. Pregunta 3 Proveedores

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados obtenidos en la *Ilustración 72. Pregunta 3 Proveedores*, con un 100% ambos proveedores tienen la política de realizar devolución de un producto, ya sea por mala presentación, porque llegó dañado o por tener un precio alto de lo esperado.

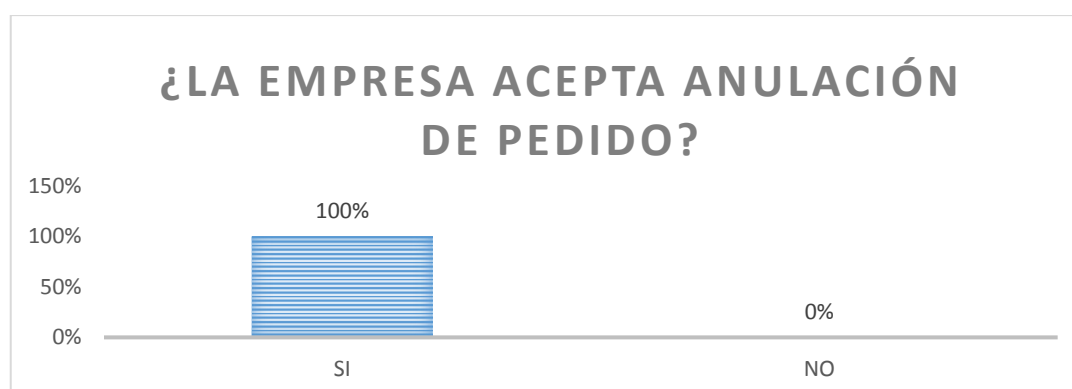


Ilustración 73. Pregunta 4 Proveedores

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados obtenidos en la *Ilustración 73. Pregunta 4 Proveedores*, con un 100% ambos proveedores manejan la política de realizar anulación de pedidos, ya sea porque los productos vienen reventados y afectan a los otros productos o si el costo del pedido es muy alto.

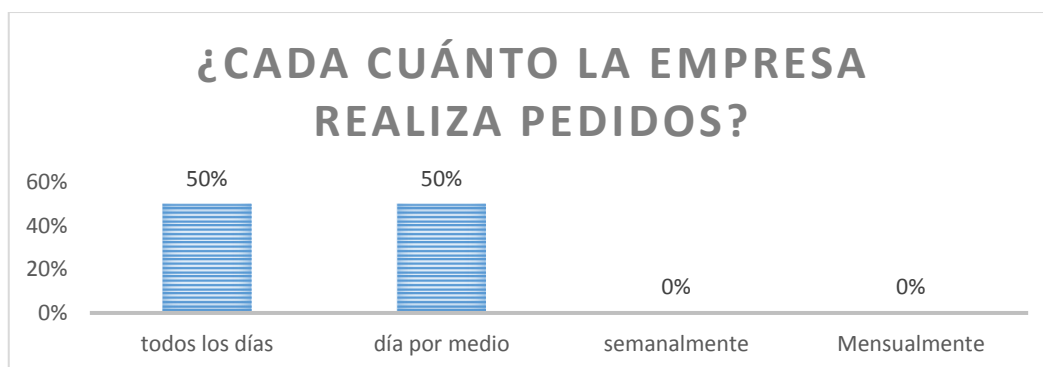


Ilustración 74. Pregunta 5 Proveedores

Fuente: Elaboración Propia

Según los resultados obtenidos en la *Ilustración 74. Pregunta 5 Proveedores*, al proveedor que le realizan pedidos todos los días es a Coopidrogas, ya que es el que mayor disponibilidad de productos maneja.

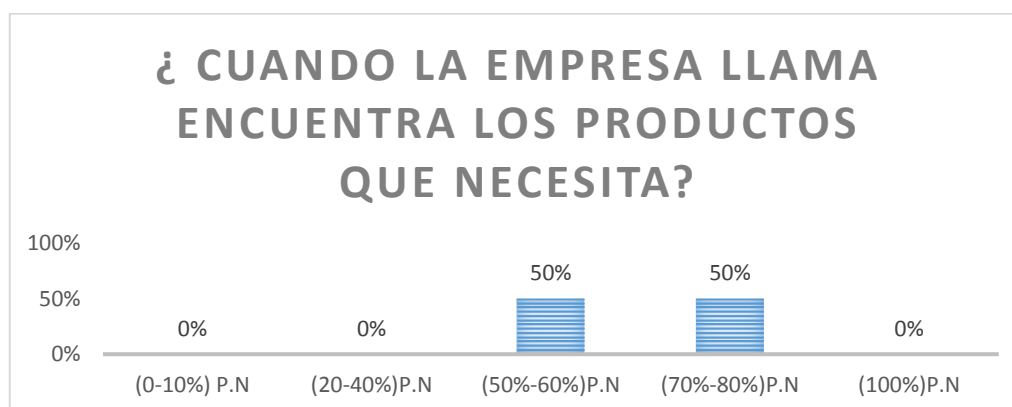


Ilustración 75. Pregunta 6 Proveedores

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados obtenidos en la *Ilustración 75. Pregunta 6 Proveedores*, Coopidrogas es el proveedor con el que cuenta con una disponibilidad de productos del 70-80%, por esta razón la empresa le realiza compras todos los días.

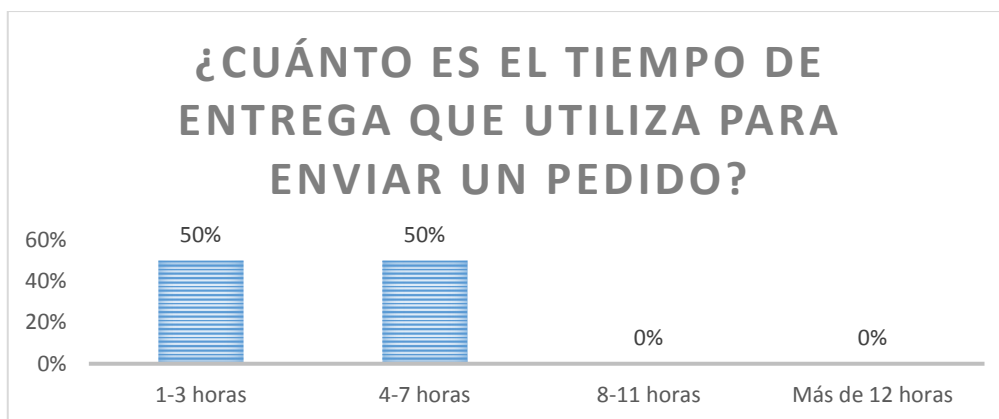


Ilustración 76. Pregunta 7 Proveedores

Fuente: Elaboración propia

En la *Ilustración 76. Pregunta 7 Proveedores*, se quiso analizar qué tiempos de entrega maneja cada proveedor, el de menor tiempo los realiza Drosan, es decir, de 1- 3 horas por eso la empresa utiliza ese proveedor para productos que solo se manejan bajo pedido, ya que se pueden hacer diversos pedidos a lo largo del día, mientras que Coopidrogas solo se puede realizar un pedido al día y demora entre 4-7 horas en entregarse y la empresa lo utiliza para cubrir los faltantes de toda la droguería.

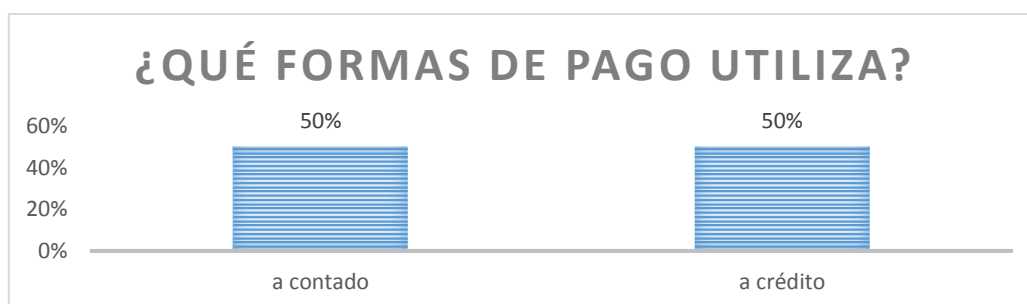


Ilustración 77. Pregunta 8 Proveedores

Fuente: Elaboración Propia

Según los resultados de la *Ilustración 77. Pregunta 8 Proveedores*, el proveedor Drosan maneja las dos formas de pago, pero la farmacia maneja la que es a crédito porque prefiere hacer un pago al mes, que cada vez que se realiza un pedido, mientras que Coopidrogas solo

maneja a crédito, pero si se realiza el pago del pedido a los tres días después de haberlo realizado recibe un porcentaje pequeño por pronto pago.

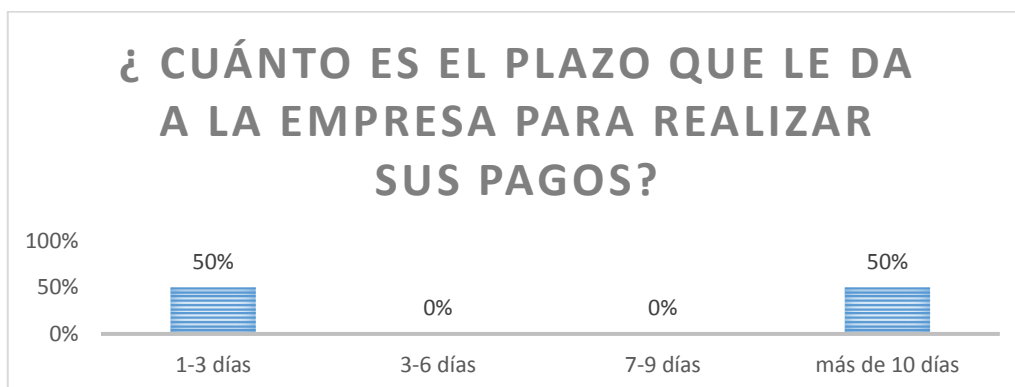


Ilustración 78. Preguntan 9 Proveedores

Fuente: Elaboración propia

Como se aclaró en el análisis de la *Ilustración 78. Preguntan 9 Proveedores*, el proveedor con menor lapso de pagos con 1-3 días para lagar los pedidos, mientras que con Drosan se realizan al dar fin el mes.

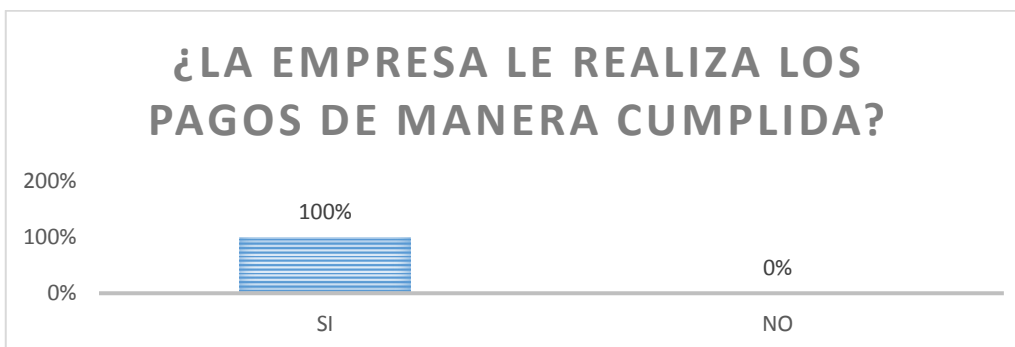


Ilustración 79. Pregunta 10 Proveedores

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en los resultados de la *Ilustración 79. Pregunta 10 Proveedores*, la empresa Farmagómez se ha destacado por realizar sus pagos de manera cumplida a sus proveedores, dando como resultado un 100%.



Ilustración 80. Pregunta 11 Proveedores

Fuente: Elaboración propia

Según los datos recopilados de la *Ilustración 80.* Pregunta 11 Proveedores, con un resultado del 100% ambos proveedores realizan promociones.

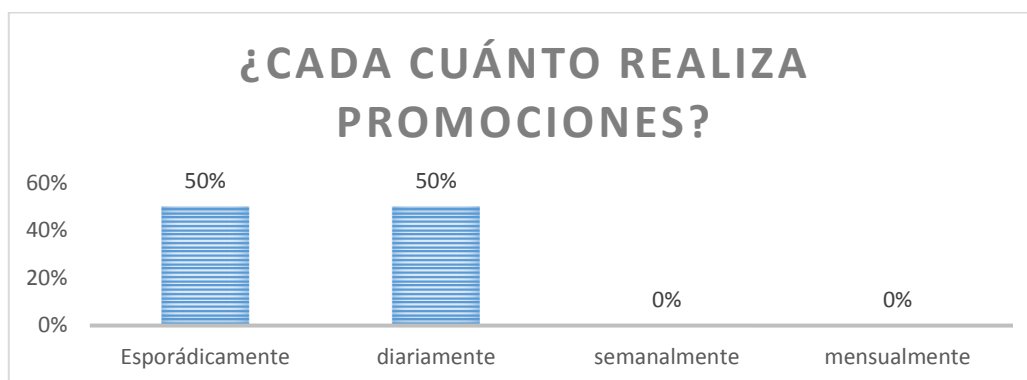


Ilustración 81. Pregunta 12 Proveedores

Fuente: Elaboración propia

Para esta *Ilustración 81.* Pregunta 12 Proveedores, se toman en cuenta los proveedores que realizan promociones, en este caso ambos proveedores la realizan, pero Coopidrogas genera promociones todos los días, mientras que Drosan las realiza esporádicamente.

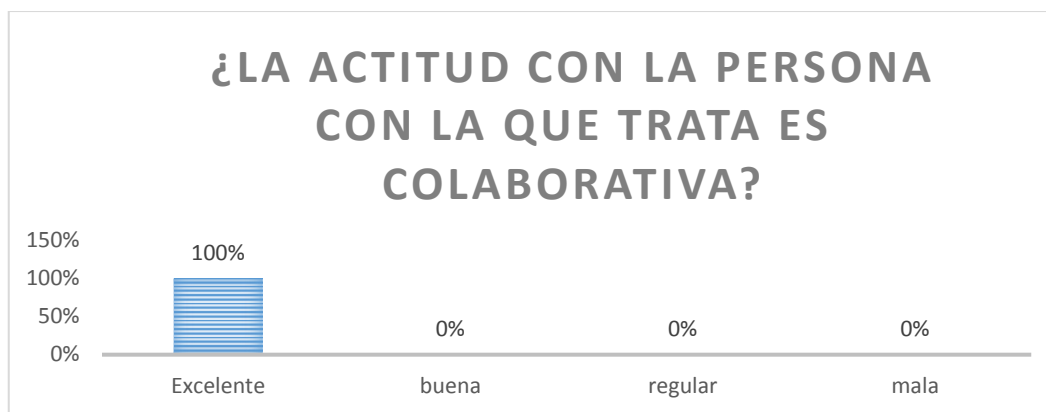


Ilustración 82. Pregunta 13 Proveedores

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en los resultados de la *Ilustración 82. Pregunta 13 Proveedores*, para los proveedores la persona encargada de la farmacia para hacer los pedidos los hace con buena actitud, dando como resultado un 100%, es decir, ambos proveedores le parecen una actitud excelente.

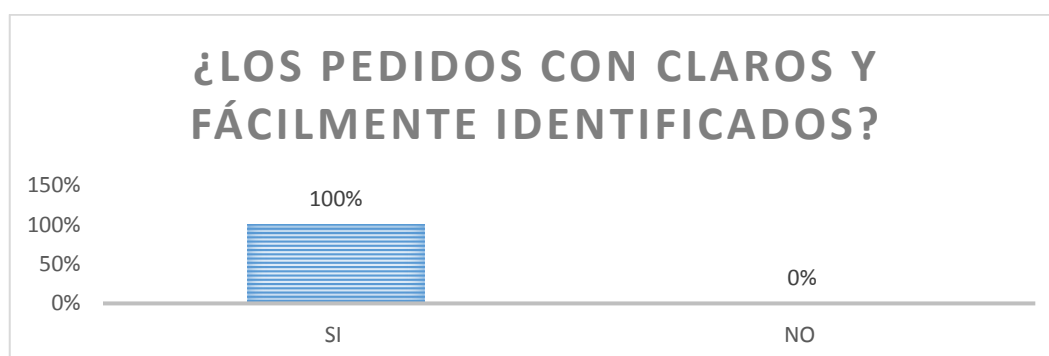


Ilustración 83. Pregunta 14 Proveedores

Fuente: Elaboración propia

Entonces como se dijo en el análisis anterior, que la persona encargada de hacer los pedidos los realiza con una excelente actitud, genera que los pedidos sean claros y fáciles de identificar los productos que necesitan, dando un resultado del 100%, es decir, ambos proveedores respondieron lo mismo, como se ve en la *Ilustración 83. Pregunta 14 Proveedores*.

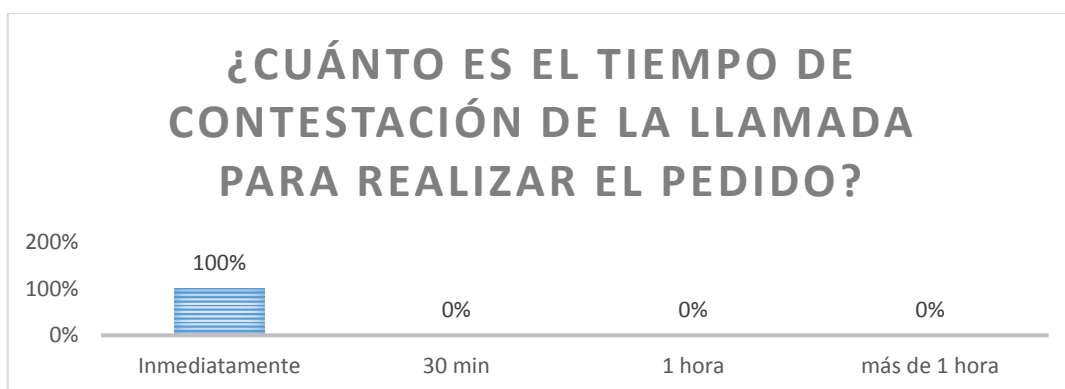


Ilustración 84. Pregunta 15 Proveedores

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la *Ilustración 84. Pregunta 15 Proveedores*, se obtuvo un resultado del 100% en inmediatamente, ya que ambos proveedores ofrecen un excelente servicio al cliente, al contar con la cantidad de telefonistas necesarios para la cantidad de empresas que maneja.

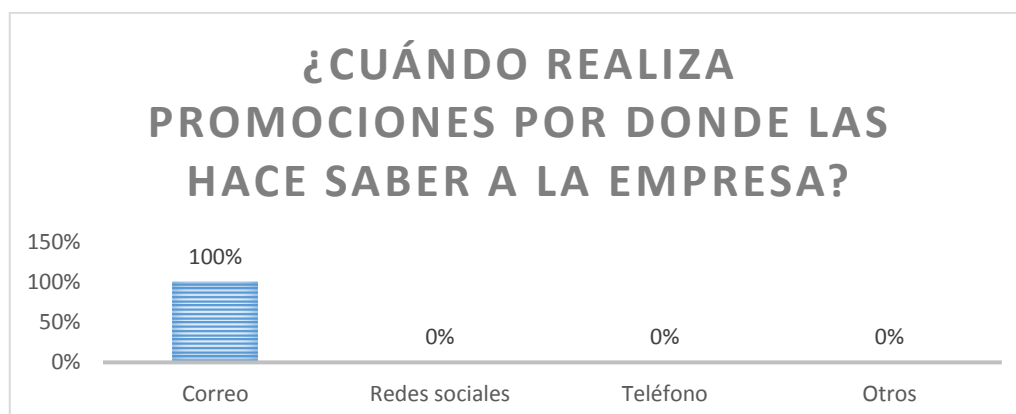


Ilustración 85. Pregunta 16 Proveedores

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados obtenidos en la *Ilustración 85. Pregunta 16 Proveedores*, con un 100%, lo que indica que ambos proveedores envían las promociones de la empresa por correo.

Anexo C Encuestas Empleados

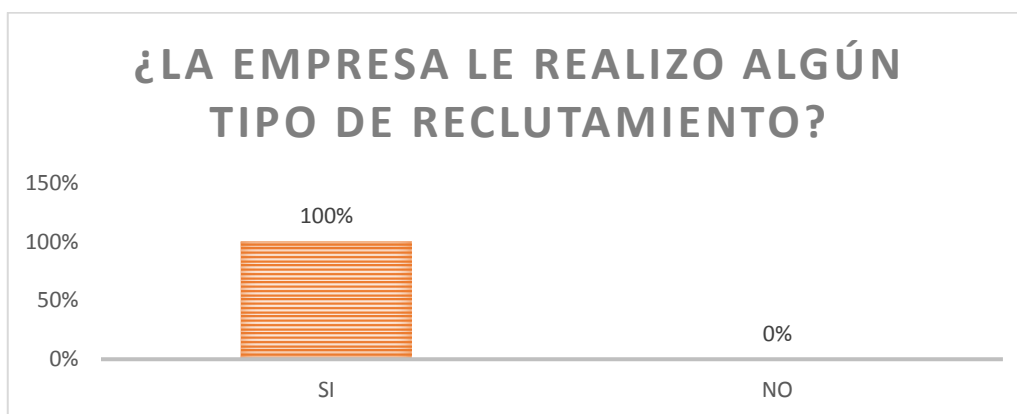


Ilustración 86. Pregunta 1 Empleados

Fuente: Elaboración propia

Según lo observado en la *Ilustración 86. Pregunta 1 Empleados*, con una respuesta del 100% la empresa si les realizó un reclutamiento a los 6 empleados.

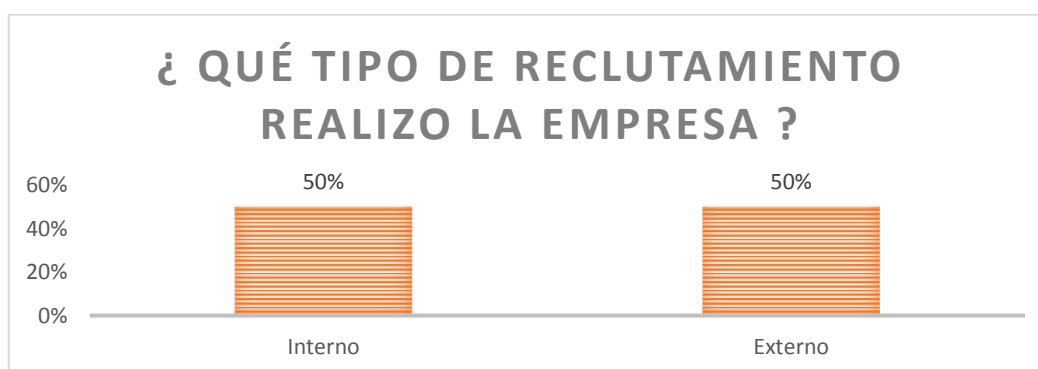


Ilustración 87. Pregunta 2 Empleados

Fuente: Elaboración propia

Según los datos observados en la *Ilustración 87. Pregunta 2 Empleados*, la empresa realizó los dos tipos de reclutamiento, el interno en cuanto a que los empleados internos de la empresa han subido de puesto por su desempeño y estudios realizados, además también hizo reclutamiento externo, la cual ha sido más que todo por recomendación de los empleados.

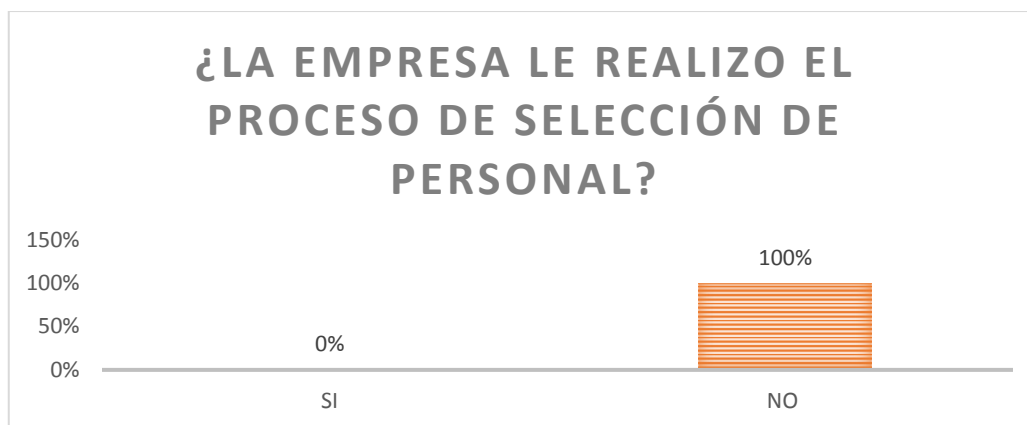


Ilustración 88. Pregunta 3 Empleados

Fuente: Elaboración propia

Como se muestra en los resultados de la *Ilustración 88. Pregunta 3 Empleados*, la empresa no realiza ningún tipo de selección, ya que no cuenta con un área de talento humano, el tema de las contrataciones lo hace de manera interna y sencilla en la farmacia.



Ilustración 89. Pregunta 4 Empleados

Fuente: Elaboración Propia

Según los datos recopilados de la *Ilustración 89. Pregunta 4 Empleados*, con un porcentaje del 83% la empresa maneja a la mayoría de los empleados un contrato escrito, mientras que solo un 17% los maneja oral, ya que es una empleada nueva y apenas se está evaluando su desempeño en la farmacia.

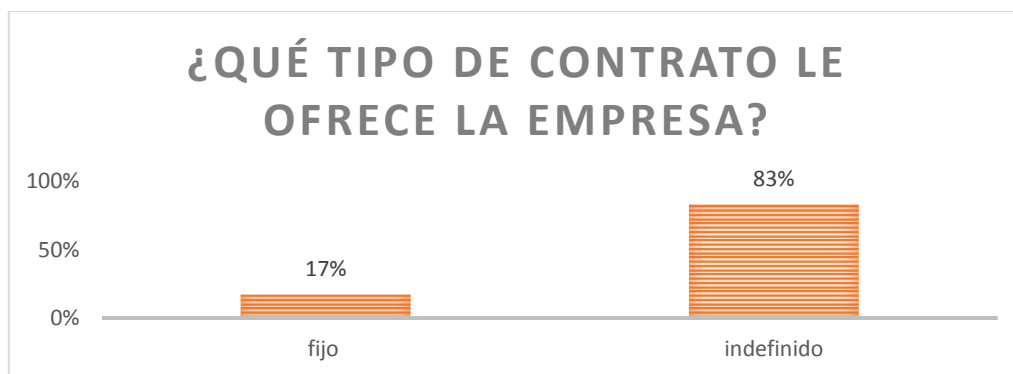


Ilustración 90. Pregunta 5 Empleados

Fuente: Elaboración propia

Según los datos obtenidos en la *Ilustración 90.* Pregunta 5 Empleados, con un porcentaje del 83%, lo cual significa que la empresa maneja a los empleados un contrato indefinido, la cual le ayuda a generar mayor confianza a los empleados, mientras que la nueva empleada si tiene un tiempo estipulado, en donde se determinara si se queda en la empresa.

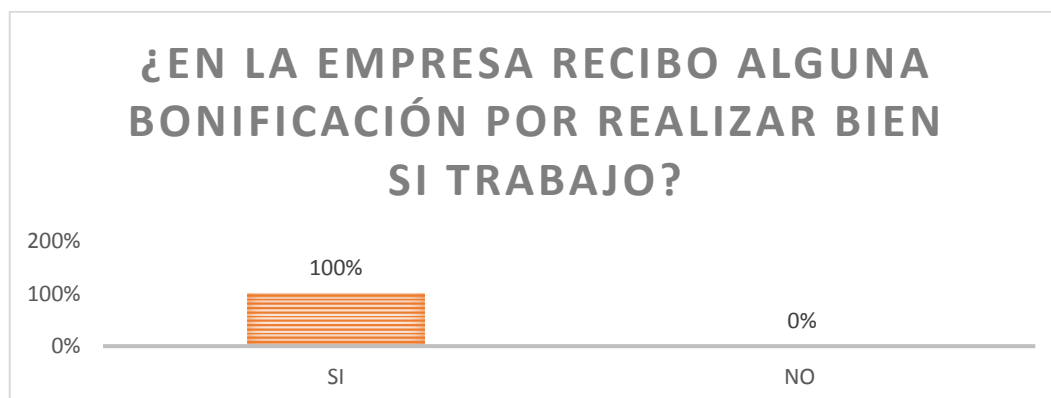


Ilustración 91. Pregunta 6 Empleados

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en los resultados obtenidos en la *Ilustración 91.* Pregunta 6 Empleados, a el 100% de los empleados se les hace entrega de una bonificación por realizar bien su trabajo, las cuales son entradas a cine, bonos para ir a comer a un lugar, entre otros.



Ilustración 92. Pregunta 7 Empleados

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados recopilados de la *Ilustración 92.* Pregunta 7 Empleados, con un puntaje del 100%, lo que significa que a todos los empleados en ocasiones también se les genera incentivos por realizar bien su trabajo, como dándoles día de descanso, permisos inoportunos, entre otros.



Ilustración 93. Pregunta 8 Empleados

Fuente: Elaboración propia

En la *Ilustración 93.* Pregunta 8 Empleados, se analizó si el ambiente de trabajo que maneja la farmacia les ayuda a realiza mejor el trabajo laboral, dando como resultado un 100%, ya que todos los empleados se sientes a gusto trabajando en la farmacia.



Ilustración 94. Pregunta 9 Empleados

Fuente: Elaboración propia

Como en la *Ilustración 94.* Pregunta 9 Empleados, todos los empleados respondieron que sí, el factor que mayor motiva a los empleados, es que la empresa se preocupa por su superación, con un puntaje del 50% de preferencia.

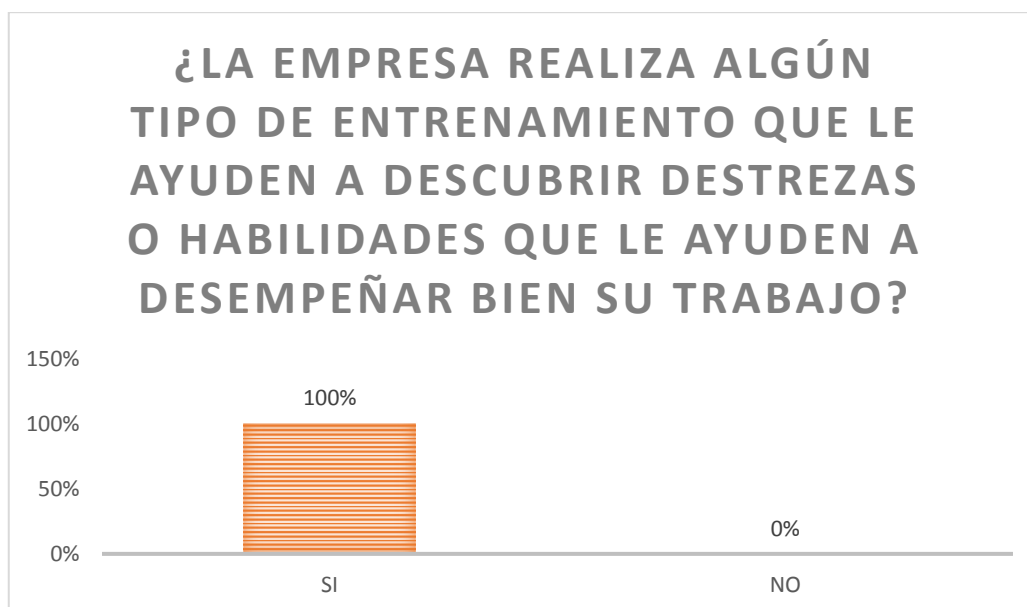


Ilustración 95. Pregunta 10 Empleados

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar los resultados en la *Ilustración 95.* Pregunta 10 Empleados, con un puntaje del 100%, ya que la empresa les permite a los empleados realizar algún tipo de

entrenamiento, como de relación con el cliente, a lo ahora está moviendo al mundo que es el marketing, entre otros.

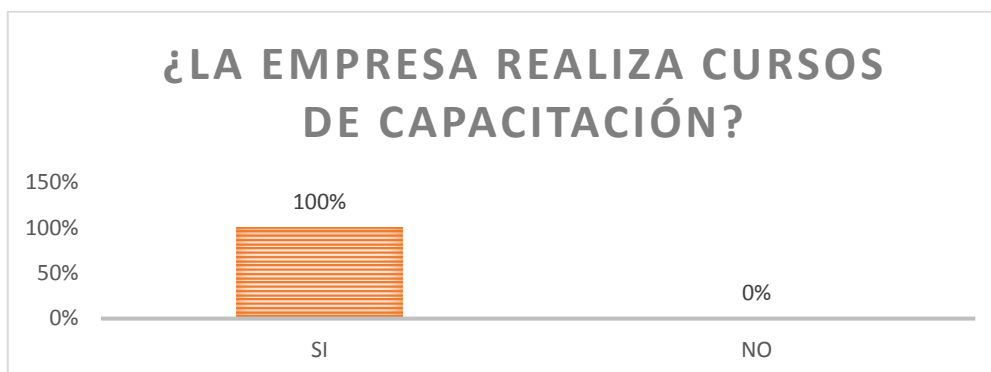


Ilustración 96. Pregunta 11 Empleados

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados obtenidos en la *Ilustración 96.* Pregunta 11 Empleados, con un puntaje del 100%, lo que determina que la empresa realiza además capacitaciones a todos los empleados, lo que ayuda a desempeñar mejor su labor.

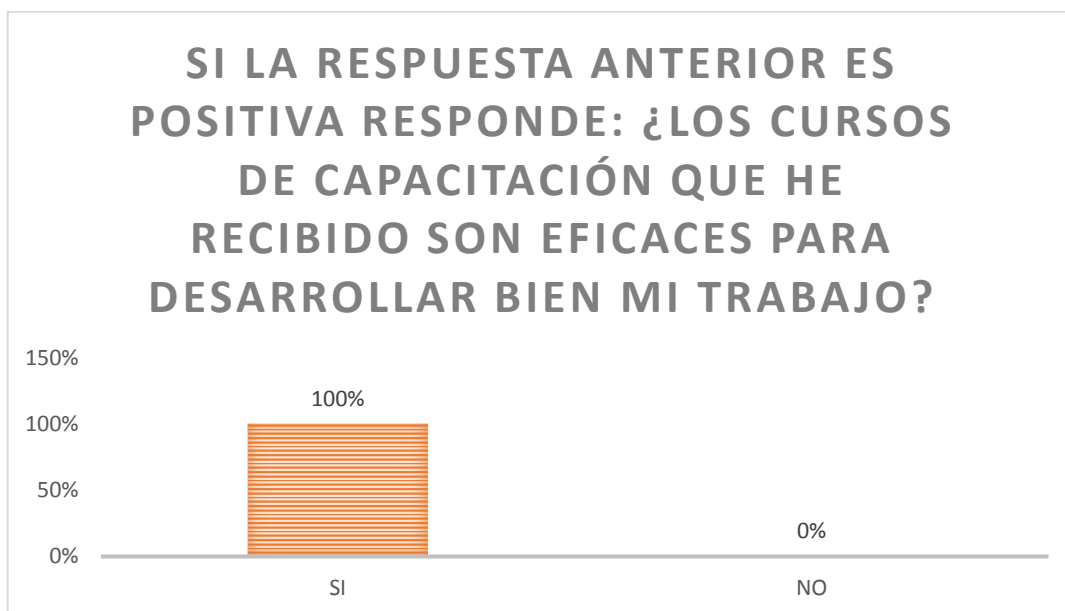


Ilustración 97. Pregunta 12 Empleados

Fuente: Elaboración propia

Como todas las respuestas de la *Ilustración 97. Pregunta 12 Empleados*, son positivas, lo que genera que todos los empleados puedan responder la pregunta 12, la cual determino como resultado que para todos los empleados las capacitaciones sirven para desempeñarse mejor en el trabajo.

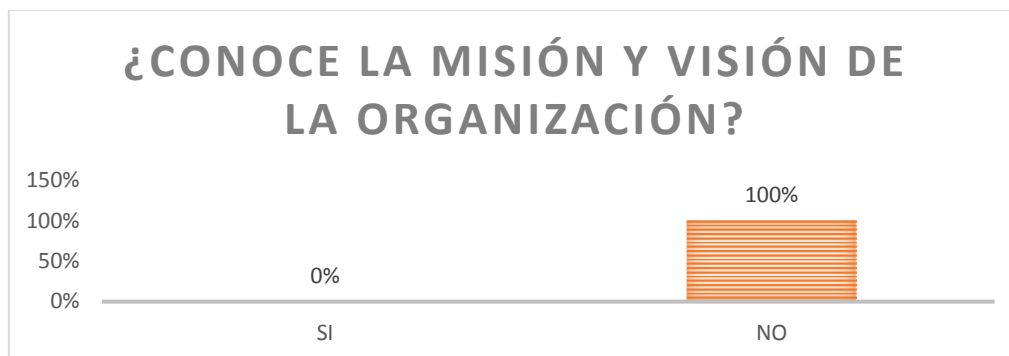


Ilustración 98. Pregunta 13 Empleados

Fuente: Elaboración propia

En los resultados de la *Ilustración 98. Pregunta 13 empleados*, con un puntaje del 100%, lo que determina que todos los empleados desconocen la misión y visión de la empresa, lo cual es debido a que no tiene una determinada.

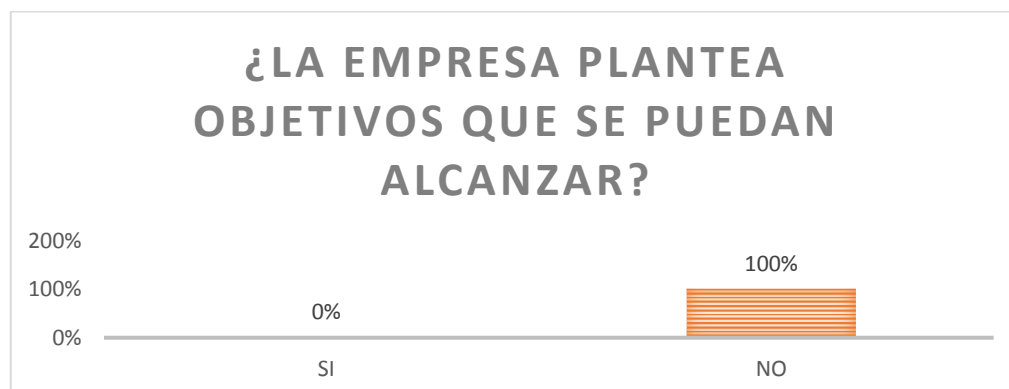


Ilustración 99. Pregunta 14 Empleados

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la *Ilustración 99*. Pregunta 14 Empleados, para los empleados no es que la empresa no plantee objetivos que no se puedan alcanzar, sino que la empresa no genera objetivos ni metas.

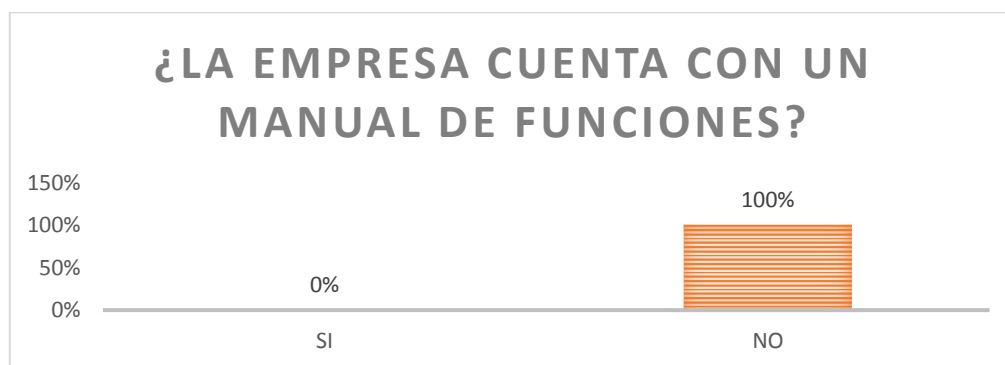


Ilustración 100. Pregunta 15 Empleados

Fuente: Elaboración propia

Como se muestra en los resultados de la *Ilustración 100*. Pregunta 15 Empleados, la empresa no cuenta con un manual de funciones por escrito, dando un puntaje del 100%, aunque al momento de ingresar en la farmacia el superior le explica cuál es la función que realiza dentro de la farmacia.

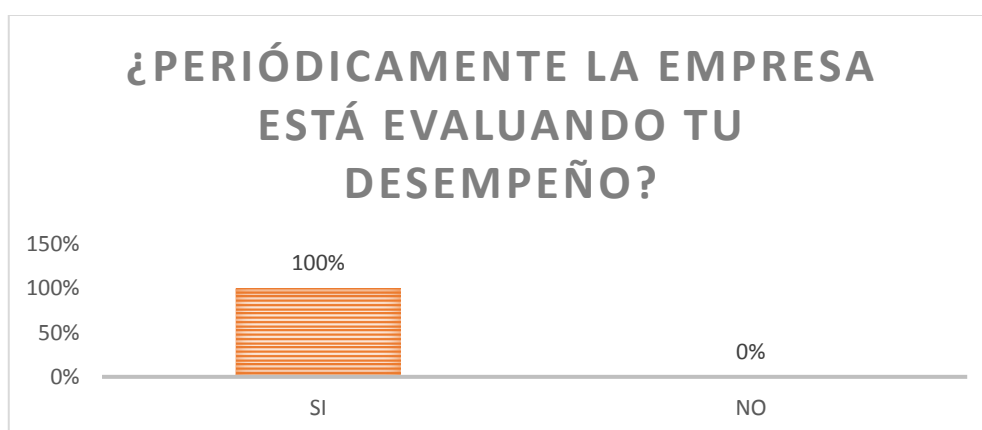


Ilustración 101. Pregunta 16 Empleados

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en los resultados de la *Ilustración 101*. Pregunta 16 Empleados, la farmacia periódicamente, evalúa el desempeño de los empleados, la cual lo hace por medio del cumplimiento de las tareas a cada uno de los empleados.

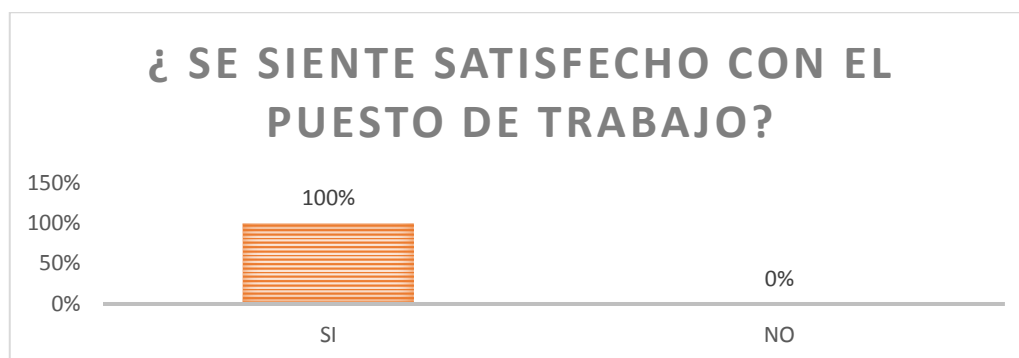


Ilustración 102. Pregunta 17 Empleado

Fuente: Elaboración propia

Como se demuestra en los resultados obtenidos de la *Ilustración 102*. Pregunta 17 Empleados, los empleados se sienten satisfechos por trabajar en la farmacia, dando como resultado un 100%.



Ilustración 103. Pregunta 18 Empleados

Fuente: Elaboración propia

Como se demuestra en los resultados obtenidos en la *Ilustración 103*. Pregunta 18 Empleados, con un 100%, lo que significa que todos los empleados tienen expectativas con la

labor que realizan, la cuales son tener una superación profesional, llegar a ser propietarios de sus propios negocios y ayudar a crecer la empresa.

