

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
SECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



TRABAJO DE GRADUACIÓN:

**“DISEÑO Y PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA PROMOVER LA
COMPETITIVIDAD EN LAS EMPRESAS FARMACÉUTICAS DE LA CIUDAD DE SAN
FRANCISCO GOTERA”**

PRESENTADO POR:

**DE LA O. SARAVIA, HILDA YANIRA
FLORES HERNANDEZ, YENY CAROLINA
ZELAYA MARQUEZ, KATIA IVANIA**

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMRESAS.

DOCENTE DIRECTOR:

MAE. LICDA. DINORA ELIZABETH ROSALES HERNÁNDEZ

CIUDAD UNIVERSITARIA ORIENTAL, NOVIEMBRE DE 2007.

SAN MIGUEL

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rector:	Msc. Rufino Antonio Quezada Sánchez
Vicerrector Académico:	Msc Miguel Ángel Pérez ramos
Vicerrector administrativo:	Msc Oscar Noé Navarrete
Fiscal General:	Dr. René Madecadel Perla Jiménez
Secretario General:	Lic. Douglas Vladimir Alfaro Chávez

**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Decano :	Ing. David Arnoldo Chávez Saravia
Vicedecana:	Dra. Ana Judith Guatemala de Castro
Secretario de la Facultad:	Ing. Jorge Alberto Rugamas Ramírez
Jefe de Departamento:	Lic. Arnoldo Orlando Sorto
Coordinador general de Procesos de Graduación:	Lic. Gilberto de Jesús Coreas Soto
Asesor Metodológico:	Lic. Carlos Trejo Urquilla
Docente Director:	Licda. Dinora Elizabeth Rosales Hernández

AGRADECIMIENTOS

A nuestra docente y asesora, Licenciada Dinora Elizabeth Rosales Hernández, por su colaboración y apoyo incondicional de conocimientos técnicos aplicados a nuestro trabajo de graduación, por su amistad y el tiempo dedicado durante este proceso.

A todos los docentes, por brindarnos los conocimientos básicos para culminar con éxito nuestra carrera, pero especialmente al Lic. Carlos Trejos Urquilla por el apoyo que nos demostró siempre.

A nuestros compañeros por las alegrías y experiencias vividas junto a ellos que quedaron grabadas en nuestro corazón.

HILDA, CAROLINA Y KATIA

DEDICATORIA

A DIOS TODOPODEROSO

Quien mediante su espíritu santo me ha guiado por este largo sendero, siendo mi guiador para escalar este peldaño de mi superación.

A LA VIRGENCITA MARIA

Por su intersección ante su Hijo, regalándome sabiduría para lograr culminar mis estudios.

A MIS PADRES

Juan Francisco De la O Rivas, y Rosa Ordেলicia Saravia, por brindarme su amor, apoyo incondicional, paciencia, dedicación, entrega y confianza para culminar mi carrera profesional.

A MIS HERMANOS.

Mauricio Humberto Saravia, Alba del Carmen De la O y Juan Francisco De la O, por su cariño, apoyo y animo que me brindaron en el trayecto de mis estudios para alcanzar una de mis metas trazadas.

A MIS SOBRINOS

Jonathan, Mateo, Rene, Natalia, Diana, Jhousa, Kimberly, Rosa, Nicole. Gracias por ser ellos esa luz que me motivo a salir adelante.

A TODOS MIS FAMILIARES Y AMIGOS.

Ya que fueron ellos quienes de una manera u otra me apoyaron dándome palabras de aliento y por confiar siempre en mi pero en especial a mi tío José Mauro De la O Rivas quien me apoyo económicamente cuando mas lo necesite. Considerando que sin la ayuda de todos ustedes no hubiese podido alcanzar este triunfo.

A MIS COMPAÑERAS DE TESIS

Yeny Carolina Flores Hernández, y Katia Ivania Zelaya Márquez, por su sincera y verdadera amistad y apoyo vital que me brindaron para lograr juntas este triunfo.

HILDA YANIRA DE LA O SARAVIA

DEDICATORIA

A DIOS TODOPODEROSO

Por permitirme haber culminado mi carrera, este triunfo es para ti, gracias por brindarme tu amor, apoyo continuó, enseñarme el camino a seguir y darme la sabiduría para lograr mi meta gracias por que todo lo que soy te lo debo a ti mi creador.

A MIS PADRES

Porfirio Flores Ventura y Maria Elena Hernández de Flores por el esfuerzo y apoyo incondicional que me brindaron durante mi carrera gracias por su amor, comprensión los quiero mucho son la bendición mas grande que Dios me regalo.

A MIS HERMANOS

Idalia, Nelson, Yesenia y Azucena por estar a mi lado y brindarme su apoyo en todo momento gracias por su amor Deseo de todo corazón que Dios bendiga sus vidas. Y a mis sobrinas: Maite y Jennifer por llenar mi vida de alegría, ser esa lucecita que alumbraba mi vida y me motiva a seguir adelante, las adoro mis princesitas.

A MI ABUELA

Lucia Hernández por su amor y, consejos, te quiero mucho

A MIS TIOS

Josefina, Bartolo, Mercedes, Petrona, José, Leonisia, Martín, gracias por sus oraciones

A MIS AMIGOS (AS)

Por su amistad, por haber estado conmigo dándome fuerzas. Y a un amigo muy especial Marvin José, por brindarme su apoyo, por estar en los momentos mas difíciles, gracias por ser tan especial en mi vida.

A MIS COMPAÑERAS DE TESIS

Hilda y Katia, por apoyarme, comprenderme y brindarme su amistad incondicional en todo este transcurso de mi carrera y vida personal. Dios las bendiga.

YENY CAROLINA FLORES HERNÁNDEZ

DEDICATORIA

ESPECIALMENTE A DIOS

Que es la razón de mi vida, mi fuerza en todos los momentos difíciles. Gracias Dios por que por ti soy lo que soy , tu amor y fidelidad siempre me llenaron de fuerza para ver culminado mi sueño.

A MI ABUELA, A MI MADRE Y BISABUELA

Reina de la Paz Zelaya y Maria Martha Zelaya, por su todos sus consejos, por animarme a seguir adelante, por su cariño, comprensión y su amor incondicional. A Maria Luisa Campos ,por llenar mi vida con sus experiencias, su amor y cariño. Que Dios las bendiga. Las quiero mucho

A MI HERMANO

Eder Alexi Zelaya por su cariño y apoyo.

A MIS TIOS

Fanix, Dalila , Melva , Sonia, Nelson, Martin, Mayela y Amparo, por creer siempre en mi y brindarme su apoyo y comprensión en cada etapa de mi vida.

A MIS PRIMOS

Leydin, Scarleth, Jonathan, Yasmin, Oswaldo, Jennifer, Edgar, Katherine, Jayline, Aynet y Daniela, por llenar con su alegría mi vida de felicidad.

A MIS AMIGAS Y COMPAÑERAS DE TESIS

Hilda Yanira De la O y Yeny Carolina Flores, por su amistad, apoyo, comprensión y cariño incondicional. Gracias amigas siempre tendrán un lugar muy especial en mi corazón.

A MIS AMIGOS

Hector, Karina, Rudy, Brisceyda, Ernesto, por estar siempre conmigo, Dios sabe por que los trajo a mi vida. Gracias por su cariño y apoyo.

KATIA IVANIA ZELAYA MÁRQUEZ

INDICE

Introducción.....	xii
-------------------	-----

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1	Situación del Problema.....	15
1.2	Enunciado del Problema.....	16
1.3	Justificación.....	16
1.4	Delimitaciones.....	18
	1.4.1 Delimitaciones de Tiempo.....	18
	1.4.2 Delimitaciones de Espacio.....	18
	1.4.3 Delimitaciones de Recursos.....	18
1.5	Objetivos.....	19
	1.5.1 Objetivo General.....	19
	1.5.2 Objetivos Específicos.....	19
1.6	Formulación de Hipótesis.....	19
	1.6.1 Hipótesis General.....	20
	1.6.2 Hipótesis Específicas.....	20
	1.6.3 Hipótesis Nula.....	20
	1.6.3.1 Hipótesis Nula General.....	20
	1.6.3.2 Hipótesis Nula Específicas.....	20
	1.6.4 Operacionalización de variables.....	21

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1	Marco Normativo.....	24
	2.1.1 Ley de impuesto a la transferencia de bienes Muebles de la Prestación de Servicios (IVA).....	24
	2.1.2 Código de Salud.....	24
	2.1.3 Código de Trabajo.....	25
	2.1.4 Código de Comercio de El Salvador.....	25

2.1.5	Constitución Política de la República de El Salvador.....	27
2.1.6	Ley del Medio Ambiente.....	28
2.2	Marco Histórico.....	28
2.3	Marco Teórico.....	30
2.3.1	Planeación Estratégica.....	30
	2.3.1.1 Definiciones.....	30
	2.3.1.2 Importancia.....	30
	2.3.1.3 Elementos de la Planeación.....	30
	2.3.1.4 Ventajas.....	32
	2.3.1.5 Benchmarking.....	33
	2.3.1.5.1 Definiciones.....	33
2.3.2	Competitividad.....	34
	2.3.2.1 Definiciones.....	34
	2.3.2.2 Importancia.....	35
	2.3.2.3 La Habilidad de los Recursos Humanos, Elementos Claves para el Logro de la Competitividad.....	35
	2.3.2.4 Cinco Fuerzas Competitivas Porter.....	38
	2.3.2.5 Ventajas Competitivas.....	42
	2.3.2.6 La Calidad Total como Ventaja Competitiva.....	42
2.3.3	Diagnóstico.....	43
	2.3.3.1 Importancia.....	43
	2.3.3.2 Técnica FODA.....	44
2.3.4	Problemas de la Empresa.....	44
2.3.5	Misión.....	45
2.3.6	Visión.....	45
2.3.7	Estrategias.....	46
	2.3.7.1 Definiciones.....	46
	2.3.7.2 Niveles de Estratégias.....	47
2.3.8	Pasos de la Planeación Estratégica.....	48
2.3.9	Cursos de Acción.....	50

2.3.9.1	Objetivos del Plan de Acción.....	50
2.3.9.2	Líneas Principales de Acción.....	50
2.3.9.3	Definiciones Estratégicas.....	51
2.3.9.4	Planes de Contingencia.....	52

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1	Tipo de Investigación.....	54
3.2	Población.....	54
3.3	Determinación de la Muestra.....	54
3.3.1	Clientes.....	55
3.3.2	Empleados.....	56
3.4	Diseño de la Técnica de Recolección de Información.....	58
3.4.1	Encuesta.....	58
3.4.2	Cuestionario.....	58
3.5	Procedimiento.....	59
3.5.1	Validación de la técnica.....	59
3.5.2	Procedimiento para la Captura de Datos.....	59
3.5.3	Procedimiento para el Procesamiento de la Información.....	60
3.5.4	Procedimiento para el Análisis de los Resultados.....	60

CAPITULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

4.1	Encuesta Dirigida a los Propietarios de las Empresas Farmacéuticas...	63
4.2	Resultados de la Encuesta Dirigida a los Empleados de las Empresas Farmacéuticas.....	86
4.3	Resultados de la Encuesta Dirigida a los Clientes de las Empresas Farmacéuticas.....	99
4.4	Conclusiones y Recomendaciones.....	112
4.4.1	Conclusiones.....	112

4.4.2	Recomendaciones.....	113
-------	----------------------	-----

CAPITULO V

“DISEÑO Y PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA PROMOVER LA COMPETITIVIDAD EN LAS EMPRESAS FARMACEUTICAS DE LA CIUDAD DE SAN FRANCISCO GOTERA

	Introducción.....	116
5.1	Antecedentes.....	117
5.2	Situación Actual.....	118
5.3	Importancia.....	119
5.4	Objetivos de la Propuesta.....	120
	5.4.1 Objetivo General.....	120
	5.4.2 Objetivos Específicos.....	120
5.5	Planeación Estratégica.....	121
	5.5.1 Definición.....	121
	5.5.2 Ventajas.....	121
	5.5.3 Desventajas.....	121
5.6	Formulación de La Misión y la Visión.....	122
5.7	Metas Propuestas.....	123
5.8	Políticas.....	124
5.9	Valores Propuestos.....	125
5.10	Estructura Organizativa para la Farmacia la Esperanza.....	126
5.11	Descripción de Funciones de la Estructura Organizativa.....	127
5.12	Análisis del Entorno a Través de la Técnica FODA.....	138
5.13	Diseño de la Estrategia.....	140
5.14	Integración de los Planes de Acción.....	144
5.15	Fuentes Documentales.....	148
	Anexos.....	150
	Anexo N° 1 Listado de Farmacias de la Cuidad de San Francisco Gotera.....	151

Anexo N° 2 Modelos de Control de Inventario.....	152
Anexo N° 3 Modelo de Planificación de Actividades.....	154
Anexo N° 4 Modelo de Promociones.....	155
Anexo N° 5 Modelo de Publicidad.....	156
Anexo N° 6 Reclutamiento y Selección de Personal.....	158
Anexo N° 7 Modelo de Formulario para Programa de Capacitación.....	161
Anexo N° 8 Presupuesto de Capital de Trabajo.....	163
Anexo N° 9 Cuestionario dirigido a Propietario de la Farmacia Esperanza.....	165
Anexo N° 10 Fotografías.....	167
Anexo N° 11 Área de Localización de la Población en Estudio.....	169

INTRODUCCION

La investigación planteada en las empresa farmacéuticas de la ciudad de San Francisco Gotera, es con el propósito de elaborar un plan estratégico para promover la competitividad constituye una herramienta muy importante para todos los propietarios, sobre todo por que se vive en un mundo globalizado.

Estas empresas enfrentan grandes retos día con día y se ven en la necesidad de revisar nuevas estrategias, para el logro de los objetivos y metas planteadas que pueden ser a corto, mediano y largo plazo según la amplitud y magnitud de la empresa. Dichas empresa serán favorecidas con la investigación porqué contarán con una guía de planificación que les permita fortalecer su permanencia en el mercado.

A continuación se describen los siguientes capítulos que contiene el documento

CAPÍTULO I: Comprende el Planteamiento del Problema, Enunciado del Problema, Justificación, Delimitación, además se plantean los objetivos que se pretenden alcanzar con el desarrollo de la investigación, Formulación de Hipótesis de la Investigación, Operacionalización de Variables.

CAPÍTULO II: Contiene el Marco de Referencia que está constituido por el Marco Normativo en el cual se detallan las leyes que tienen relación con la investigación, Marco Histórico representa los antecedentes de las farmacias y Marco Teórico resume la información de diferentes autores sobre Plan Estratégico.

CAPÍTULO III: Metodología de la Investigación, consiste en definir el tipo de investigación a realizar, Determinación de la Muestra en estudio, Diseño y Técnicas de recolección de Información, Procedimientos para la Validación de la Información, Captura de Datos y para el Procesamiento de la Información

CAPÍTULO IV: Esta constituido por los resultados de la investigación el cual se encuentra especificados mediante cuadros, gráficos, Análisis e Interpretación de los Datos obtenidos a través de la encuesta con preguntas cerradas a los propietarios, empleados y clientes de las farmacias, además contiene las Conclusiones y Recomendaciones de la Investigación.

CAPÍTULO V: Se desarrolla la propuesta de un Plan Estratégico para La Farmacia la Esperanza, el cuál comprende la Introducción, Justificación, Antecedentes de la Empresa, Situación Actual, Objetivos en los cuales se determina lo que se pretende lograr con la implementación del plan, Misión, Visión, Políticas, Metas, Valores y una Estructura Organizativa de la Empresa, Manual de Función, así mismo se efectúa un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, también el Diseño de Estrategias y un Plan de Acción.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 SITUACION PROBLEMATICA

Toda empresa debe diseñar planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, esto planes pueden ser a corto, mediano y 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 en los niveles superiores o niveles inferiores.

También es importante señalar que la empresa debe fijar con exactitud y cuidado la misión que va regir la empresa, ya que esta representa las funciones operativas que va ejecutar en el mercado.

En la actualidad las empresas farmacéuticas de San Francisco Gotera no cuentan con un plan estratégico, que les permita identificar los problemas a los cuales se enfrentan en el ámbito empresarial

Considerando la problemática que enfrentan dichas empresas se propone la elaboración de propuesta de un plan estratégico, con el objetivo de ser más competitivas.

Es de vital importancia que toda empresa realice un análisis de la situación actual FODA, (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas) que les permita conocer de una manera mas amplia la situación por la cual atraviesan, debe contar además con una Misión que sirva como fundamento para la toma de decisiones y la Visión que sea una guía para pensar de una forma creativa como proyectarse hacia el futuro, a través de estrategias que permitan hacer realidad la visión de la empresa, representa el plan de acción para llevar a la compañía a una posición de negocios atractiva y lograr una ventaja competitiva sustentable, dichas estrategias son parte fundamental para el crecimiento y desarrollo de la empresa, así como la

calidad, atención al cliente, diversidad de productos, precios, promoción y publicidad, la buena aplicación de políticas de mercado determinan los resultados de las organizaciones.

1.2 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

¿En que medida el Diseño y Propuesta de un Plan Estratégico contribuirá a lograr la competitividad en las empresas farmacéuticas de la ciudad de San Francisco Gotera?

1.3 JUSTIFICACIÓN

La planeación estratégica es un conjunto de procedimientos para la toma de decisiones respecto a las metas y estrategias de la organización a largo plazo.

Por lo que es importante que toda empresa diseñe planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas que pueden ser a corto, mediano y largo plazo según la amplitud y magnitud de la empresa.

La elaboración de un plan estratégico que ayudará a las empresas farmacéuticas de la Ciudad de San Francisco Gotera a lograr las metas y objetivos que desean alcanzar, esto permitirá determinar las oportunidades de mercado, oferta y demanda para dichas empresas.

Así mismo les ayudará a formular estrategias que orienten el esfuerzo de todos los miembros de la empresa, por lo que se puede decir que es de gran importancia que las empresas que quieran sobrevivir en este mundo de los negocios tan cambiante y exigente como el nuestro, cuenten con una herramienta administrativa que les permita saber quienes son, donde están, donde quieren estar en un tiempo determinado y como lograrlo, es decir conocer su entorno externo e interno, para elaborar planes de acción orientados al logro de los objetivos.

El diseño de un plan estratégico permitirá que los propietarios y/o gerentes de las empresas farmacéuticas de la Ciudad de San Francisco Gotera que conozcan lo que significa y los beneficios que representa poseer una herramienta administrativa de esta naturaleza, pero es necesario que estos desarrollen acciones concretas de planificación formal, pues de esta manera podrán lograr la competitividad y hacer frente al fenómeno de la globalización.

En la actualidad se ha observado que el número de empresas se ha incrementado generando de esta forma una mayor competitividad entre ellas.

La propuesta de un plan estratégico se considera importante por que permitirá definir los niveles estratégicos a seguir, con el propósito de facilitar a la empresa un documento en el cual se especifique los lineamientos a seguir para lograr la competitividad que toda empresa desea alcanzar en el mercado.

Además se busca que los consumidores encuentren los medicamentos que necesitan a los mejores precios y que el personal este capacitado para informarle sobre el beneficio que obtendrán al momento de consumirlos.

El trabajo permitirá la integración de la teoría con la práctica, al relacionar los conocimientos teóricos de la metodología adquiriendo con esto una concepción más amplia y clara de la realidad.

Esta investigación se considerará como un aporte para las empresas que deciden implementar un plan estratégico y estar a la vanguardia de los cambios que surgen en el mercado. Lo que traerá consigo un mayor número de consumidores, generando de esta forma una mayor competitividad.

La investigación servirá de apoyo a otros investigadores que realicen trabajos de la Misma naturaleza y relacionados con la competitividad.

1.4 DELIMITACIONES

1.4.1 Delimitaciones de Tiempo.

La investigación se desarrollará en un periodo de tiempo determinado, el cual va desde el mes de Mayo hasta el mes de Noviembre del año 2007.

1.4.2 Delimitaciones de Espacio o Territorio.

El presente estudio se realizará en la Ciudad de San Francisco Gotera, lugar donde se encuentran ubicadas las empresas farmacéuticas en estudio.

1.4.3 Delimitaciones de Recursos.

Los recursos que se utilizarán para llevar a cabo la investigación serán: Recursos Humanos, Materiales y Financieros.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo General

Diseñar un plan estratégico que promueva, la competitividad en las empresas farmacéuticas de la Ciudad de San Francisco Gotera.

1.5.2 Objetivos Específico

- Elaborar un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas) para determinar la situación empresarial que enfrentan las empresas farmacéuticas.
- Establecer la misión y visión permitirá establecer su razón de ser y lo que pretende lograr.
- Definir objetivos estratégicos y estrategias que ayudara a lograr un funcionamiento efectivo de las empresas.
- Identificar las cinco fuerzas competitivas que permitirán diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas del mercado.
- Determinar los pasos de la planeación estratégica que ayuden a seleccionar el curso de acción más idóneo del mercado farmacéutico

1.6 FORMULACIÓN DE HIPOTESIS.

1.6.1 Hipótesis General:

- Diseñar un plan estratégico que promueva, la competitividad en las empresas farmacéuticas de la Ciudad de San Francisco Gotera.

1.6.2 Hipótesis Específicas:

- H1.** La realización de un diagnostico permitirá conocer el ambiente interno y externo que enfrentan las empresas farmacéuticas de la Ciudad de San Francisco Gotera.

- H2.** El establecimiento de la misión y visión permitirá establecer su razón de ser, y lo que pretende lograr.
- H3.** La definición de objetivos estratégicos y estrategias ayudara a lograr un funcionamiento efectivo de dichas empresas.
- H4.** El modelo de las cinco fuerzas competitivas, nos permitirá diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas del mercado.
- H5.** La determinación de los pasos de la planeación estratégica ayudara a seleccionar el curso de acción más idóneo del mercado farmacéutico.

1.6.3 HIPOTESIS NULAS

1.6.3.1 Hipótesis General

- Con el diseño un plan estratégico no se promoverá la competitividad en las empresas farmacéuticas de la Ciudad de San Francisco Gotera.

1.6.3.2 Hipótesis Específicas

- H1.** La realización de un diagnostico no permitirá conocer el ambiente interno y externo que enfrentan las empresa farmacéutica de la Ciudad de San Francisco Gotera.
- H2.** El establecimiento de la misión y visión no permitirá establecer su razón de ser y lo que pretende lograr.
- H3.** La definición de objetivos estratégicos y estrategias ayudara a lograr un funcionamiento efectivo de dichos empresas.
- H4.** El modelo de las cinco fuerzas competitivas no permitirá diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas del mercado.
- H5.** La determinación de los pasos de la planeación estratégica no ayudara a seleccionar el curso de acción más idóneo del mercado farmacéutico.

1.6.4 OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	CONCEPTO	INDICADORES
<p>GENERAL Diseñar un Plan estratégico que promueva la competitividad en las empresas farmacéuticas de la ciudad de San Francisco Gotera.</p>	<p>GENERAL El diseño de un Plan Estratégico permitirá que las empresas farmacéuticas puedan ser más competitivas.</p>	<p>V (I) Planeación estratégica.</p>	<p>Proceso sistemático y consciente de tomar decisiones acerca de metas y actividades de una organización que llevaran acabo en el futuro.</p>	<p>√ Misión √ Visión √ Objetivos √ Metas √ Políticas √ Estrategias √ Benchmarking</p>
		<p>V (D) Competitividad</p>	<p>Capacidad de las empresas publicas o privadas lucrativa y no de mantener sistemáticamente ventaja competitiva que les permita alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socio económico</p>	<p>√ Competitividad √ Importancia √ Recursos humanos √ Cinco fuerzas competitivas √ Ventajas competitivas √ Calidad total</p>
<p>ESPECÍFICOS √ Identificar los principales problemas que enfrentan las empresas.</p>	<p>ESPECÍFICAS √ La realización de un Diagnóstico permitirá conocer los problemas que enfrentan las empresas farmacéuticas de la ciudad de San Francisco Gotera.</p>	<p>V (I) Diagnóstico.</p>	<p>Conjunto de signos que sirven para determinar la situación real de una empresa tanto de su ambiente interno como externo.</p>	<p>√ Fortaleza √ Oportunidades √ Debilidades √ Amenazas</p>
		<p>V (D) Problemas de las Empresas.</p>	<p>Conjunto de hechos y circunstancias que dificultan a las empresas la consecución de proyectos orientados al fortalecimiento y desarrollo de las mismas.</p>	<p>√ Conocimiento administrativo √ Plan estratégico √ Innovación tecnológica √ Recursos financieros √ Competencia √ Créditos bancarios</p>
<p>√ Establecer la misión y visión de las empresas para</p>	<p>√ El establecimiento de la misión y visión de la empresa permitirá identificar</p>	<p>V (I) Misión y visión</p>	<p>A través de la misión se describe la identidad o razón de ser de la empresa, el alcance de sus actividades y propósito de la misma.</p>	<p>√ Necesidades de los clientes √ Grupos de clientes √ Las actividades</p>

<p>identificar las estrategias que les permita ser más competitivas y lograr mayor participación en el mercado.</p> <p>√ Determinar los pasos de la planeación estratégica que ayuden a seleccionar el curso de acción más idóneo la mercado farmacéutico</p>	<p>las estrategias para ser más competitivo y rentable en el mercado.</p> <p>√ Determinación de los pasos de la planeación estratégica permitirá elegir el curso de acción más factible en el mercado farmacéutico</p>	<p>V (D) Estrategia</p> <p>V (I) Pasos de la Planeación estratégica</p> <p>V (D) Curso de acción</p>	<p>Es lo que inspira hacia donde encaminar los esfuerzos futuros, para definirla es necesario analizar las oportunidades que el medio ofrece a fin de establecer un marco de referencia que permita a la empresa determinar las condiciones que se desea alcanzar en el futuro.</p> <p>Estas acciones van encaminadas a lograr que la empresa alcance una posición competitiva ventajosa en el entorno socioeconómico donde se desenvuelve y mejorar la eficacia de la gestión.</p> <p>Es el proceso por el cual los miembros guías de una organización proveen su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarla.</p> <p>Es la búsqueda de los recursos de acción alternativos.</p>	<p>√ Tecnología √ Capacidad de la empresa √ Objetivos a largo plazo √ Oportunidades</p> <p>√ Estrategia de nivel corporativo √ Estrategia de negocios √ Estrategia funcional</p> <p>√ Atención a las oportunidades √ Establecimiento de objetivos √ Desarrollo de permisos √ Determinación de cursos de acción alternativos √ Evaluación de cursos de acción alternativos √ Selección de un curso de acción.</p> <p>√ Objetivos del plan de acción √ Líneas principales de acción √ Decisiones estratégicas. √ Planes de contingencia</p>
---	--	---	--	---

CAPITULO II

MARCO REFERENCIAL

CAPITULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO NORMATIVO.

Es evidente que desde el punto de vista legal una empresa, se inicia al adquirir su personalidad jurídica en el caso de las sociedades, o también cuando una persona natural crea su propio negocio y lo desarrolla.

Entre las normas y leyes que tienen incidencia con el trabajo de investigación tenemos:

2.1.1 Ley de impuesto a la transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de servicio (IVA).

Es necesario contar con una ley que regule el pago del impuesto, por parte de personas naturales o jurídicas que se dedican a la comercialización y/o distribución de bienes muebles corporales o servicios, sean estos adquiridos a través de su importación, internacional o exportación, y posteriormente vendida en el país.

Art.1 por la presente ley se establece un impuesto que se aplicara a la transferencia, importación, internacional, exportación y al consumo de bienes muebles corporales, prestación, importación, internacional, exportación y el autoconsumo de servicios, de acuerdo a las normas que se establecen en la misma.^{1/}

2.1.2 Código de Salud.

Art.14. Atribuciones del consejo

- d) Autorizar previo informe favorable de la junta de vigilancia respectiva. La apertura y funcionamiento de Droguerías, Farmacias, Laboratorios farmacéuticos, Laboratorios biológicos, Laboratorios clínicos-biológicos. Gabinetes radiológicos, Hospitales,

^{1/} “Recopilación de Leyes Mercantiles” Pág. 337

Clínicas de asistencia social, Gabinetes ópticos, Laboratorios de prótesis dental y venta de medicinas en lugares donde no exista farmacia.^{2/}

- g) Autorizar la inscripción, importación, fabricación y expendio de especialidades químico-farmacéuticos, suplementos vitamínicos y otros productos o sustancias que ofrezcan una acción terapéutica fabricada en el país o en el extranjero, con o sin receta previa y previo informe favorable de las juntas respectivas y siempre que cumplan con los requisitos ya especificados.^{3/}

2.1.3 Código de Trabajo.

En la presente se establecen la relación de trabajo entre patrono y trabajador para establecer sus derechos y obligaciones.

Art.1. El presente código tiene por objeto principal armonizar las relaciones entre patrono y trabajador, estableciendo sus derechos, obligaciones y se funda en el principio que tienda al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores. Especialmente en lo establecido en el capítulo II del título II de la constitución.^{4/}

Art. 123. Los trabajadores que en una misma empresa o establecimiento y que en idénticas circunstancias desarrollen una labor igual, devengarán igual remuneración cualquiera que sea su sexo, edad, raza, color, nacionalidad, opinión política o creencia religiosa.^{5/}

2.1.4 Código de Comercio de El Salvador.

Según el Código de Comercio, menciona que todos los comerciantes individuales, extranjeros y sociedades que realicen actos de comercio, se registrarán bajo las disposiciones establecidas en el código de comercio y demás leyes para poder ejercer el comercio en el país, y se registrarán por las disposiciones contenidas en este Código y en las demás leyes mercantiles

^{2/} “Código de Salud ” Pág. 10

^{3/} *Ibid.* Pág. 11

^{4/} Ricardo Mendoza Orantes. “ Código de Trabajo ” Pág. 3

^{5/} *Ibid.* Pág. 35

Art.411. Son obligaciones del comerciante individual y social:

- I. Matricular su empresa mercantil y sus respectivos establecimientos.
- II. Llevar la contabilidad y la correspondencia en la forma prescrita por este Código
- III. Inscribir anualmente en el Registro de Comercio el balance de su empresa debidamente certificado por un Contador Público, autorizado en el país, así como los demás documentos relativos al giro de ésta que estén sujetos a dicha formalidad; y cumplir con los demás requisitos de publicidad mercantil que la ley establece.
- IV Realizar su actividad dentro de los límites de la libre competencia establecidos en la ley, los usos mercantiles y las buenas costumbres, absteniéndose de toda competencia desleal.^{6/}

Art. 435. El comerciante esta obligado a llevar contabilidad debidamente organizada de acuerdo con algunos de los sistemas generalmente aceptados en materia de contabilidad y aprobados por quienes ejercen la función pública y auditoria.

Los comerciantes deberán conservar el buen orden de la correspondencia y demás documentos probatorios.

El comerciante debe llevar los siguientes registros contables:

Estados financieros, diario y mayor y los demás que sean necesarios por exigencias contables o por la ley.

Los comerciantes podrán llevar la contabilidad en hojas separadas y efectuar las anotaciones en el diario en forma resumida y también podrán hacer uso de sistemas electrónicos o de cualquier otro medio técnico idóneo para registrar las operaciones contables. Todo lo anterior lo hará del conocimiento de la oficina que ejerce la vigilancia del estado.^{7/}

^{6/} “ Código de Comercio ” Pág. 81

^{7/} “ Código de Comercio ” Pág. 83

2.1.5 Constitución Política de la Republica de El Salvador.

En esta ley se establece la obligación mas importante del estado salvadoreño, la cual consiste en asegurarle a quienes habitan en su territorio la satisfacción de sus necesidades físicas, espirituales y culturales, para que tengan una existencia digna.

Art. 38. El trabajo estará regulado por un código que tendrá por objeto armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos y obligaciones.

Estará fundamentado en principios generales que tiendan al mejoramiento de las condiciones de los trabajadores, e incluirá especialmente los derechos siguientes:

1° En una misma empresa o establecimiento e idénticas circunstancias, a trabajo igual debe corresponder igual remuneración al trabajador, o cualquiera que sea su sexo, raza, credo o nacionalidad.

3° El salario y las prestaciones sociales, en la cuantía que determine la ley, son inembargables y no se pueden compensar ni retener, salvo por obligaciones alimenticias, también pueden retenerse por obligaciones de seguridad social.

6° La jornada ordinaria de trabajo efectiva diurno no excederá de 8 horas y la semana laboral de 44 horas. El máximo de horas extraordinarias para cada clase de trabajador será determinado por la ley.

La jornada nocturna y la que se cumpla en tareas peligrosas o insalubres, será inferior a la diurna y esta reglamentada por la ley.

7° Todo trabajador tiene derecho a un día de descanso remunerado por cada semana laboral en la forma que exija la ley.

Los trabajadores que no gocen de descanso en los da indicados anteriormente tendrán derecho a una remuneración extraordinaria por los servicios que presten en esos días y a un descanso compensatorio.^{8/}

^{8/} Constitución Política de El Salvador, Explicada. Pág. 47-52

2.1.6 Ley del Medio Ambiente.

Esta ley hace referencia a desarrollar las disposiciones de la constitución de la republica, que se refieren a la protección, conservación y recuperación del medio ambiente; el uso sostenible de los recursos naturales que permitan la calidad de vida de la presentes y futuras generaciones.

Art.2 La política nacional del medio ambiente se fundamentara en:

- e) En la gestión de protección del medio ambiente prevalecerá el principio de prevención y precaución.^{9/}

Art.47 La protección de la atmósfera se regirá por los siguientes criterios básicos:

- a) Asegurar que la atmósfera no se sobrepase los niveles de concentración permisibles de contaminantes, establecidos en las normas técnicas de la calidad del aire, relacionadas con sustancias o combinación de estas partículas, ruidos, olores, vibraciones, radiaciones y alteraciones lumínicas, y provenientes de fuentes artificiales, fijas o móviles.
- b) Prevenir, disminuir o eliminar gradualmente las emisiones contaminantes en la atmósfera en beneficio de la salud, el bienestar humano y del ambiente.^{10/}

2.2 MARCO HISTÓRICO.

La Farmacología ha pasado por grandes cambios durante los últimos decenios. Muchos de los nuevos medicamentos en el mercado actual no se conocían en la generación pasada y rara vez pasa un día sin que la literatura aparezcan nuevos agentes o medicamentos.

Los medicamentos son considerados como el descubrimiento más importante del siglo XX, ya que la vida del hombre se encuentra en mayor o menor medida relacionada con estos productos desde su nacimiento hasta su muerte. La percepción pública de la necesidad de

^{9/} Ley del Medio Ambiente. Pág. 8

^{10/} *Ibíd.* Pág. 42 y 43

medicamentos, convocó a muchos empresarios a invertir con más fuerza en este mercado, tomando en cuenta que la salud de las personas es considerada como la primordial para realizar todas las actividades diarias.

En la ciudad de san Francisco Gotera, las primeras farmacias que surgieron en la década de los años 60's, entre estas se pueden mencionar: Farmacia Feramel, Siendo el propietario el Sr. Eliseo Sosa, Farmacia Latina, Sr. Rene Meléndez, Farmacia El Ángel, El sr. Florentin Meléndez. Entre los años 70'S Y los años 80's se integraron algunas de ellas, estas son: Farmacia la Esperanza, Farmacia las camelias, Farmacia La Divina Providencia entre otras, las cuales satisfacen en gran medida la demanda de la población.

Pero algunas de estas empresas no están preparadas para enfrentar los desafíos del mercado cambiante, por ende los propietarios se ven en la necesidad de cerrar su negocio, ya que no cuentan con la capacidad financiera y con una administración adecuada que son de vital importancia para subsistir en el mercado y así hacerle frente a la competencia desleal. Por otra parte, el proceso de la globalización ha venido a afectar directamente a todos estos negocios. En la actualidad las empresas farmacéuticas están expuestas a una serie de desafíos en los aspectos: económicos, tecnológico y social, que difícilmente pueden enfrentarlos para poder competir en un mundo de negocios cambiante. Es por esa razón que dichas empresas buscan ser mas competitivos no esta en ser mejor que los demás, sino en saberse coordinar en toda la cadena cliente- proveedor, interna y externa, en sumar esfuerzos de todos, en conseguir resultados que armonicen con las circunstancias, en aprender unos de otros y en saber influir para trabajar por una causa común.

La competitividad es ganar-ganar, es una opción para ganar un lugar en el mundo a través de la realización, la superación, y el progreso, en tanto que el mundo a su vez se enriquece

2.3 MARCO TEÓRICO.

2.3.1 Planeación Estratégica

La planeación estratégica implica tomar decisiones acerca de las metas y estrategias a largo plazo. Los planes estratégicos tienen una fuerte orientación externa y abarcan a porciones importantes de la organización.

2.3.1.1 Definición:

Conjunto de procedimientos para la toma de decisiones respecto de las metas y estrategias de la organización a largo plazo.^{11/}

2.3.1.2 Importancia.

La planeación estratégica le permite a las empresas formular estrategias que orienten el esfuerzo de todos los miembros de la empresa, por lo que se puede decir que las empresas que quieran sobrevivir en este mundo de los negocios tan cambiante y exigente como el nuestro, cuenten con una herramienta administrativa que les permita saber quienes son, donde están, donde quieren estar en un tiempo determinado y como lograrlo.

2.3.1.3 Elementos de la Planeación Estratégica.

Misión: Propósito básico y alcance de operaciones de una organización.^{12/}

Es la imagen actual que enfoca los esfuerzos que realiza la organización para conseguir los propósitos fundamentales, indica de manera concreta donde radica el éxito de nuestra empresa.

^{11/} Thomas S. Tatemán, “Administración Un Nuevo Panorama Competitivo ” Pág. 112

^{12/} Thomas S. Tatemán. “ Administración un Nuevo Panorama Competitivo ” Pág. 116

Uno de los papeles de la misión es proporcionar a la organización su propia identidad especial, énfasis en los negocios y la ruta para su desarrollo, una misión que la diferencie de otras compañías que estén situadas de manera similar

Una misión que sea estratégicamente reveladora incluye tres elementos

- ✓ Las necesidades del cliente, o que es lo que esta tratando de satisfacer
- ✓ Los grupos de clientes o a quien se esta tratando de satisfacer.
- ✓ Las actividades, las tecnologías y las capacidades de la empresa, o como la compañía se ocupa de la creación y suministro de valor de a los clientes, así como de la satisfacción de sus necesidades.

Visión: Es un mapa del futuro de la empresa que proporciona detalles específicos sobre su tecnología y su enfoque al cliente, la geografía y los mercados de productos que perseguirá, las capacidades que planea desarrollar.^{13/}

Es la capacidad gerencial de ubicar a la empresa en el futuro. Es lo que inspira hacia donde encaminar los esfuerzos futuros, para definirlos es necesario analizar las oportunidades que el medio ofrece a fin de establecer un marco de referencia que permita a la empresa determinar las condiciones.

Objetivos: Son las metas o desempeño de una empresa, los resultados y los logros que se desean alcanzar; funcionan como parámetros para la evaluación del progreso y desempeño de la organización.^{14/}

Metas: Marcan la dirección de todas las decisiones administrativas y formas los criterios con los que se miden los logros reales en el trabajo.^{15/}

^{13/} Thompson Strikland “Administración Estratégica” Pág. 195.

^{14/} Rosenberg Jerry M. “Diccionario de Administración y Finanzas ” Pág. 345

^{15/} Stephen P. Robbins, “Administración” Pág. 160.

El autor considera que las metas y planes alternativos, se deben evaluar así como también ventajas y desventajas.

Una vez evaluadas se seleccionan las metas y planes, mas adecuados y factibles. También sostiene que es necesario aplicar la planeación táctica y operativa.

La planeación táctica traduce las metas amplias y los planes estratégicos amplios en metas y planes específicos que sean relevantes.^{16/}

Políticas: Son enunciados o criterios generales que orientan o encausan el pensamiento en la toma de decisiones.^{17/}

Estrategia: Determinación de la misión (o propósito fundamental), y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de los cursos necesarios para lograr estos fines.^{18/}

La formulación de estrategias es de vital importancia para los gerentes por que ayudara a determinar y evaluar alternativas estratégicas que puedan ser aprovechadas por las fuerzas de la organización y ponerlas en marcha.^{19/}

2.3.1.4 Ventajas

- ✓ Ayuda a que la empresa resuelva sus problemas, haciéndoles frente antes que se compliquen y ocasionen efectos negativos.
- ✓ Contribuye a que la gerencia tome dediciones sobre las oportunidades factibles y amenazas que representan un alto riesgo.

^{16/} Thomas S. Bateman “Administración un Nuevo Panorama Competitivo” Pág. 108.

^{17/} Harold Koontz, Heinz Wehrich. “Administración Una Perspectiva Global” Pág. 126.

^{18/} Harold Koontz, Heinz Wehrich. “Administración una Perspectiva Global” Pág. 126.

^{19/} Stephen P. Robbins, Mary Coulter. “Administración” Pág. 182.

- ✓ Permite el análisis externo e interno de a aquella información que es necesario para tomar buenas dediciones y reducir el peligro de cometer errores desagradables.

2.3.1.5 Benchmarking

2.3.1.5.1 Definiciones:

- Es una herramienta que permite a una compañía determinar si la forma en la cual desempeña ciertas funciones y actividades representa una de las mejores prácticas en la industria, tomando en cuenta el costo como la efectividad.^{20/}
- Es la búsqueda de las mejores prácticas, tanto entre las firmas de la competencia como entre las no competidoras que las han conducido a lograr su rendimiento superior.^{21/}

Los objetivos del benchmarking consisten en identificar las mejores practicas en el desempeño de una actividad, aprender la forma en las que otras empresas logran realmente costos mas bajos o mejores resultados en las actividades comparadas y emprender una acción para mejorar la competitividad de costos de una compañía, siempre que este proceso revele que los costos y resultados de desempeño de una actividad no son similares a los de otras empresas.

El Benchmarking se ha convertido rápidamente en una herramienta no solo para comparar una compañía con sus rivales en cuanto a costos, si no también para compararlas con otras empresas en lo concernientes a la mayoría de las actividades relevantes a mediciones que sean competitivamente importantes.

Además de intentar predecir cambios en el ambiente, las empresas pueden emprender un estudio intensivo de las mejores prácticas de diversas empresas para entender sus fuentes de ventajas competitivas.

^{20/} Thompson Strikland. "Administración Estratégica " Pág. 44

^{21/} Stephens P. Robbins, Mary Coulter. "Administración" Pág. 210.

El proceso de benchmarking como herramienta de planificación estratégica es el procedimiento de esta o comparaciones con modelos.

Esta herramienta consiste en buscar las mejores prácticas, tanto entre las firmas de la competencia como entre las no competidoras, gracias a las cuales estas han podido tener un rendimiento superior.

La idea fundamental de la practica de benchmarking, es que los gerentes pueden mejorar la calidad de su trabajo si analizan y posteriormente ayudan los métodos que aplican los lideres en los diversos rubros .Hasta las compañías pequeñas se han dado cuenta de que la herramienta de benchmarking les puede dar grandes beneficios; por eso la practica de dicha herramienta administrativa es una forma muy especifica de exploración ambiental.

2.3.2 COMPETITIVIDAD.

2.3.2.1 Definiciones:

- Capacidad demostrada por el individuo, organización, gobierno o región para destacar o salir airoso de la prueba en que se encuentra antes otros sobre el cumplimiento de su misión.^{22/}
- Capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas competitivas que le permitan alcanzar sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.^{23/}
- Es aquella que esta constituida de acuerdo a como operan las empresas en su interior, y es una expresión de la voluntad de competir de su dinamismo, de su capacidad de gestión y de invertir tecnológicamente.^{24/}

^{22/} Benítez Escobar, Yesenia Isabel, Tesis “ Propuesta de Asociatividad como Estrategia Competitiva ”

^{23/} WWW. Monografía.Com/ Trabajos/Competitividad.

^{24/} Díaz Cruz, Vilma Araceli, Tesis “Diagnostico de la Productividad como base para la Modernización Administrativa” UCA.

2.3.2.2 Importancia

La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocio, por lo tanto, es de gran importancia que las empresas aprovechen al máximo cada uno de los recursos con que cuentan, ya que en la actualidad enfrentan retos de un nuevo entorno económico por la llegada de empresas más competitivas al mercado nacional y los clientes se vuelven más exigentes; por lo tanto, es sumamente necesario invertir en el mejoramiento del ambiente competitivo.

2.3.2.3 La Habilidad de los Recursos Humanos, Elementos Claves para el logro de la Competitividad.

El fomentar las habilidades del recurso humano facilita el logro de los de la innovación, que es la base fundamental para alcanzar la Competitividad.

Las personas especializadas son la única ventaja competitiva perdurable, por que la capacidad intelectual es un arma competitiva de las empresas, por que son ellas las que crean nuevas tecnologías, diseños.^{25/}

Michael Porter, afirma que un indicador de la Competitividad de una nación es la productividad, la cual esta estrechamente relacionada con las habilidades del recurso humano.

Muchos estudios prácticos indican, que la especialización en ciertas actividades llevan a un incremento de la productividad, pues el realizar una sola tarea o unas pocas habilita a las personas a realizar esa actividad con destreza, rapidez y con márgenes de error insignificantes.

Con lo anterior, se pretende que quede claro que gracias a la educación se genera un efecto multiplicativo muy beneficioso para cualquier nación, puesto que si ella cuenta con altos índices de educación, su población poseerá una formación intelectual que le permita

^{25/} Tigerina Limón, Serafin “ Competitividad ”

crear nuevas cosas, comprender procesos complejos, planear alternativas de solución a problemas específicos, etc.

Es decir, se estaría favoreciendo la creatividad de las personas y por lo tanto la innovación, la cual proviene exclusivamente de los hombres, pues son ellos que le dan origen.

Finalmente, al contar con ciertos niveles de educativos facilita el crear las habilidades y con esto las empresas deben en las personas, a través de los programas de capacitación entrenamiento y desarrollo, que son un recurso empresarial ilimitado siempre orientado a la dirección correcta y posea las bases a partir de las cuales pueda desarrollarse.

En El Salvador, las empresas invierten en la capacitación, entrenamiento y desarrollo de su personal, sin embargo, esta dirigido principalmente a niveles gerenciales, dándole poca importancia a los niveles mas bajos, esto debido a que los empresarios buscan maximizar sus utilidades, dándole menos interés al hecho de invertir en su personal, pues no han reconocido que el éxito de su empresa depende en gran medida de las habilidades desarrolladas por ellos, por que esta es la base de la nueva forma de la competencia mundial.

Aunque debe de hacerse énfasis en la importancia de invertir en todos los niveles sin distinción, lo que permitirá logra más y mejores niveles de productividad.^{26/}

Thompsons, Strickland argumenta que mediante la planeación estratégica, la empresa decide que quiere hacer con cada unidad de negocio.

Mantiene que la estrategia de una compañía es el plan de acción que tiene la administración para posicionar a la empresa en la arena de su mercado, conducir sus operaciones, competir con éxito atraer y satisfacer a los clientes y lograr los objetivos de la organización.

^{26/} Tijerina Limón, Serafin. “ Competitividad ”

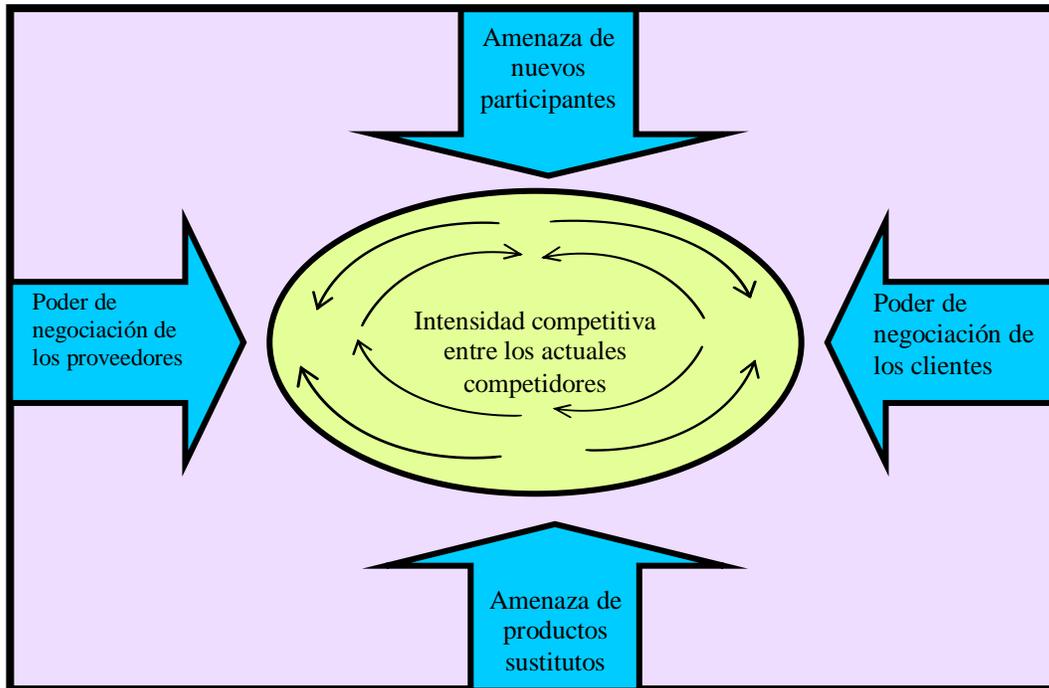
Considera que es necesario que la creación de una estrategia y la puesta en práctica de esta se compone de cinco tareas administrativas correlacionadas.

1. Desarrollo de una visión estratégica de hacia donde se dirige la organización, con el fin de proporcionar una dirección a largo plazo, delinear en que clase de empresa esta tratando de convertirse la compañía e infundir en esta el sentido de una acción con un propósito determinado.
2. Determinación de objetivos, es decir, convertir la visión estratégica en resultados específicos del desempeño que deberá lograr la compañía.
3. Crear una estrategia, con el fin de lograr los resultados deseados.
4. Poner en práctica y ejecutar la estrategia elegida de una manera eficiente y efectiva.
5. Evaluar el desempeño e iniciar ajustes correctivos en la visión, la dirección a largo plazo, los objetivos, la estrategia o la puesta en práctica, en vista de la experiencia real, de las condiciones cambiantes, de las nuevas ideas y de las nuevas oportunidades.

También el autor argumenta que es necesario realizar un análisis del ambiente competitivo con el fin de descubrir las principales fuentes de presión competitiva y que poderosa es cada una de ella.^{27/}

^{27/} Thompson Strikland, “Administración Estratégica” Pág. 6-20.

2.3.2.4 Cinco Fuerzas competitivas de Porter.



Aun cuando la presión competitiva en varias industrias nunca es exactamente igual el proceso competitivo funciona de una manera bastante similar lo que nos permite el empleo de un marco de referencia analítico común para medir la naturaleza y la intensidad de las fuerzas competitivas.

Como demostró de forma convencional el profesor Michael Porter, el estado de la competencia en una industria es una combinación de cinco fuerzas competitivas:

1. Intensidad competitiva entre los actuales competidores.
2. Amenazas de nuevos participantes.
3. Amenazas de productos sustitutos.
4. Poder de negociación de los proveedores.
5. Poder de negociación de los clientes.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es un poderoso instrumento para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas de un mercado y evaluar las fortalezas e importancias de cada una de ellas; que se describe lo siguiente:

➤ **Intensidad Competitiva entre los Actuales Competidores.**

Por lo común la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas es la que consiste en lograr una posición y la preferencia del comprador por el producto o servicio de uno en vez del de los vendedores rivales.

En algunas industrias la rivalidad está centrada en la competencia de precios, es usual entre los minoristas y compradores.^{28/}

Por consiguiente, la rivalidad entre empresas es dinámica el panorama competitivo actual está cambiando constantemente a medida que las compañías actúan y reaccionan en ocasiones con gran rapidez y otras veces en forma metódica con el objeto de superar al oponente y fomentar la lealtad del cliente.

Sin importar cual sea la empresa hay varios factores comunes que parecen influir en el ritmo de la rivalidad entre las empresas en competencias:

- La rivalidad se intensifica a medida que aumenta el número de competidores y estos se asemejan más entre sí con respecto a su tamaño y capacidad.
- La rivalidad a menudo es más poderosa cuando la demanda del producto aumenta lentamente
- La rivalidad es más intensa cuando las condiciones de la empresa tientan a los competidores a emplear reducciones de precios u otras armas competitivas con el fin de incrementar el volumen por unidad.
- La rivalidad es más poderosa cuando no le resulta oneroso al cliente cambiar de marca.

^{28/} Thompson, Strickland. "Administración Estratégica" Pág. 83-86

- La rivalidad es más poderosa cuando uno o más competidores se sienten descontentos con su posición de mercado e inician medidas para mejorarlas a costas de sus rivales.^{29/}
- Amenazas de nuevos participantes. Los nuevos competidores que ingresan en el mercado traen consigo una nueva capacidad de producción, el deseo de tener un lugar seguro en el mercado y en ocasiones, considerables recursos para competir.
La seriedad de su amenaza competitiva de ingreso a un mercado particular depende de dos clases de factores:
 - Las barreras para el ingreso y la reacción esperada de las empresas afectadas por el nuevo ingreso.
 - Existe una barrera para el ingreso siempre que un recién llegado le resulte difícil abrir su paso en el mercado y /o factores económicos que lo pongan en desventajas frente a sus adversarios.^{30/}
- Amenazas de productos sustitutos. Con mucha frecuencia, las empresas de una industria están en estrecha competencia con las de otras debido a que sus productos son buenos sustitutos.

La magnitud de las presiones competitivas de los productos sustitutos depende de tres factores:

- Si hay disponibles sustitutos con un precio atractivo.
- Que los consumidores consideren. Satisfactorios a los sustitutos en términos de calidad, desempeño y otros atributos pertinentes.
- La facilidad con que los compradores pueden preferir los sustitutos.^{31/}
- **Poder de Negociación de los Proveedores.**

^{29/} Thompson Strikland, “Administración Estratégica ” Pág. 83-86

^{30/} Thompson Strikland, “Administración Estratégica ” Pág. 86-89

^{31/} Ibíd. Pág. 89-90

Que las relaciones entre proveedor y vendedor se conviertan en una fuerza competitiva fuerte o débil depende de:

- Que los proveedores puedan ejercer a su favor u suficiente poder de negociación para influir en los términos y condiciones del suministro.
- El grado de colaboración que existe entre proveedor y vendedor, la forma en que el poder de negociación pueda causar presiones competitivas. Los proveedores tienen poco o ninguna poder de negociación o respaldo sobre sus rivales siempre que los artículos que proporcionen o sean bienes disponibles en el mercado abierto donde concurren numerosos proveedores que cuentan con una gran capacidad para suministrar pedidos.

Cada vez más industrias los vendedores rivales están optando por formar sociedades estratégicas de largo plazo y estrechar relaciones laborales con proveedores selectos a fin de:

- Promover estrategia justo a tiempo y reducir los costos de inventarios,
- Acelerar la disponibilidad de los componentes de la próxima generación.
- Mejorar la calidad de las partes y componentes que suministran y reducir la tasa de defectos.
- Disminuir los costos del proveedor, facilitando que se den precios más bajos de los artículos suministrados.

Estos beneficios se traducen en una ventaja que realizan mejor su trabajo.^{32/}

➤ **Poder de Negociación de los clientes.**

Que las relaciones entre vendedor y comprador sustituyen una fuerza competitiva débil o una pujando depende de:

- Si los compradores tienen suficiente poder de negociación para influir a su favor en los términos y condiciones de venta.

^{32/} Ibíd. Pág. 90-92

- El grado y la importancia competitiva de las sociedades estratégicas entre vendedor y comprador que se establezcan dentro de la industria.

Implicaciones estratégicas de las cinco fuerzas competitivas, la contribución especial del modelo de las cinco fuerzas consiste en exponer de forma muy completa lo que es la competencia en un mercado determinado; es decir revela la fortaleza de cada una de estas fuerzas competitivas, la naturaleza de las presiones competitivas que incluye cada fuerza y la estructura general de la competencia.^{33/}

2.3.2.5 Ventaja Competitiva.

Es un concepto clave de la administración estratégica, la ventaja competitiva es lo que distingue a una organización, es decir, su ventaja distintiva.^{34/}

Esa ventaja puede consistir en sus capacidades organizacionales, que la organización hace algo que otras no pueden lograr, o lo hace mejor que los demás.

La ventaja competitiva puede provenir también de los activos o recursos de la organización. Esta posee algo que la competencia no tiene.

Toda organización tiene recursos y sistemas de trabajo para llevar a cabo las tareas propias de su negocio, pero no toda organización es capaz de aprovechar con eficacia sus recursos o capacidades y desarrollar las competencias fundamentales con las que pueden ganar una ventaja competitiva que sea capaz de sostenerla por que permite que la organización conserve su ventaja sin poder importar lo que puedan hacer sus competidores y los cambios que se registren dentro de la empresa.

2.3.2.6 La Calidad Total como Ventaja Competitiva.

La calidad puede ser un medio para que las empresas generen una ventaja competitiva sustentable.

^{33/} Ibíd. Pág. 92-94

^{34/} Stephen P. Robbins, Mary Coulter, "Administracion" Pág. 191.

Por eso muchas organizaciones están aplicando a sus operaciones los conceptos de administración de la calidad total en su afán de distinguirse de sus competidores.

La Administración de la Calidad Total esta enfocada en la calidad y el mejoramiento continuo. En la medida que una organización sea capaz de satisfacer una necesidad de calidad de un cliente, para diferenciarse de sus competidores y atraer una base de consumidores leales, además el mejoramiento constante de la calidad y la fiabilidad de los productos y servicios de una organización que puede aportarle una ventaja competitiva que nadie será capaz de arrebatarse.

La innovación de productos ofrece pocas oportunidades de obtener una ventaja competitiva sostenida, por que casi siempre los competidores los imitan en cuanto llegan al mercado, pero el mejoramiento gradual es un elemento esencial de la Administración de la Calidad Total es algo que si puede desarrollarse como una ventaja competitiva^{35/}

2.3.3 DIAGNOSTICO

Conjunto de signos que sirven para determinar la situación problemática real de una empresa, tanto de su ambiente interno como externo.^{36/}

2.3.3.1 Importancia

El diagnostico le permite a la empresa conocer las fortalezas y oportunidades en el mercado a si como también identificar las debilidades y las posibles amenazas que pueden afectar su funcionamiento

^{35/} Stephen P. Robbins, Mary coulter, “Administración” Pág. 191.

^{36/} Océano Uno, “ Diccionario Enciclopédico Ilustrado ”

2.3.3.2 Técnica FODA

La técnica FODA es una herramienta que permite identificar las fortalezas, y debilidades de una empresa, así como las oportunidades y amenazas externas.

Es esencial una perspectiva clara de las capacidades y deficiencias de recursos de la empresa así como sus oportunidades de mercado y de las amenazas externas para su bienestar futuro.

- **Fortalezas:** Puntos fuertes de la empresa que le permite ganar en competitividad y aprovechar las oportunidades.
- **Oportunidades:** Son tendencias o eventos que pueden llevar a la empresa a un cambio significativo incrementando las ventas y las utilidades, siempre y cuando se de una respuesta estratégica apropiada.
- **Debilidades:** Puntos débiles, limitaciones internas de la empresa, que dificultan o impiden la consecución de los objetivos.
- **Amenazas:** Son tendencias o eventos futuros que provocarían un severo impacto disminuyendo las ventas y utilidades, si no se da una respuesta de carácter estratégico a tiempo.

Una vez identificados estos puntos hay que hacer una evaluación cuidadosa por que algunos puntos son más importantes que otros o influyen para determinar un resultado, para competir con éxito y para la formulación de las estrategias.^{37/}

2.3.4 PROBLEMAS DE LAS EMPRESAS

Conjunto de hechos y circunstancias que dificultan a las empresas, la consecución de proyectos orientados al fortalecimiento y desarrollo de las mismas.

^{37/} Revista FONAMYPE

En el mundo de los negocios las empresas enfrentan diversidad de problemas en el desarrollo de sus operaciones entre los cuales se pueden mencionar los siguientes:

- Conocimientos Administrativos
- Plan estratégico
- Innovación Tecnológica
- Recursos Financieros
- Competencia
- Créditos Bancarios

2.3.5 MISION

"Propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades; por tanto, es aquello que todos los que componen la empresa u organización se sienten comprometidos a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión del empresario o de los ejecutivos.

Por ello, la misión es el marco de referencia que orienta sus acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas".^{38/}

2.3.6 VISION.

Descripción de un escenario altamente deseado por la dirección general de una organización. Capacidad de ver más allá del tiempo y el espacio, para construir en la mente un estado futuro deseable que permita tener una claridad sobre lo que se quiere hacer y a dónde se quiere llegar en una organización.^{39/}

^{38/} www.Promonegocios.net

^{39/} <http://www.definicion.org/vision>.

La planeación estratégica es el proceso por el cual los miembros guías de una organización prevean su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo.

De lo anterior se deduce que la visión es el estado futuro de la empresa será la dirección en que se deben desplazar las entidades; y la energía para comenzar ese desplazamiento. Prever es más que identificarse al futuro y prepararse en forma apropiada; esto implica la convicción de lo que hacemos ahora puede influir en los aspectos del futuro y modificarlos.^{40/}

2.3.7 ESTRATEGIAS.

2.3.7.1 Definiciones

- Determinación de la misión o propósito fundamental de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para lograr estos fines.^{41/}
- Estas acciones van encaminadas a lograr que la empresa alcance una posición competitiva ventajosa en el entorno socioeconómico donde se desenvuelve y mejorar la eficacia de la gestión.^{42/}

El Autor hace referencia que los niveles de estrategias en el curso de una empresa grandes con diferentes líneas de productos o servicios pueden darse estrategias a diferentes niveles.

Determina en su obra la Estrategia de Nivel Corporativo que busca determinar cuales son los negocios en los que una corporación debe participar.

^{40/} Goodstein, Leonard D. Planeacion Estratégica Aplicada

^{41/} Harold Kootntz, Heinz Weihrich. "Administración Una Perspectiva Global" Pág. 156.

^{42/} www.Monografia.com/ Trabajos 10/

Estrategia de Negocios busca determinar como debe de competir una organización en cada uno de los negocios.

Estrategia de Nivel Funcional busca determinar como apoyar la estrategia a nivel de negocio.^{43/}

2.3.7.2 Niveles de Estrategia.

- Estrategia de Nivel Corporativo: Esta estrategia concierne a la forma en la cual una compañía diversificada pretende establecer posiciones de negocios en diferentes industrias, así como a las acciones y los enfoques empleados para mejorar el desempeño del grupo de negocios hacia los cuales se ha diversificado.

La estrategia corporativa para una compañía diversificada contiene cuatro clases de iniciativas.

- Crear medidas para establecer posiciones en diferentes negocios y lograr la diversificada.
 - Iniciar acciones para mejorar el desempeño combinado de los negocios hacia los cuales se ha diversificado.
 - Buscar formas de captar todas las combinaciones estratégicas valiosas interrelacionadas y convertirlas en una ventaja competitiva.
 - Establecer prioridades de inversión y guiar los recursos corporativos hacia las unidades de negocios más atractivos.^{44/}
-
- Estrategia de Negocio: Se refiere al plan de acción que pone en marcha la administración con el fin de producir un desempeño exitoso en una línea de negocios específica; el aspecto fundamental de la estrategia es como desarrollar una posición competitiva más poderosa a largo plazo.

^{43/} James A. F. Stoner, "Administración" Pág. 296.

^{44/} Thompson Strikland, "Administración Estratégica" Pág. 52-55

El impulso fundamental de la estrategia de negocio consiste en como crear y reforzar la posición competitiva a largo plazo de la compañía en el mercado, con este fin la estrategia de negocios se interesa principalmente en:

- Desarrollar una respuesta a los cambios que están teniendo lugar en la industria, la economía.
 - Crear medidas competitivas y enfoques de mercado que conduzcan a una ventaja sustentable.
 - Crear competencias y habilidades valiosas
 - Unir las iniciativas estratégicas de los departamentos funcionales.
 - Aborda determinados problemas estratégicos a los cuales se enfrente el negocio de la compañía.^{45/}
- Estrategia Funcional: Concierne al plan de acción administrativo para manejar una actividad funcional o un proceso importante dentro del negocio, como investigación y desarrollo, producción, mercadotecnia, servicio al cliente, distribución, finanzas, recursos humanos.

Un negocio necesita tantas estrategias funcionales como número de actividades que pretende establecer o rechazar las competencias específicas y las habilidades competitivas calculadas para mejorar su posición de mercado.^{46/}

2.3.8 PASOS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

- **Atención a las oportunidades:** La atención a las oportunidades, tanto las condiciones externas como dentro de la organización, es el verdadero punto de partida de la planeación. Todos los administradores deben hacer un análisis preliminar de posibles oportunidades futuras y advertirlas clara y totalmente, identificar su posición a luz de sus fortalezas y

^{45/} *Ibíd.* Pág. 55-58

^{46/} *Ibíd.* Pág. 58

debilidades, que identifiquen que problemas desean resolver y por que y especificar que esperan ganar.^{47/}

- Establecimiento de objetivos: segundo paso de la planeación es establecer objetivos para toda la empresa y posteriormente para cada una de las unidades de trabajo subordinadas, estos deben hacerse tanto para el largo como para el corto plazo.^{48/}

- Desarrollo de premisas: Establecer, poner en circulación y obtener la aceptación de utilizar premisas desinhibas de la planeación como pronósticos, políticas básicas aplicables y los planes ya existentes de la compañía.
Se trata en todo estos casos supuestos acerca de las condiciones en las que el plan será puesto en práctica.^{49/}

- Determinación de los cursos de acción alternativos: Buscar y examinar cursos de acción alternativos, especialmente los que no son perceptibles a primera vista. Casi no hay plan para el que no existan alternativas razonables y es frecuente que la alternativa menos obvia sea la mejor.^{50/}

- Evaluación de cursos de acción alternativos: Tras la búsqueda de recursos de acción alternativos y el examen de sus ventajas y desventajas, el siguiente paso es evaluar las alternativas ponderándolas a la luz de premisas y metas. Puede ocurrir que cierto curso de acción parezca le mas rentable, pero requiera al mismo tiempo un gran desembolso de capital y ofrezca un prolongado periodo de recuperación.^{51/}

- Selección de un curso de acción: Este es el punto que se adopta el plan, el verdadero punto de toma de la decisión, ocasionalmente, el análisis y evaluación de cursos alternativos

^{47/} Harold Koontz, Heinz Weihrich, “Administración Una Perspectiva Global” Pág. 129-132.

^{48/} *Ibíd.* Pág. 132

^{49/} *Ibíd.* Pág. 132

^{50/} *Ibíd.* Pág. 133

^{51/} *Ibíd.* Pág. 133

revelara que dos o mas son aconsejables de modo que el administrador pueda optar por conseguir varios cursos de acción en lugar de un solo, el mejor.^{52/}

Harold Koontz considera que la planeación es un factor importante para toda empresa, para determinar los cursos de acción más idóneos para el desarrollo de sus operaciones.

2.3.9 CURSO DE ACCION.

Curso de acción es la búsqueda de recursos de acción alternativo primeramente se examinan las ventajas y desventajas, seleccionar un curso de acción este es el punto en el que se debe adaptar el pan, en el momento en la toma de decisión.^{53/}

Plan de acción explicación detallada de los pasos y recursos necesarios para implementar los objetivos individuales o de departamento.

2.3.9.1 Objetivos del plan de Acción

Estos objetivos son diferentes a los objetivos estratégicos del Negocio, sin embargo, se debe establecer la forma como estos objetivos se relacionan y contribuyen a alcanzar los objetivos superiores. En otras palabras, los objetivos del plan, buscan “ubicar” la ejecución y el seguimiento de la planificación en torno a las actividades del plan de Acción.

2.3.9.2 Líneas principales de Acción.

Es aquí donde, se proponen más específicamente las áreas, campos o temáticas principales del plan de acción, es decir, concretamente se define cual o que campo (s) se verán influenciados con la ejecución del plan.

^{52/} *Ibíd.* Pág. 133

^{53/} Robbins, Stephen. “Administración” Pág. 25

Cada definición de estas líneas es muy diferente para cada negocio o institución ya que el mismo se orienta a las áreas de influencia específica en el entorno de la empresa. Establecimiento de dependencias Jerárquicas y Responsabilidades Generales.

Es indispensable que el plan de acción, contemple en líneas muy específicas cuales son las dependencias o niveles jerárquicos involucrados en el cumplimiento de dicho plan. Lo anterior con el objetivo de delimitar las responsabilidades buscando que contribuyan a la consecución de las metas propuestas.

Un plan de acción, que defina los actores y protagonistas principales, no compromete a nadie y por tanto, a) disminuye severamente las posibilidades de éxito y b) no sirve como herramienta de medición de la gestión administrativa de los involucrados.

Esto es trascendentalmente importante en la ejecución de un proyecto, ya que orienta al tomador de decisiones o a los principales protagonistas comprometidos con la planificación estratégica para tomar decisiones oportunas que ubiquen el plan o reacomoden posiciones cuando todavía es “oportuno” sin sacrificar objetivos de gran alcance y recursos que lesionen la capacidad económica de la empresa o institución.

2.3.9.3 Definiciones Estratégicas.

Las decisiones deberán tomarse “oportunamente”, tal como lo indicamos en el apartado anterior, pero no significa que deberán tomar sin ninguna protección que respalde a quienes se involucren en las decisiones.

Es decir, un plan óptimo, deberá definir las instancias a que acudirán los tomadores de decisiones previas a las acomodaciones o adecuaciones de los planes. Dicho de otra forma, es sumamente sano para la institución establecer instancias como Comités, asambleas o cualquier otra forma de gestión que procure tomar decisiones colegiadas que sirvan de apoyo legal a los tomadores de decisiones.

2.3.9.4 Planes de contingencia.

Es un programa de procedimientos alternativos a la forma de operar formal de una organización.^{54/}

La teoría contingencias se basa en

- La verdad o falsedad solo puede conocerse por la experiencia o por la evidencia no por la razón
- No se alcanza la eficiencia organizacional siguiendo un modelo único y exclusivo.
- No existe una forma única que sea mejor para organizar a fin de alcanzar los objetivos, sumamente diversos.
- La estructura de una organización y su funcionamiento son dependientes de su interpelación con el ambiente externo.
- Identificación de variables que producen mayor impacto en la organización, como son el ambiente y la tecnología.

Se puede predecir las diferencias en la estructura y el funcionamiento de las organizaciones si se conocen estas variables. Diferentes ambientes requieren diferentes relaciones para alcanzar una eficiencia óptima.

Se hace necesario un modelo adecuado para cada situación dada.

Las variaciones en el ambiente o en la tecnología conducen a variaciones en la estructura organizacional. Enfatiza que no hay nada obsoleto en las organizaciones ni en la teoría administrativa.^{55/}

^{54/} Serrano Ramírez, Alexis Américo “Administración I y II” Pág. 17

^{55/} Serrano Ramírez, Alexis Américo “Administración I y II” Pág. 17 y 18

CAPITULO III

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

CAPITULO III

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación a realizar será la combinación de dos tipos los cuales serán el descriptivo y correlacional, ya que será necesario describir todas las variables de la investigación, es decir, como es y cómo se manifiesta el fenómeno investigado.^{56/}

Posteriormente, se hará el estudio correlacional, ya que este tipo de estudio tiene como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más variables, es decir, intentar predecir el valor aproximado que tendrá un grupo de individuos en una variable, a partir del valor que tienen en la variable relacional.^{57/}

3.2 POBLACIÓN.

“La población se refiere a la totalidad de los elementos que poseen los principales características objeto de análisis y su valor es conocido como parámetro”^{58/}

En la investigación se considera como población a los propietarios y/o Gerentes, a los empleados y a los clientes de las empresas farmacéuticas objeto de estudio

Con relación a la determinación de la población de la investigación, se tomará en cuenta el número de empresas farmacéuticas de la Ciudad de San Francisco Gotera, Departamento de Morazán; mientras que el universo de los empleados se ha determinado por el número de empleados que posee cada empresa, Datos arrojados por una prueba piloto.

^{56/} Hernández Sampieri, Roberto y otros, “ Metodología de la investigación ” Pág. 60

^{57/} *Ibíd.* Pág. 63

^{58/} Rojas Soriano, Raúl, “ Guía para Realizar Investigaciones Sociales ”

Para determinar el universo de los clientes se tomara sobre la base de la cartera de clientes que los propietarios aseguran tener.

3.3 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA.

Para efectos del universo de la muestra esta constituido por los propietarios de las empresas farmacéuticas de la Ciudad de San Francisco Gotera, Departamento de Morazán.

No se considera la necesidad de calcular una muestra ya que se encuestara a todos, puesto que la población es finita ya que se cuenta con la información sobre el número de negocios registrados en la Alcaldía Municipal de la Ciudad de San Francisco Gotera, Departamento de Morazán. Donde la población registrada es de (19) farmacias. (Ver anexo N° 1).^{59/}

3.3.1 Clientes.

Para obtener el número de la muestra de los clientes se utilizara, el método probabilístico; específicamente el método muestreo aleatorio simple, por que este es un procedimiento en el cual todos y cada uno de los clientes tienen la misma probabilidad, de ser escogidos o tomados como parte de la muestra.

Tomando como población a los clientes de las empresas farmacéuticas de la Ciudad de San Francisco Gotera, Departamento de Morazán.

Para ello se aplicará la fórmula para población finita, porque se conoce el total de la población, la cual esta constituida por cuatrocientos clientes.

Siendo este el resultado de la sumatoria de los clientes que tienen las empresas farmacéuticas antes mencionadas.

Para determinar la muestra se utilizará la siguiente fórmula estadística:^{60/}

^{59/} Rojas Soriano, Raúl. “ Guía Para Realizar Investigaciones Sociales ”

^{60/} Bonilla Gidalberto, “Estadística II” Pág. 11

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

En donde:

Z= Nivel de confianza = 1.95

P= Probabilidad de éxito = 0.5

Q= Probabilidad de fracaso = 0.5

N= Universo = 400

E= Error máximo = 0.05

n= Tamaño de la muestra =?

Aplicando la fórmula se obtiene:

$$n = \frac{(1.95)^2 (0.5) (0.5) (400)}{(400-1) (0.05)^2 + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$

n = 132 (número de clientes a encuestar)

3.3.2 Empleados:

Para obtener el número de la muestra de los empleados se utilizará de igual forma el método probabilístico, específicamente el método de muestreo aleatorio simple, es un procedimiento de selección de una muestra por el cual todos y cada uno de los elementos de la población tienen igual probabilidad de ser incluidos en la muestra, de esta forma toda unidad disponible para observación (llamada unidad de muestreo) tiene la misma probabilidad de ser escogida.

En este caso se conoce la totalidad de la población, el cual se conforma por sesenta y tres empleados. Siendo la sumatoria de los empleados que laboran en las empresas farmacéuticas de la Ciudad de San Francisco Gotera, en el departamento de Morazán.

Para la aplicación del método probabilística de muestreo aleatorio simple, se utilizo la siguiente fórmula para calcular la muestra de la población: ^{61/}

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

En donde:

Z= Nivel de confianza = 1.95

P= Probabilidad de éxito = 0.5

Q= Probabilidad de fracaso = 0.5

N= Universo = 63

E= Error máximo = 0.05

n= Tamaño de la muestra =?

Aplicando la fórmula se obtiene:

$$n = \frac{(1.95)^2 (0.5) (0.5) (63)}{(63-1) (0.05)^2 + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$

$$n = \frac{59.89}{1.1154}$$

n = 54 Empleados a encuestar

^{61/} Ibíd. Pág. 12 y 13

3.4 DISEÑO DE LA TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

Para la recolección de información se utilizara la técnica de la encuesta, ya que esta es más sencilla, rápida y fácil de aplicación.

3.4.1 Encuesta

“Esta técnica consiste en recopilar información acerca del tema en investigación de la población objeto de estudio, por ejemplo: datos generales, opiniones, sugerencias o respuestas. A preguntas formuladas sobre los diversos indicadores que se pretenden explorar a través de este medio.

La información recolectada podrá emplearse para un análisis cuantitativo con el fin de identificar y conocer la magnitud de los problemas que se suponen o se conocen en forma parcial o imprevista”^{62/}

3.4.2 Cuestionario

Para la aplicación de la técnica de la encuesta se estructura un cuestionario que supone seguir una metodología sustentada en el cuerpo de la teoría, es decir el marco conceptual en que se apoya el estudio.

Cada una de las preguntas que se incluyan deben estar dirigidas a conocer aspectos específicos de las variables e indicadores, con el fin de obtener información necesaria acerca del fenómeno en estudio.

Los cuestionarios estarán estructurados por veintitrés preguntas cerradas para los propietarios, doce preguntas para los empleados y doce preguntas para los clientes.

^{62/} Rojas Soriano, Raúl, “Guía para Realizar Investigaciones Sociales” Pág. 221.

3.5 PROCEDIMIENTOS.

3.5.1 Validación de la Técnica.

Después de diseñar los instrumentos que se piensan utilizar para recoger la información, el siguiente proceso consiste en probar dichos instrumentos antes de lanzarse al trabajo de campo mediante una prueba piloto.

La prueba se lleva a cabo en una muestra relativamente pequeña, tomándola del universo que se va investigar. La selección de las personas a quienes se aplicara el cuestionario no necesariamente debe hacerse al azar.

“En esta fase no se pretende obtener significación estadística, sino mas bien conocer como funcionan las preguntas en forma individual y en conjunto.

Mediante la prueba se indagara: 1. Que preguntas están mal formuladas, 2. Resultados incomprensibles o, 3. cansan o molestan al encuestado. De igual manera se detectara: 4. Si es correcto el ordenamiento y la presentación de las preguntas y, 5. Si las instrucciones para contestar el cuestionario son suficientes, claras y precisas”^{63/}

3.5.2 Procedimiento para la Captura de Datos.

Se solicitara por escrito al propietario de cada una de las empresas Farmacéuticas para autorizar un permiso de realizar la técnica de la encuesta a su persona, empleados, después de obtener dicha autorización se comenzara a aplicar el instrumento.

La encuesta se, aplicara a propietarios, empleados y clientes

^{63/} *Ibíd.* Pág. 253 y 254.

El objetivo del estudio, menciona lo relevante de la participación de los encuestados, dar las instrucciones de forma clara y precisa para el correcto llenado del cuestionario, además proporcionarles el material necesario como lápices, lapiceros y goma para borrar.

Es necesario mencionar que para encuestar a los empleados se realizara en el momento en que este se encuentre con menos trabajo, es decir, que no este atendiendo a ningún cliente.

3.5.3 Procedimiento para el procesamiento de la información.

Una vez recopilada la información por medio de las encuestas se procesara de la manera siguiente.

- Se presentara cada pregunta del cuestionario, así como el objeto que se pretende alcanzar con ello.
- Posteriormente, se presenta un grafico circular donde se reflejara el comportamiento de las respuestas obtenidas, de acuerdo a las alternativas definidas.
- Después se detallara un breve y conciso comentario sobre el comportamiento de las respuestas obtenidas.

3.5.4 Procedimiento para el análisis de los resultados.

El análisis de resultados consiste en desglosar la información obtenida para sacar conclusiones del diagnostico hecho y trazar posibles resultados de la problemática.

El proceso para analizar los resultados se planteo así:

- Observar los resultados obtenidos por preguntas por cada unidad de análisis: El primer fue conocer el comportamiento de cada unidad de análisis ante las preguntas hechas en el instrumento de recolección de datos.
- Relacionar los resultados por cada pregunta dentro de la una unidad de análisis específica: Dentro de cada unidad de análisis se estudiaron aquellas preguntas que se encuentran relacionadas para extraer conclusiones de ellas.
- Relacionar los resultados obtenidos para cada pregunta entre las unidades de análisis.
- Después de relacionar los resultados entre unidad se estudiarán las relaciones existentes entre las unidades de análisis y así poder extraer conclusiones.
- Elaboración del informe final. Con las relaciones hechas a los resultados se procedió a elaborar el informe final donde se expresa el respectivo.

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

CAPITULO IV
“RESULTADOS DE LA INVESTIGACION”

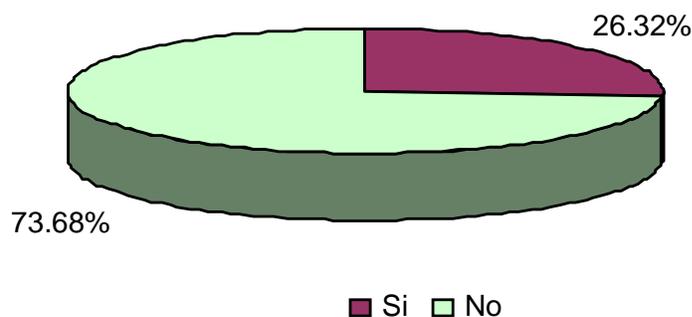
4.1 ENCUESTA DIRIGIDA A LOS PROPIETARIOS DE LAS EMPRESAS FARMACÉUTICAS.

Este capítulo contiene los resultados obtenidos en la investigación de campo, lo cual se logró mediante una encuesta realizada a los propietarios, empleados que laboran en las empresas farmacéuticas de la ciudad de San Francisco Gotera, así como también a los clientes que las prefieren. A continuación se presenta las interrogantes con sus respectivos cuadros de Tabulación y Gráficos que reflejan lo expresado por dichas fuentes.

1. ¿Posee actualmente la empresa una planificación formal de las operaciones que realiza?

Objetivo: Conocer si las empresas farmacéuticas poseen una planificación formal de las operaciones que realizan.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	5	26.32%
No	14	73.68%
Total	19	100%



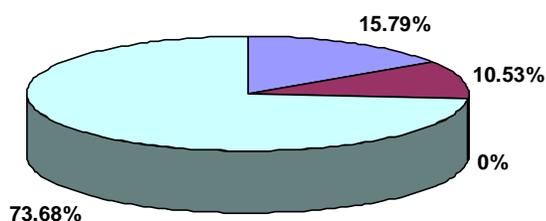
Análisis: Los resultados de la encuesta indican que el 26.32% de las empresas farmacéuticas poseen una planificación formal, el 73.68% respondió que no.

Interpretación: La mayoría de las empresas farmacéuticas no poseen una planificación formal de las operaciones que realizan; por lo tanto es importante que toda empresa realice una planificación de sus actividades que les permita desarrollarse de forma eficiente.

2. ¿Si su respuesta anterior es positiva que tipo de planificación utilizan?

Objetivo: Conocer que tipo de planificación que utilizan las empresas farmacéuticas.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Corto plazo	3	15.79%
Mediano plazo	2	10.53%
Largo plazo	0	0. %
Ninguna de las anteriores	14	73.68 %
Total	19	100 %



CORTO PLAZO
 MEDIANO PLAZO
 LARGO PLAZO
 NINGUNA DE LAS ANTERIORES

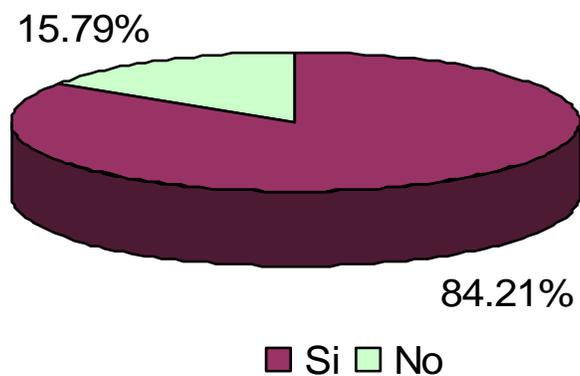
Análisis: Los datos anteriores reflejan que el 15.79% utilizan una planificación a corto plazo, el 10.53% la realizan a mediano plazo y a largo plazo un 0%, un 73.68% respondió que ninguna de las anteriores.

Interpretación: La mayoría de los propietarios de las empresas farmacéuticas no realizan ningún tipo de planificación para desarrollar sus operaciones, por lo que es necesario que dichas empresas posean una herramienta de planificación que les permita obtener mejores resultados en el futuro.

3. ¿Considera que un plan estratégico contribuirá a lograr la competitividad en las empresas farmacéuticas?

Objetivo: Conocer si los propietarios consideran que un plan estratégico contribuiría a lograr la competitividad.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	16	84.21%
No	3	15.79%
Total	19	100%

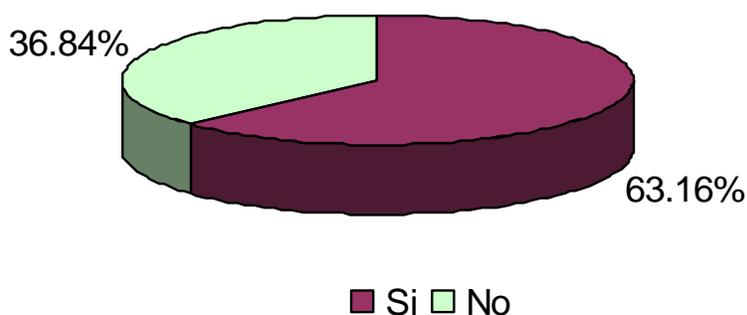


Análisis: Los resultados indican que un 84.21% de los empresarios consideran que un plan estratégico contribuiría a lograr la competitividad en las empresas farmacéuticas y un 15.79% respondió que no.

Interpretación: La mayor parte de los propietarios consideran que la aplicación de un plan estratégico contribuiría a mejorar la competitividad en las empresas farmacéuticas, ya que les permitiría alcanzar los objetivos y metas propuestas, así como también a formular estrategias para obtener mejores resultados en el desarrollo de su actividades.

4. ¿Cree usted necesario aumentar las operaciones de su empresa (nivel competitivo de su negocio)?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	12	63.16%
No	7	36.84%
Total	19	100%



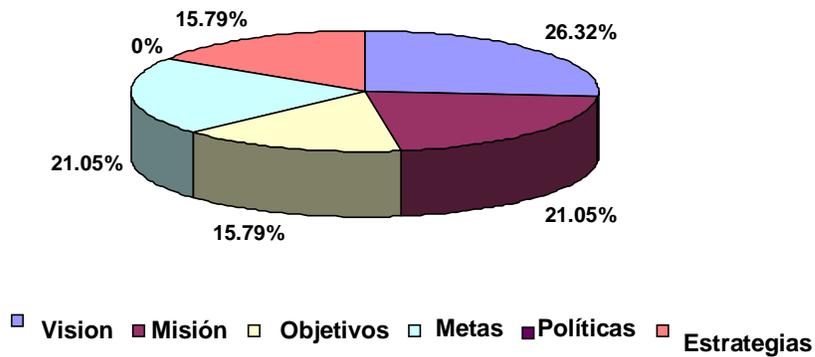
Análisis: Los datos anteriores muestran que el 63.16% de los propietarios consideran necesario aumentar las operaciones de su empresa, y el 36.84% consideran que no es necesario aumentar las operaciones para ser más competitivo.

Interpretación: La mayor parte de los propietarios consideran necesario aumentar las operaciones de su empresa y es por eso que deben promover sus medicamentos, y darse a conocer a través de los diferentes medios publicitarios y poder obtener un mayor margen de ventas y contar con un personal capacitado.

5. ¿Cuál de los siguientes elementos posee mas definido su empresa?

Objetivo: Conocer que elementos estratégicos poseen las empresas farmacéuticas.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Visión	5	26.32%
Misión	4	21.05%
Objetivos	3	15.79%
Metas	4	21.05%
Políticas	0	0 %
Estrategias	3	15.79%
Total	19	100%



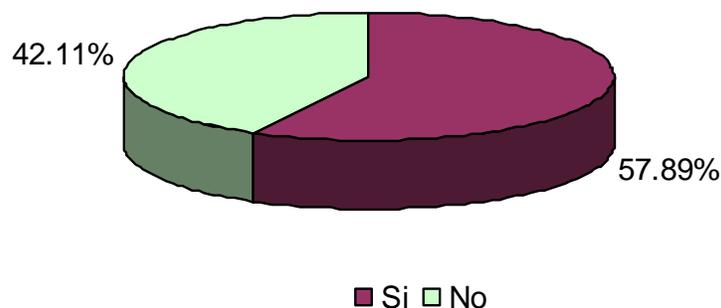
Análisis: Los datos anteriores reflejan que el 26.32% poseen solamente visión, el 21.05% misión, objetivos un 15.79%, metas 21.05%, políticas un 0% y un 15.79% estrategias.

Interpretación: Las empresas farmacéuticas en su mayoría no cuentan con todo los elementos estratégicos que se deben de utilizar para una buena administración de sus empresas, por lo tanto se observa la necesidad de poseer un plan estratégico que contenga dichos elementos.

6. **¿Realiza investigación de mercado para conocer los gustos y preferencias de los clientes?**

Objetivo: Conocer si los propietarios realizan investigaciones de mercado para conocer los gustos y preferencias de los clientes.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	11	57.89%
No	8	42.11%
Total	19	100%



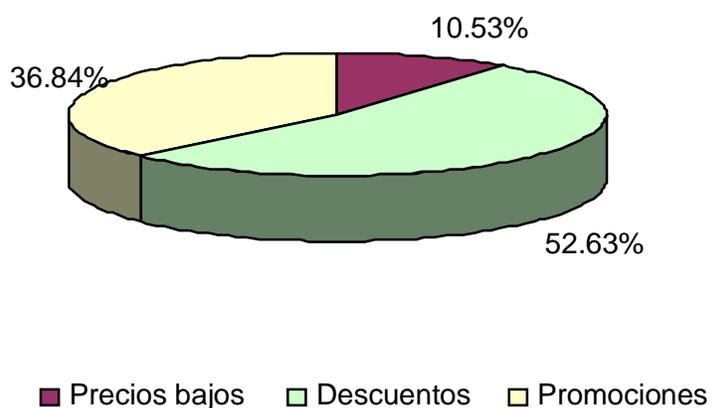
Análisis: Los datos anteriores reflejan que un 57.89% de los propietarios si realizan investigaciones de mercado y un 42.11% respondió que no.

Interpretación: Los propietarios en su mayoría realizan investigaciones de mercado para conocer los gustos y preferencias de sus clientes, pero es importante que toda empresa la realice para conocer que es lo que los clientes demanda y tratar de satisfacer sus necesidades.

7. ¿Qué clase de herramienta utiliza para incrementar las ventas?

Objetivo: Identificar que clase de herramienta utilizan los propietarios para incrementar las ventas

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Precios bajos	2	10.53%
Descuentos	10	52.63%
Promociones	7	36.84%
Total	19	100%



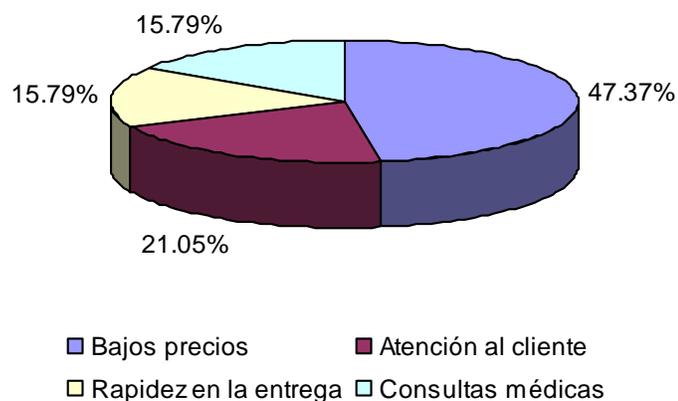
Análisis: Del total de los propietarios encuestados un 10.53% respondió que utilizan la herramienta de precios bajos, así mismo un 52.63% afirmó ofrecer descuentos y un 36.84% emplean promociones en venta.

Interpretación: Para incrementar el nivel de ventas es importante que las empresas utilicen herramientas además que les permitan lograr dicho objetivo, la mayoría de las empresas farmacéuticas utilizan lo que son descuentos para atraer clientes y aumentar el nivel de ventas.

8. ¿Cuáles de las estrategias utilizan para aumentar las ventas?

Objetivo: Conocer que estrategias de precio utilizan para incrementar las ventas.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bajos precios	9	47.37%
Atención al cliente	4	21.05%
Rapidez en la entrega	3	15.79%
Consultas médicas	3	15.79%
Total	19	100 %



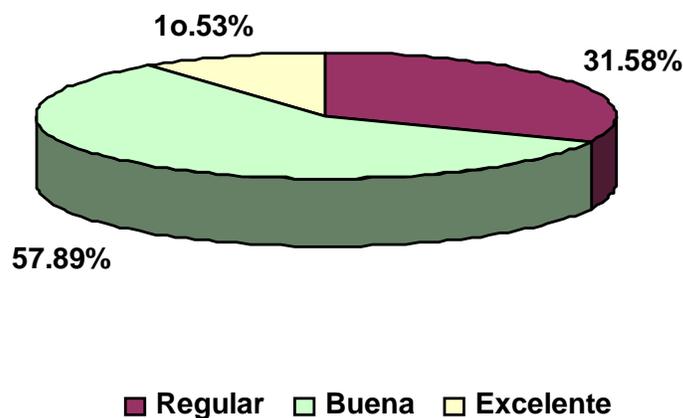
Análisis: Los datos anteriores muestran que el 36.84% de las empresas utilizan las estrategias de bajos precios y el 21.05% la atención al cliente, 15.79% tienen rapidez en la entrega de medicamentos, mientras que el 15.79% brindan consultas médicas.

Interpretación: La mayoría de los propietarios aplican estrategias de precios bajos para incrementar sus ventas ya que el cliente busca la empresa que ofrece los medicamentos a precios bajos, pero es importante mejorar la atención al cliente, la rapidez en la entrega del producto, y la consulta médica por que esto le permitiría atraer más clientes y aumentar el nivel de ventas.

9. ¿Cómo considera la posición competitiva en la que se encuentra su empresa en relación a sus rivales?

Objetivo: Conocer la posición competitiva en la que se encuentra la empresa en relación a sus rivales.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Regular	6	31.58%
Buena	11	57.89%
Excelente	2	10.53%
Total	19	100%



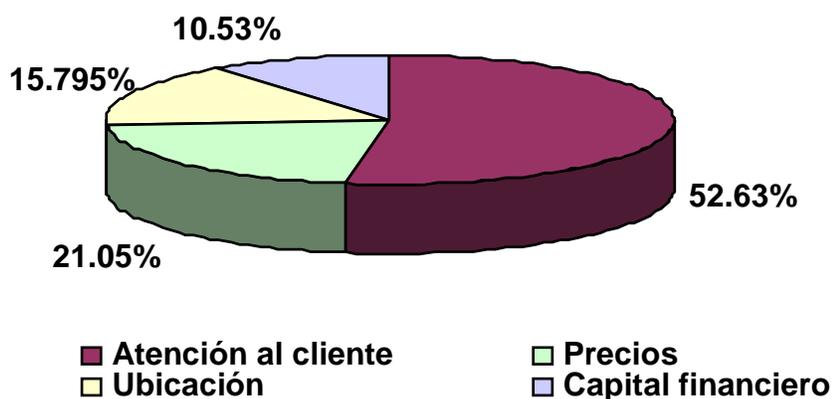
Análisis: del total de los encuestados un 31.58% respondió que es regulara su posición competitiva en relación con sus rivales, el 57.89% contestaron que es buena y un 10.53% la considera excelente.

Interpretación: La mayoría de los propietarios consideran que es buena la posición competitiva en la que se encuentra su empresa en relación con sus rivales, pero que es necesario desarrollar estrategias que les permitan mejorar y lograr una mayor posición competitiva antes sus rivales y de esta forma promover la competitividad entre ellas.

10. ¿Qué aspecto considera importante para la competitividad de las empresas?

Objetivo: Conocer que aspecto consideran importante los propietarios para la competitividad de las empresas.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Atención al cliente	10	52.63 %
Precios	4	21.05 %
Ubicación	3	15.79 %
Capital financiero	2	10.53 %
Total	19	100 %



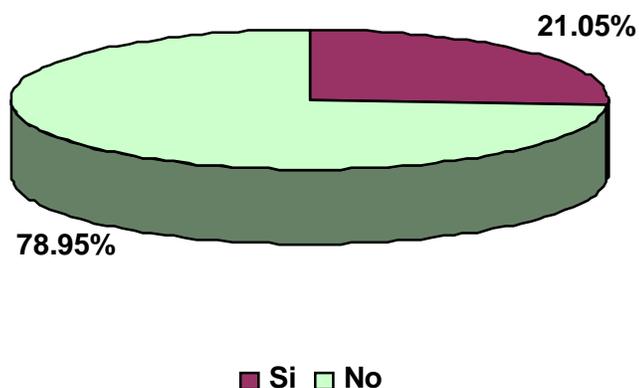
Análisis: Los datos anteriores reflejan que un 52.63% respondió que la atención al cliente, 21.05% precios, el 15.79% dijo que ubicación y un 10.53% afirmó que capital financiero.

Interpretación: La atención al cliente es un aspecto que la mayoría de las empresas farmacéuticas consideran más importantes, pero siempre es necesario tomar en cuenta otros aspectos como precios, ubicación y capital financiero para lograr competir en el mercado y posesionarse en la mente de los clientes.

11. ¿Toma en cuenta la competencia para asignarle precios a los medicamentos?

Objetivo: Conocer si la competencia juega un papel predominante al momento de determinarle el precio a los medicamentos.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	5	21.05%
No	14	78.95%
Total	19	100%



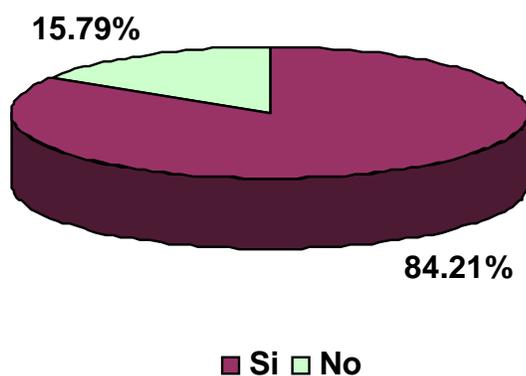
Análisis: Los datos mostrados anteriormente determinan 21.05% de los propietarios toman en cuenta a la competencia para asignarles precios a los medicamentos, ya que el 73.95% respondió que no.

Interpretación: La mayor parte de los propietarios consideran que no toman en consideración a la competencia para asignarles precios a los medicamentos.

12. ¿Considera que la publicidad es importante para mantenerse en el mercado?

Objetivo: Identificar que tan eficaz es la publicidad para darse a conocer a los clientes

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	16	84.21 %
No	3	15.79 %
Total	19	100 %



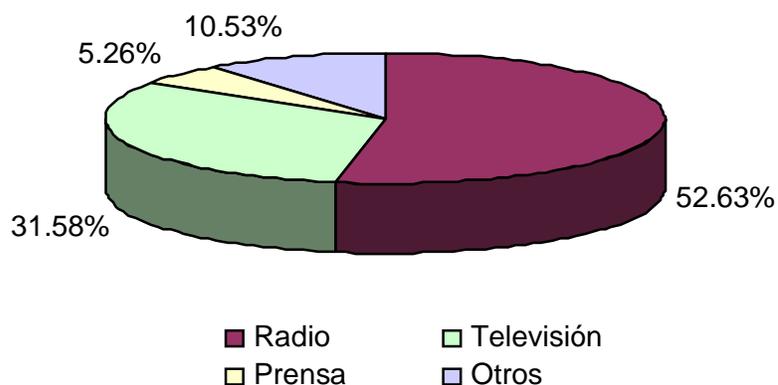
Análisis: Del total de los encuestados un 84.21% respondió que la publicidad es importante para mantenerse en el mercado y un 15.79% respondió que no.

Interpretación: La mayoría de los propietarios consideran que la publicidad es un factor importante para mantenerse en el mercado, y que además es necesaria para darse a conocer y posesionarse en la preferencia de los consumidores.

13. ¿Si su respuesta a la interrogante anterior es positiva a través de que medios lo hacen?

Objetivo: Conocer que medios utilizan los propietarios de las empresas farmacéuticas para anunciar sus productos.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Radio	10	52.63%
Televisión	6	31.58%
Prensa	1	5.26%
Otros	2	10.53%
Total	19	100%



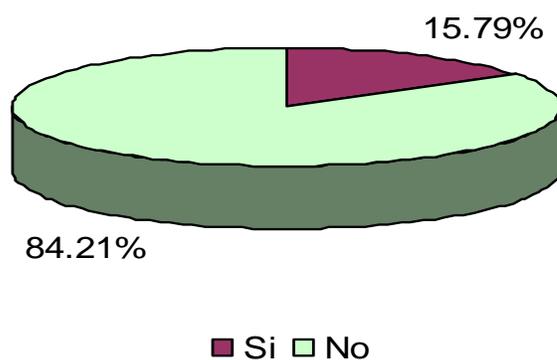
Análisis: De los propietarios encuestados un 52.63% lo hacen por la radio, el 31.58% respondió que por televisión, un 5.26% dijo que la prensa y un 10.53% lo hacen por otros medios publicitarios.

Interpretación: La mayoría de los propietarios dan a conocer su empresa por medio de la radio, pero es también importante utilizar diferentes estrategias publicitarias para atraer los clientes y lograr incrementar de ésta manera el nivel de ventas.

14. ¿Ha realizado un análisis interno y externo de la empresa?

Objetivo: Conocer si los propietarios realizan un análisis interno y externo de la empresa

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	15.79%
No	16	84.21%
Total	19	100%



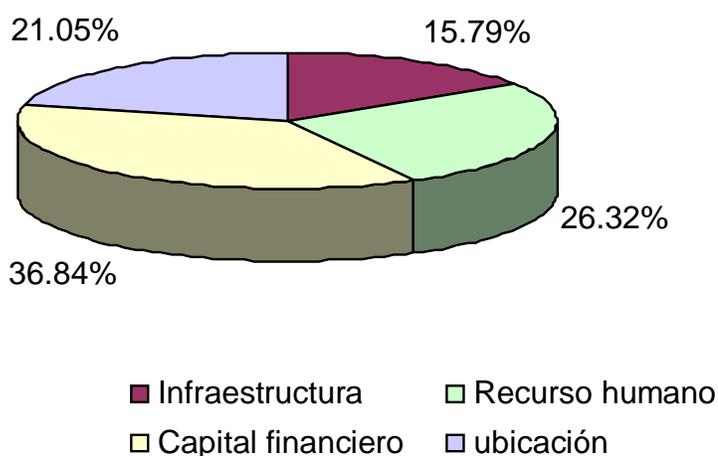
Análisis: Del total de los encuestados un 15.79% respondió que han realizado un análisis interno y externo de la empresa y un 84.21% asumió que no.

Interpretación: La mayor parte de los propietarios no han realizado un análisis interno y externo de su empresa, pero es necesario que realicen, un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se tienen como empresa y a las que se enfrenta en el mercado en que se competitivo.

15. ¿Cuáles de las siguientes alternativas considera como oportunidades para la empresa?

Objetivo: Identificar que factores consideran los propietarios como oportunidades para su empresa

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Infraestructura	3	15.79%
Recurso humano	5	26.32%
Capital financiero	7	36.84%
ubicación	4	21.05%



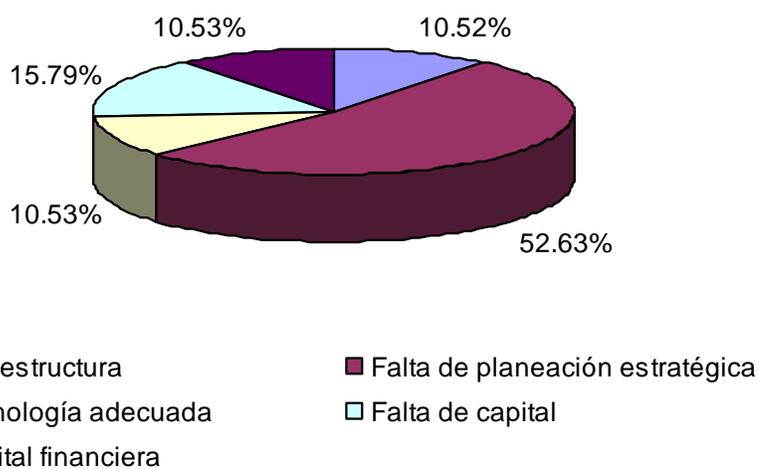
Análisis: Los datos anteriores reflejan que un 15.79% considera como oportunidad la infraestructura, el 26.32% dijo que el recurso humano, un 36.84% respondió que el capital financiero y el 21.05% asumió que la ubicación.

Interpretación: Un porcentaje mayor de los empresarios consideran tener el capital financiero suficiente para sobrevivir en el mercado, sin embargo toda empresa debe de invertir en el recurso humano porque a través de él puede competir con las otras empresas, es decir que un personal capacitado permite brindar una mejor atención a los clientes.

16. ¿Cuáles de las siguientes alternativas considera como debilidades para su empresa?

Objetivo: Conocer que factores consideran los propietarios como debilidades para su empresa.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Infraestructura	2	10.52%
Falta de planeación estratégica	10	52.63%
Tecnología adecuada	2	10.53%
Falta de capital	3	15.79%
Capital financiera	2	10.53%
Total	19	100%



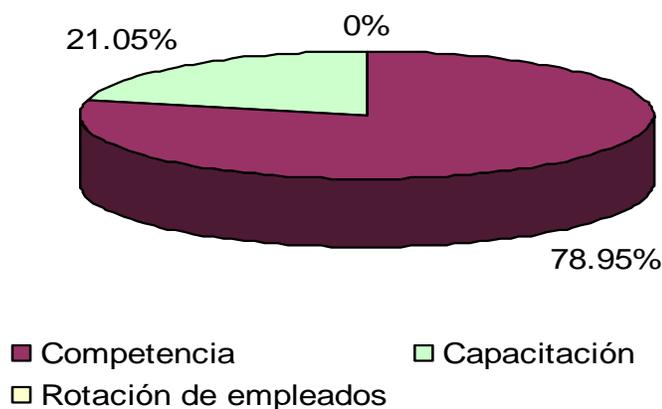
Análisis: Del Total de los encuestados un 10.52% considera que tienen como debilidad la infraestructura, un 52.63% respondió que no cuentan con una planificación estratégica, el 10.53% no posee tecnología adecuada y un 15.79% dice que la falta de capacitación, y el 10.53% el capital financiero.

Interpretación: La mayoría de los propietarios consideran como debilidad no contar con la tecnología adecuada para prestar un mejor servicio al cliente, por lo que es necesario contar con el equipo tecnológico que les permita realizar la búsqueda y cobro de sus productos a los clientes en una forma más rápida.

17. ¿Cuáles de las siguientes alternativas consideran como amenaza para la empresa?

Objetivo: Identificar qué factores consideran los propietarios como amenazas para su empresa.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Competencia	15	78.95%
Capacitación	4	21.05%
Rotación de empleados	0	0%
Total	19	100%



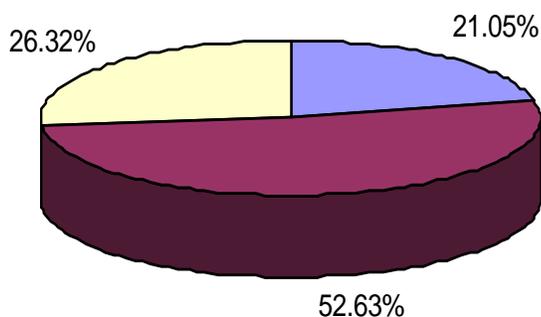
Análisis: Los datos anteriores reflejan que el 78.95% considera como amenaza la competencia y un 21.05%, la capacitación, un 0% la rotación de los empleados.

Interpretación: La mayoría de los propietarios consideran que la competencia en el mercado es una de las amenazas más fuertes a las que se enfrentan las empresas, por lo que es importante crear estrategias que les permita competir y posesionarse en el mercado farmacéutico.

18. ¿Cuáles de los siguientes elementos organizacionales posee la empresa?

Objetivo: Conocer los elementos organizacionales que cuentan las empresas farmacéuticas.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Manual de función	4	21.05%
Estructura organizativa	10	52.63%
Manuales de procedimiento	5	26.32%
Total	19	100%



■ Manual de función ■ Estructura organizativa □ Manuales de procedimiento

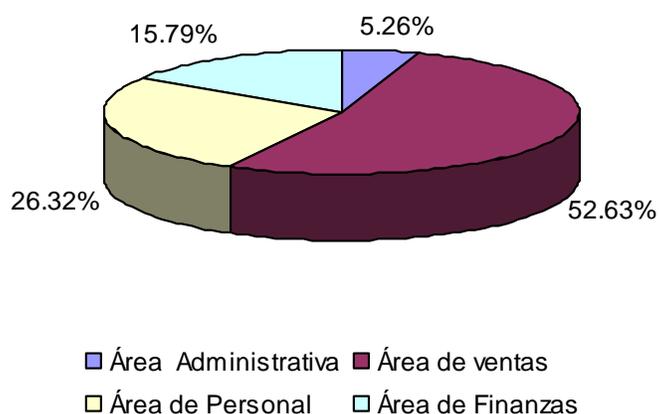
Análisis: Los datos anteriores muestran que del total de propietarios de las empresas farmacéuticas, el 52.63% dijeron que contaban con una estructura organizativa, mientras el 21.05% tiene manual de función en su empresa y un pequeño porcentaje con un 26.32%

Interpretación: Los empresarios en su mayoría carecen de conocimientos administrativos, así como de elementos organizacionales es por tal razón que desconocen sobre planificación estratégica, es aquí donde se puede observar la debilidad existente y la necesidad de cada uno de estos empresarios de recibir asistencia técnica administrativa, sobre planeación estratégica y poder implementarla en sus organizaciones.

19. ¿Cuáles de las siguientes áreas posee la empresa?

Objetivo: Conocer las distintas áreas con las que cuenta la empresa

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Área Administrativa	1	5.26%
Área de ventas	10	52.63%
Área de Personal	5	26.32%
Área de Finanzas	3	15.79%
Total	19	100%



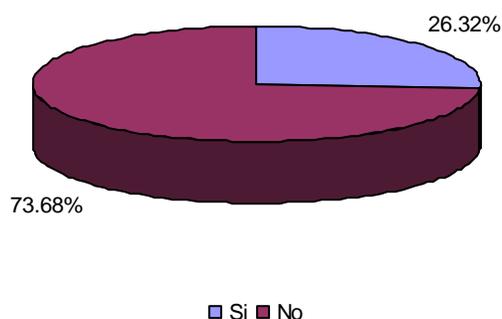
Análisis: Los datos anteriores muestran que las empresas farmacéuticas el 5.26% posee el área administrativa y el 52.63% el área de ventas mientras que el 26.32% el área de personal y el 15.79% área de finanzas.

Interpretación: La mayoría de los propietarios respondieron que las empresas cuentan con estas áreas pero no bien estructuradas por lo que es necesario que se definan de una manera mas formal las áreas de administración, ventas, Personal, y finanzas que permitirían a las empresas operar de forma más eficiente.

20. ¿Cuenta el personal de ventas con la experiencia necesaria?

Objetivo: Indagar sobre si el personal posee experiencia necesaria

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	5	26.32%
No	14	73.68%
Total	19	100 %



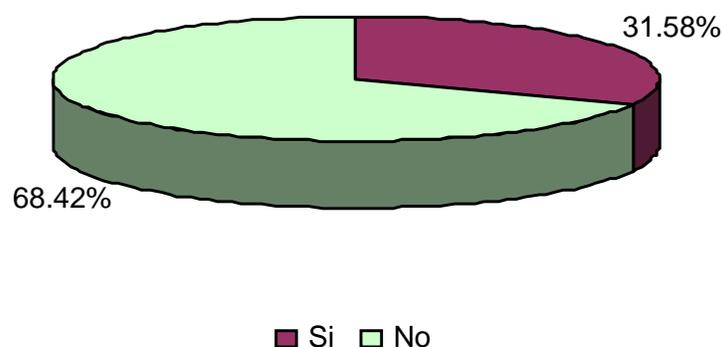
Análisis: Los datos anteriores muestran que del total de empresas farmacéuticas en estudio el 26.32% posee personal con experiencia, mientras que un 73.68% no cuenta con un personal con experiencia.

Interpretación: Los propietarios en su mayoría consideran que no cuentan con personal capacitado, por lo que es necesario que se implemente programas de capacitación y desarrollo que ayude al personal a realizar eficientemente sus actividades y de esta forma brindar un buen servicio al cliente.

21. ¿Existe un programa de capacitación y desarrollo de personal?

Objetivo: Conocer si existe un programa de capacitación y desarrollo de personal

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	6	31.58%
No	13	68.42%
Total	19	100%



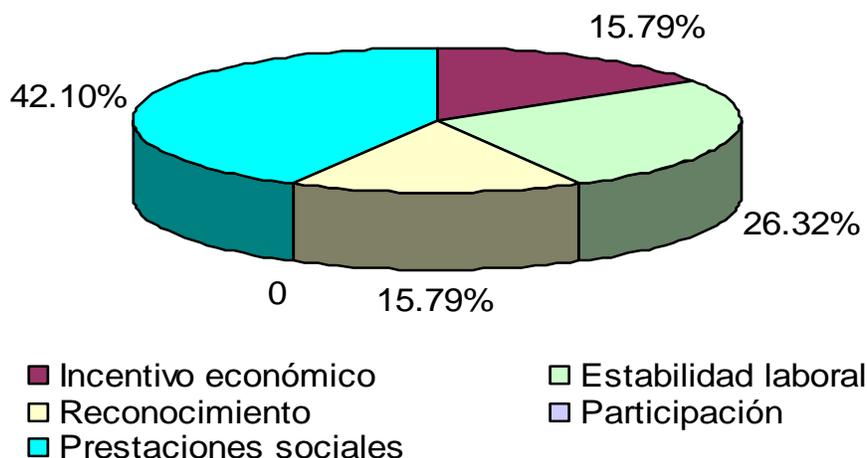
Análisis: Los datos anteriores muestran que del total de los encuestados con un porcentajes de 31.58% dijeron que si cuenta con un programa de capacitación, mientras que un 68.42% dijo que no cuenta con programa de capacitación y desarrollo.

Interpretación: Con relación a la importancia de capacitar a los empleados, si bien es ciertos un porcentaje mayor no cuenta con programas de capacitación el objetivo primordial se verá reflejado en obtener un buen desempeño por parte de los empleados, siendo necesario implementar programas de capacitación que promueva el desarrollo del recurso humano, y de esta manera se incrementaría el nivel de ventas.

22. ¿Cómo incentiva usted al personal para obtener un mayor margen de venta en la empresa?

Objetivo: Identificar que técnica utilizan los empresarios para incentivar al personal

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Incentivo económico	3	15.79%
Estabilidad laboral	5	26.32%
Reconocimiento	3	15.79%
Participación	-	-
Prestaciones sociales	8	42.10%
Total	19	100%



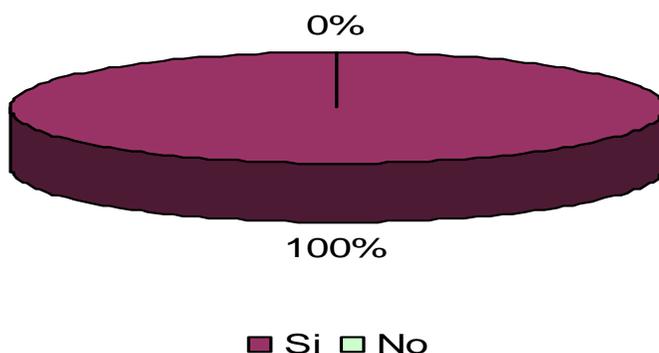
Análisis: Del total de los encuestados el 15.79% incentiva el personal económicamente, un 26.32% respondió que estabilidad laboral, el 15.79% por medio de reconocimiento, 0% participación y un 42.10% por prestaciones sociales.

Interpretación: Los propietarios incentivan a su personal por medio de la estabilidad laboral, pero es necesario que las empresas creen un sistema de recompensas en el cual se detallan los medios por los cuales se incentivará al personal, ya que por ahora no lo poseen de forma escrita.

23. ¿Considera que la implementación de un plan estratégico les permitiría ser más competitivos.

Objetivo: Conocer si con la implementación del plan estratégico permitiría a las empresas ser mas competitivas

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	19	100 %
No	-	0%
Total	19	100 %



Análisis: Los datos anteriores muestran que el 100% de los propietarios consideran que con la implementación de un plan estratégico les permitira ser más competitivo en el mercado farmacéutico.

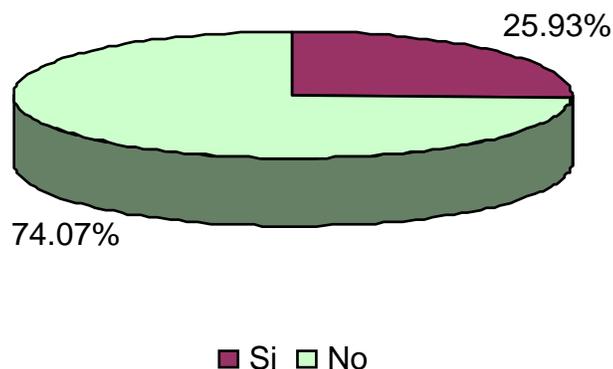
Interpretación: Con la implementación de un plan estratégico las empresas tienen la oportunidad de darse cuenta donde están, hacia donde van y si están cumpliendo los objetivos que se han propuesto a largo plazo, metas, estrategias que les ayudara a posicionarse a nuevos mercados y ser competitivos.

4.2 RESULTADOS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LAS EMPRESAS FARMACÉUTICAS.

1. ¿Conoce si en la actualidad la empresa tiene una planificación que permite lograr los objetivos por la misma?

Objetivo: Verificar si el personal que labora en las empresas farmacéuticas conoce si esta cuenta con una planificación adecuada que les permita el logro de los objetivos.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	14	25.93 %
No	40	74.07 %
Total	54	100 %



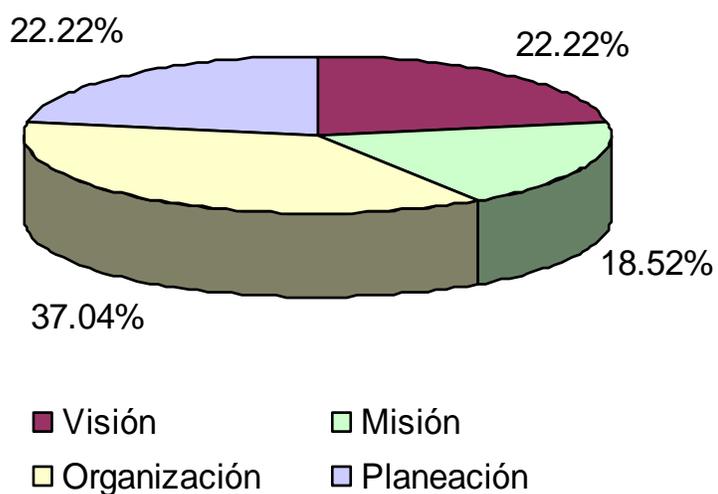
Análisis: Los datos anteriores muestran que el 25.93% de los empleados encuestados tiene la empresa una planificación que permite lograr los objetivos, mientras que el 74.07% no cuenta la empresa con la planificación para lograr los objetivos.

Interpretación: Esta información nos indica que los propietarios y gerentes no transmiten al personal que labora en las farmacias la planificación que utilizan, aunque este sea de tipo informal, la cual les permite el logro de los objetivos y metas propuestas, es por esa que se debe de hacer participe a cada miembro que integra a la empresa.

2. ¿De los siguientes elementos cuáles conoce usted?

Objetivo: Conocer cuáles de los siguientes elementos conoce el empleado

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Visión	12	22.22%
Misión	10	18.52%
Organización	20	37.04%
Planeación	12	22.22%
Total	54	100%



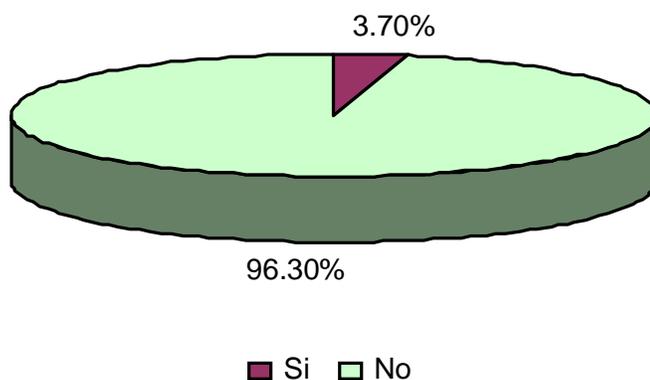
Análisis: Los datos anteriores muestran que el 22.22% de los empleados conocen la visión, 18.52% tienen conocimiento de que es la misión, 37.04% conoce lo que es la organización, 22.22% conoce lo que es planeación.

Interpretación: La mayor parte de los empleados consideran necesario que dentro de las empresas farmacéuticas se aplique los pasos de la planeación ya que éstos les permitiría saber donde están, hacia donde van, y si están logrando los objetivos propuestos por la empresa.

3. ¿Cuenta la empresa con una estructura organizativa?

Objetivo: Conocer si existe una estructura organizativa.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	2	3.70%
No	52	96.30%
Total	54	100%



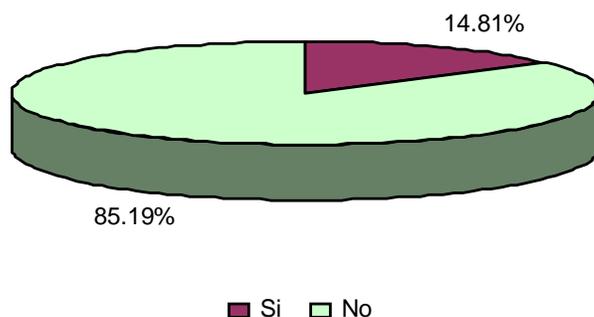
Análisis: Los datos anteriores muestran que el 3.70% cuentan con un organigrama en el cual están estipuladas las funciones, mientras que el 96.30% no cuentan con una estructura organizativa formal que represente los diferentes niveles jerárquicos.

Interpretación: Las empresas no cuentan con una estructura organizativa definida por lo que es definido por lo que necesario que se cree una estructura organizativa que defina uno de los puestos que existen en la empresa.

4. ¿Conoce usted las funciones a desempeñar?

Objetivo: Identificar si el empleado conoce las funciones a desempeñar

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	8	14.81%
No	46	85.19%
Total	54	100%



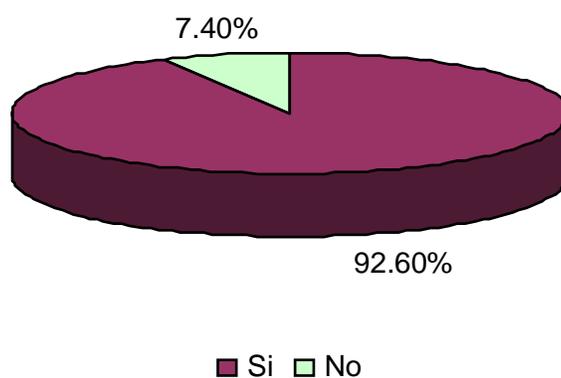
Análisis: Los datos anteriores muestran que el 14.81% si están especificadas las funciones que deben desempeñar cada empleado, mientras que el 85.19% no están especificadas las funciones a desempeñar.

Interpretación: Los empleados no tienen conocimientos de las funciones a desempeñar en sus puestos de trabajo, ya que no cuentan con manuales de funciones en donde se le especifique a cada empleado las funciones a desempeñar.

5. **¿Considera usted que con la apertura de nuevas empresas farmacéuticas a disminuido el nivel de ventas?**

Objetivo: Conocer si con la apertura de nuevas empresas farmacéuticas en la Ciudad de San Francisco Gotera ha disminuido el nivel de ventas.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	50	92.60%
No	4	7.40%
Total	54	100%



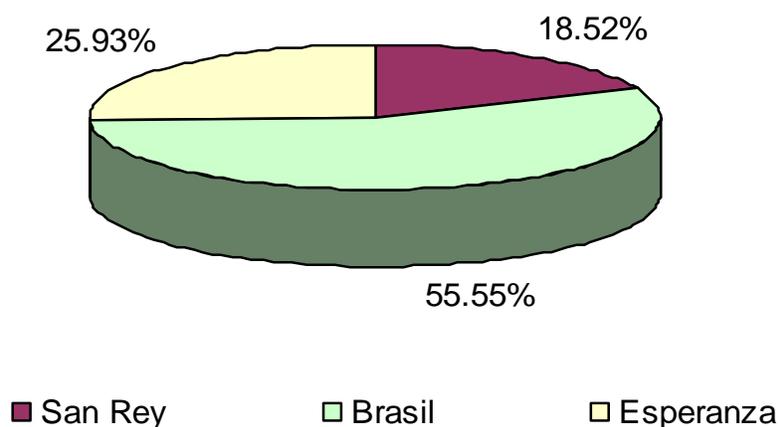
Análisis: Los datos anteriores muestran que el 92.60% respondieron que con la apertura de nuevas farmacias les afectaría el nivel de ventas que tiene cada una de ella, mientras que el 7.40% no bajaría el nivel de ventas.

Interpretación: la mayor parte del personal encuestado en las farmacias consideran que con el transcurso del tiempo la apertura de nuevas empresas farmacéuticas ha venido a disminuir la venta de medicamentos.

6. ¿Cuáles de las siguientes farmacias considera usted que son fuerte competencia?

Objetivo: Conocer las principales farmacias que son fuerte competencia.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
San Rey	10	18.52%
Brasil	30	55.55%
Esperanza	14	25.93%
Total	54	100%



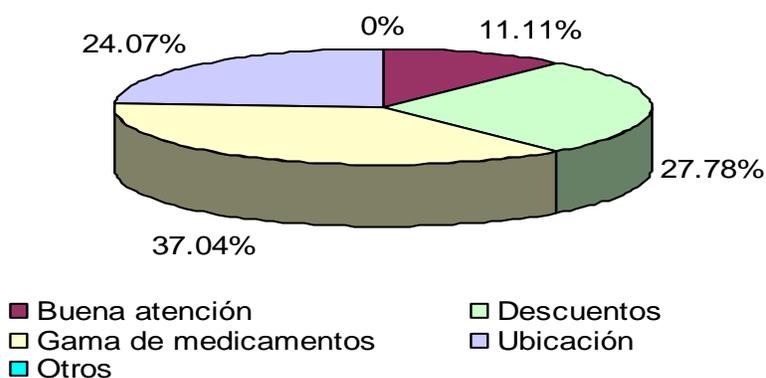
Análisis: Los datos anteriores muestran el 18.52% consideran que la farmacia San Rey es competencia, y la farmacia Brasil posee un 55.55% por ser la mas competitiva dentro del mercado farmacéutico de la Ciudad de San Francisco Gotera mientras que la farmacia Esperanza con un 25.93% en su competitividad.

Interpretación: La mayor parte de los empleados consideran que la farmacia Brasil representa una fuerte competencia, por lo que es necesario que las empresas farmacéuticas amplíen la gama de productos que ofrecen a sus clientes y de esta manera promover la competitividad entre ellas.

7. ¿Porqué considera usted que los clientes prefieren esta farmacia?

Objetivo: Conocer porque motivos los clientes prefieren esta Farmacia

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Buena atención	6	11.11%
Descuentos	15	27.78%
Gama de medicamentos	20	37.04%
Ubicación	13	24.07%
Otros	-	0%
Total	54	100%



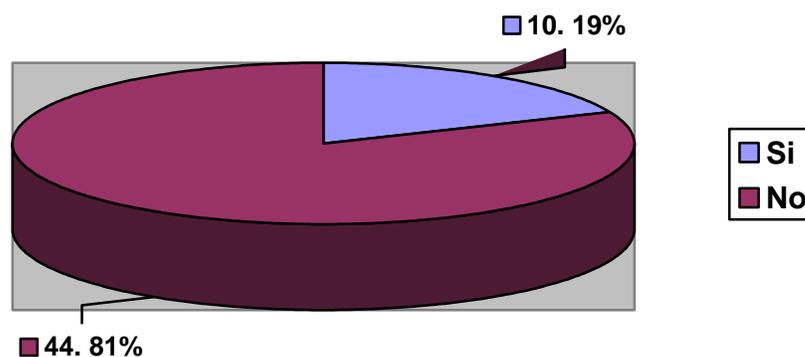
Análisis: Los datos anteriores muestran que el 11.11% prefieren la buena atención 27.78% que sus medicamentos se les haga descuentos, 37.04% les gusta encontrar una gama de medicamentos, mientras que el 24.07% prefieren que esté en un lugar estratégico.

Interpretación: La mayor parte de los empleados consideran que los clientes prefieren estas farmacias por la gama de medicamentos con los que cuentan, ya que es un factor muy importante con lo que debe contar toda organización, para mantenerse en el lugar que actualmente ocupan dentro del mercado farmacéutico

8. ¿Recibe usted capacitación por parte de la empresa?

Objetivo: Conocer el nivel de capacitación que recibe el empleado por parte de la empresa.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	10	18.52%
No	44	81.48%
Total	54	100%



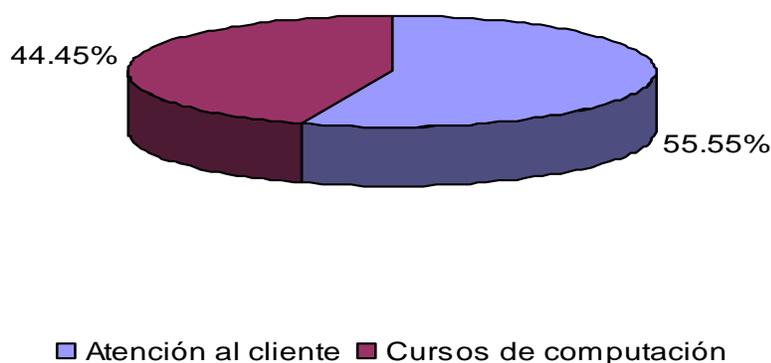
Análisis: Los datos anteriores muestran que el 18.52% de los empleados, reciben capacitaciones y el 81.48% no reciben.

Interpretación: La mayoría de los empleados respondieron que no reciben capacitación por parte de las empresas, por lo que es necesario que las empresas farmacéuticas les brinden capacitación a sus empleados para poder ofrecer un buen servicio al cliente y darles a conocer los medicamentos, descuentos y promociones que se ofrecen dentro de las empresas.

9. ¿Si su respuesta es afirmativa que tipo de capacitación le gustaría recibir?

Objetivo: Conocer los tipos de capacitación que reciben los empleados.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Atención al cliente	30	55.55%
Cursos de computación	24	44.45%
Total	54	100%



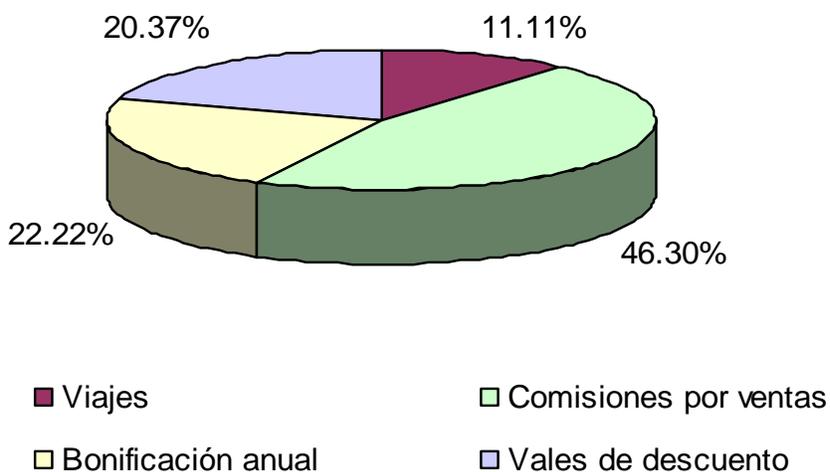
Análisis: Los datos anteriores muestran que el 55.55% opinan que les gustaría recibir capacitación en el área de atención al cliente y un 44.45% respondió que en cursos de computación.

Interpretación: Los empleados en su mayoría respondieron que les gustaría recibir capacitación en el área de atención al cliente ya que lo consideran como un factor importante que les permitiría posesionarse en el mercado obteniendo una ventaja competitiva mas rentable para la empresa, por lo que es importante que las empresas farmacéuticas brinden capacitaciones a sus empleados para obtener un mejor desenvolvimiento en las actividades que realiza.

10. ¿Cuáles de los siguientes incentivos recibe por parte de la empresa?

Objetivo: Conocer que clase de incentivos recibe el empleado por parte de la empresas.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Viajes	6	11.11 %
Comisiones por ventas	25	46.30%
Bonificación anual	12	22.22 %
Vales de descuento	11	20.37 %
Total	54	100 %



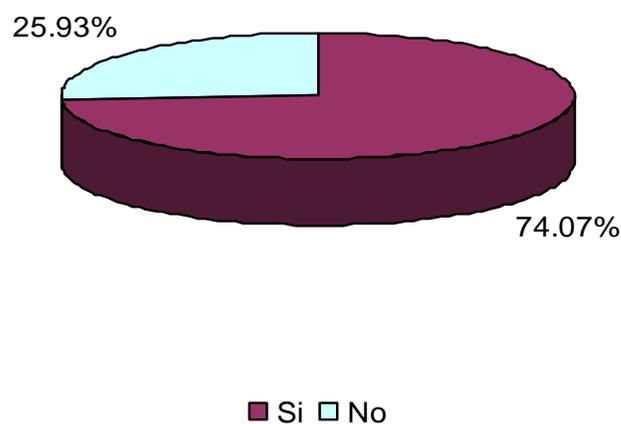
Análisis: Los datos anteriores muestran que el 11.11 % reciben incentivos de viajes, y el 46.30% comisiones por el nivel de ventas 22.22 % bonificación anual, mientras que el 20.37 % vales de descuentos en supermercados.

Interpretación: Los empleados al contar con estos incentivos que les ofrecen las empresas farmacéuticas ellos se sienten motivados por realizar de la mejor manera sus labores, ya que al incentivarlos contribuirán a que las empresas puedan obtener un mayor margen de ventas.

11. Se les evalúa su desempeño?

Objetivo: Conocer el nivel de desempeño de cada empleado

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORECENTAJE
Si	40	74.07%
No	14	25.93%
Total	54	100%



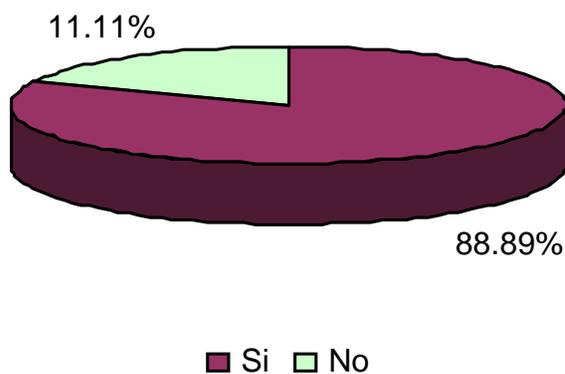
Análisis: Los datos anteriores muestran que el 74.07% de los empleados están siendo Evaluados y el 25.93% respondió que no se les evalúa.

Interpretación: Los empleados de las empresas farmacéuticas la mayor parte son evaluados en base a rendimientos, en base a las tareas que el empleado realiza aunque su evaluación es de manera informal pues no llevan ningún tipo de registro sobre el desempeño de cada empleado.

12 ¿Considera usted que un plan estratégico le permitiría a las empresas obtener una mayor competitividad?

Objetivo: Conocer si con la implementación de un plan estratégico ayudará a la empresas alcanzar un mejor competitividad.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	48	88.89 %
No	6	11.11 %
Total	54	100 %



Análisis: Los datos anteriores muestran que el 88.89% de los empleados consideran muy beneficiosa la implementación de un plan estratégico y el 11.11% no la consideran importante para alcanzar la competitividad.

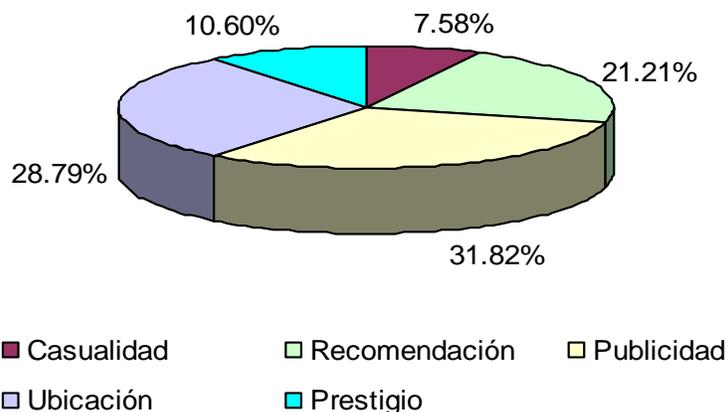
Interpretación: La mayoría de empleados consideran que con la implementación de un plan estratégico, les permitira conocer a las farmacias donde están, hacia donde van y si están alcanzando los objetivos y metas propuestas.

4.3 RESULTADOS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE LAS EMPRESAS FARMACÉUTICAS.

1. ¿Cómo conoció la empresa?

Objetivo: Conocer cual es el medio más efectivo por el cual se conoció la empresa

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Casualidad	10	7.58 %
Recomendación	28	21.21%
Publicidad	42	31.82%
Ubicación	38	28.79%
Prestigio	14	10.60%
Total	132	100 %



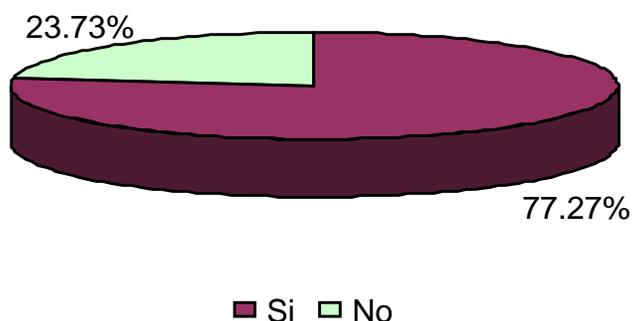
Análisis: Los datos anteriores muestran que el 7.58% confirmó que había llegado a la empresa por casualidad, mientras que un 21.21% mencionó que habían conocido la empresa por medio de la recomendación por parte de familiares y amigos mientras que un 31.82% por medio de la publicidad donde se anuncian, ya sea por radio, TV, y prensa, además un 28.79% dijo haberla conocido por la ubicación donde se encuentra la empresa, y por último con un 10.60% por el prestigio.

Interpretación: La mayoría de las personas encuestadas conoció las empresas farmacéuticas por medio de recomendación de terceros, otra gran parte manifestó que por medio de la publicidad que tienen para anunciar los productos que ofrecen y que se cuenta con una muy buena ubicación y accesibilidad.

2. **¿Cree usted que los medios publicitarios son indispensables para dar a conocer La diversidad de productos que ofrece?**

Objetivo: Conocer que tan indispensables son los medios publicitarios para dar a conocer la diversidad de productos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	102	77.27%
No	30	22.73%
Total	132	100%



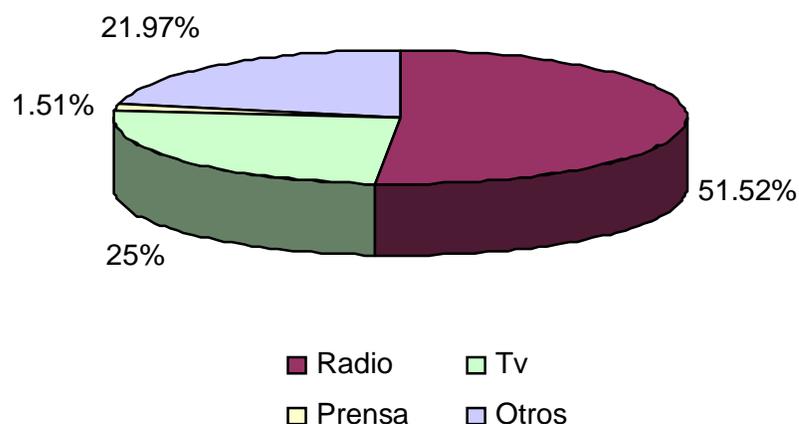
Análisis: Los datos anteriores muestran que el 100% de los consumidores encuestados el 77.27% consideran que es indispensable que las empresas farmacéuticas mientras que un 22.73% considera que no es necesaria la publicidad.

Interpretación: La mayor parte de los clientes encuestados consideran que es muy importante que las empresas utilicen medios publicitarios como una estrategia que les permita ser más competitivo en el mercado.

3. ¿Por qué medios conocen los mensajes publicitarios de las empresas farmacéuticas?

Objetivo: Identificar los medios de comunicación por medio de los cuales los clientes se dan cuenta de los productos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Radio	68	51.52%
TV.	33	25 %
Prensa	2	1.51%
Otros	29	21.97%
Total	132	100 %



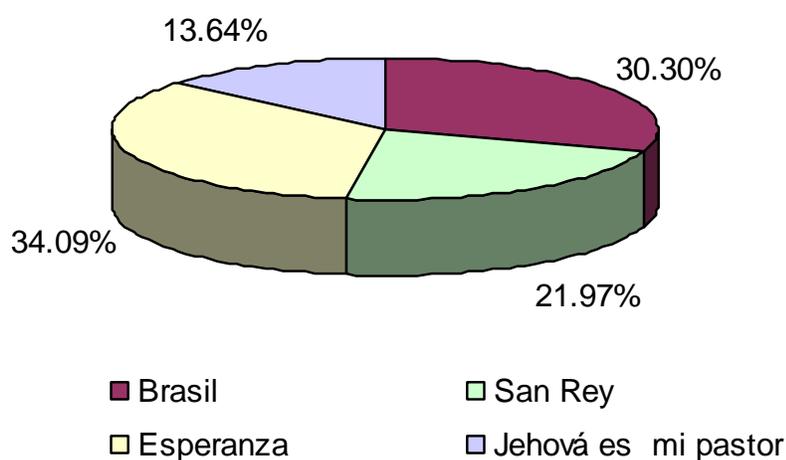
Análisis: Los datos anteriores muestran que el 51.52% conocen los mensajes publicitarios por medio de la radio, y el 25% por la TV, mientras que el 1.51% por medio de la prensa, y el 21.97% los conocen por medio de bayas publicitarias, hojas volantes etc.

Interpretación: La mayor parte de los clientes consideran que es necesario utilizar medios publicitarios para poder expandirse hacia otros mercado, una gran parte de las empresas farmacéuticas cuenta con el uso de la publicidad radial local, es necesario que se implemente otro tipo de publicidad que les permitan posesionarse en otros mercados.

4. Qué farmacia considera que es la más fuerte en la zona urbana de San Francisco Gotera?

Objetivo: Conocer que farmacias son las más fuerte en la zona urbana de San Francisco Gotera.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Brasil	40	30.30%
San Rey	29	21.97%
Esperanza	45	34.09%
Jehová es mi pastor	18	13.64%
Total	132	100%



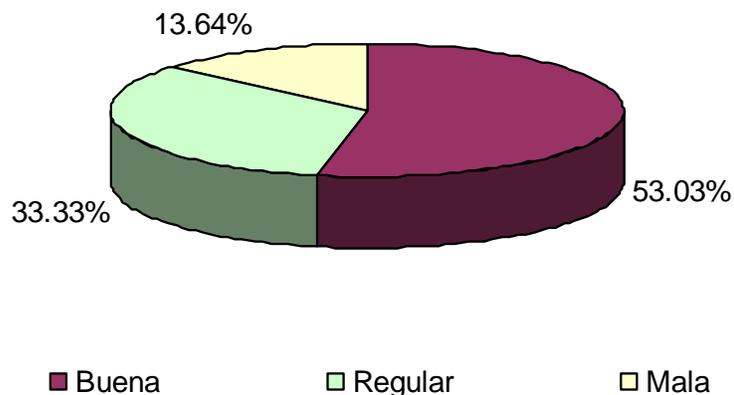
Análisis: Los datos anteriores muestran que el 30.30% consideran que la farmacia Brasil mientras que el 21.97% considera que la San Rey, sin embargo el 34.09% considera que es la farmacia Esperanza, y un porcentaje menor del 13.54% consideran que es la Farmacia Jehová es mi pastor.

Interpretación: El total de la población encuestada considera que la farmacia Brasil representa una fuerte competencia, por que mantiene una amplia gama de productos y medicamentos, mientras que otra parte afirma que la farmacia esperanza ya que cuenta con una base de clientes amplia. Considerando la problemática que surge día con día y con el objetivo de brindar una herramienta que les permita ser mas competitivo se propone la implementación de un plan estratégico.

5. ¿Cómo clasifica estas farmacias en relación a descuentos y atención al cliente?

Objetivo: Conocer la opinión de los clientes en cuanto a la clasificación de las farmacias en relación a los descuentos y atención al cliente.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Buena	70	53.03 %
Regular	44	33.33 %
Mala	18	13.64 %
Total	132	100 %



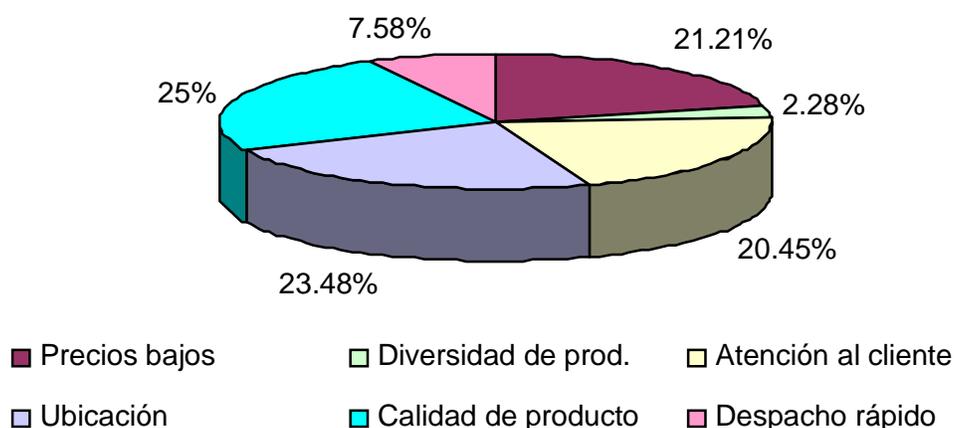
Análisis: Los datos anteriores muestran que del total de consumidores encuestados, el 53.03% considera buena la atención al cliente y descuentos que aplican a los productos, el 33.33% la considera regular y el 13.64% la considera mala.

Interpretación: La mayoría de las personas encuestadas consideran que los descuentos que ofrecen en los productos son buenos pero consideran que deberían de implementar políticas que motiven al consumidor a comprar como productos al 2x1, además productos en liquidación, en cuanto a la atención los consumidores afirman que tardan mucho tiempo en despachar los productos, es de vital importancia que se implementen programas de capacitación para que el empleado desarrolle mejor su trabajo.

6. ¿Por qué prefiere comprar en esta farmacia?

Objetivo: Indagar cual es el motivo de preferencias por parte del cliente hacia las farmacias que visita

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Precios bajos	27	20.45%
Diversidad de productos.	3	2.28%
Atención al cliente	28	21.21%
Ubicación	31	23.48 %
Calidad de producto	33	25 %
Despacho rápido	10	7.58 %
Total	132	100 %



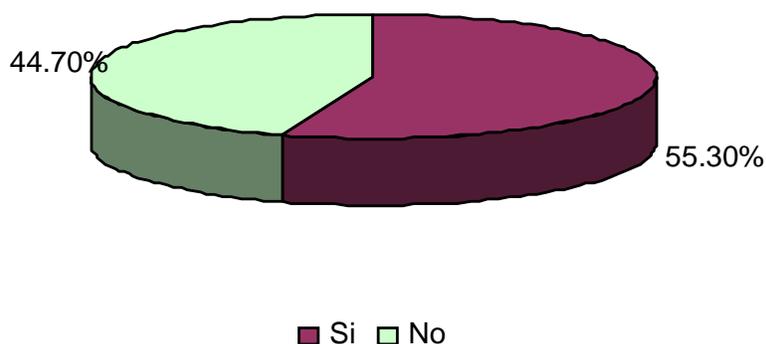
Análisis: Los datos anteriores muestran que el 20.45% prefieren comprar con precios bajos, y el 2.28% prefieren la diversidad de productos, 21.21% la atención, el 23.48% ubicación, mientras que el 25% prefieren la calidad de productos y el 7.58% despacho al cliente rápido

Interpretación: La mayor parte de los clientes encuestados afirman que prefieren comprar por que la calidad de los productos es muy buena, además ofrecen precios bajos pero existe otro porcentaje que esta insatisfecho, los consumidores consideran que el proceso de ventas es lento y que los empleados no cuentan con suficientes técnicas de atención al cliente. Es importante contar con la implementación de capacitación y una gama de medicamentos amplia.

7. ¿Está satisfecho con la calidad de los productos que ofrece la farmacia?

Objetivo: Conocer si los consumidores están satisfechos con la calidad de los productos que ofrecen.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	73	55.30%
no	59	44.70%
Total	132	100%



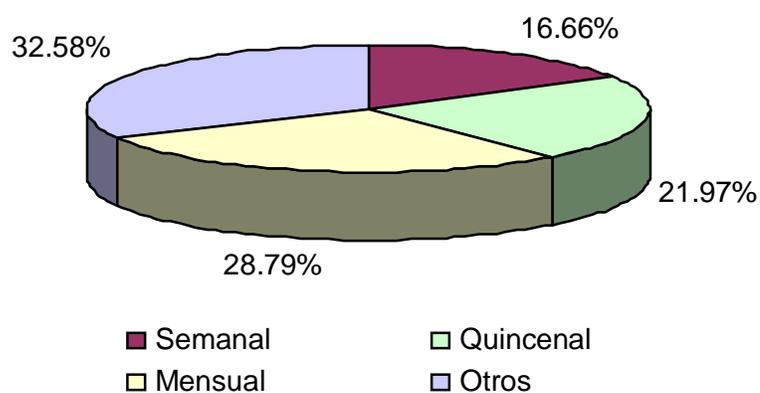
Análisis: Los datos anteriores muestran que el 55.30% de las personas encuestadas están satisfechos con la calidad de los productos, mientras que un 44.70% consideran que no están satisfechos

Interpretación: La mayor parte de consumidores encuestados afirma que está satisfecho con la calidad de los productos que ofrecen las empresas farmacéuticas, ya que es un factor importante en el momento de efectuar una compra.

8. ¿Con que frecuencia visita esta farmacia?

Objetivo: Identificar la periodicidad con la que los compradores adquieren sus productos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Semanal	22	16.66%
Quincenal	29	21.97%
Mensual	38	28.79%
Otros	43	32.58%
Total	132	100%



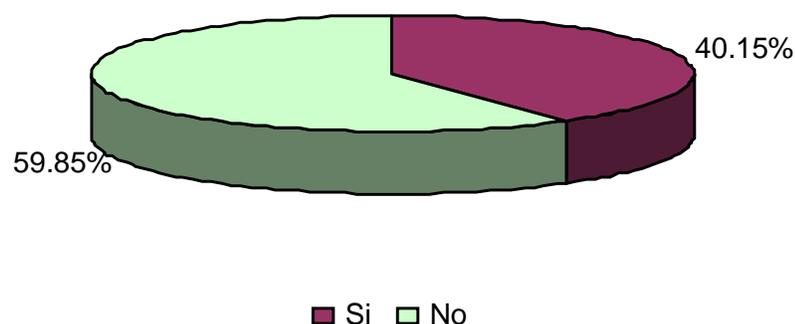
Análisis: Los datos anteriores muestran que el 16.66% visitan las farmacias semanalmente, y el 21.97% la visitan quincenalmente ya que el 28.79% mensualmente mientras que el 32.58% la visitan cuando necesitan sus medicamentos.

Interpretación: La mayoría de los clientes visitan las farmacias de una manera directamente ya que realizan sus compras cuando esta lo amerita un porcentaje considerable, mientras que otro porcentaje son clientes frecuentes que cada mes realizan sus compras. Tratando de resolver problemas de salud, para que exista una mejor concentración de clientes se debería de implementar planes promocionales que ayuden a traer mas clientes frecuentemente como las ofertas, de al dos por uno, descuento en precio, liquidación de producto.

9. ¿Encontró todos los productos que necesitaba comprar?

Objetivo: Conocer si la empresa satisface los gustos y preferencias del consumidor.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	53	40.15%
No	79	59.85%
Total	132	100%



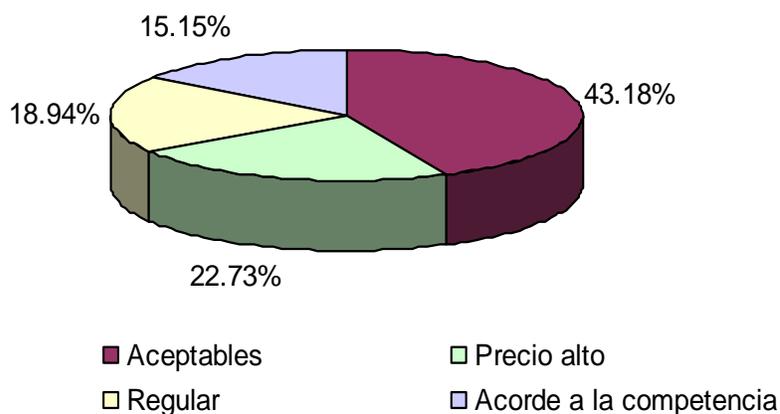
Análisis: Los datos anteriores muestran que el 40.15% encontró todos los productos que necesitaba comprar, mientras que el 59.85% no los encontró todos.

Interpretación: La mayoría de los consumidores encuestados afirmó no estar satisfecho ya que no se habían cubierto sus expectativas, esto es una desventaja para la empresa que no posee una amplia gama de medicamentos, se necesita de una mejora continua encaminada a ganar por lo menos un cliente nuevo cada día y no de perder los que ya tienen.

10. ¿Cómo le parecen los precios de los productos que ofrecen?

Objetivo: Conocer como perciben el precio los compradores.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Aceptables	57	43.18%
Precio alto	30	22.73%
Regular	25	18.94%
Acorde a la competencia	20	15.15%
Total	132	100%



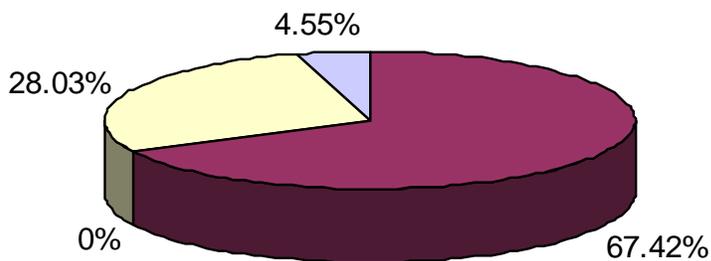
Análisis: Los datos anteriores muestran que los clientes tienen diferentes nociones de los precios de los productos que ofrecen las farmacias, sin embargo el 43.18% los consideran aceptables a la situación económica actual. Pero un 22.73% de toda la población los consideran altos, además el 18.94% lo consideran regular y el 15.15% acorde a la competencia.

Interpretación: la mayor parte de los clientes encuestados consideran aceptables los precios de los productos que les ofrecen las empresas farmacéuticas, pero es importante que para atraer clientes se implementen promociones y descuentos que ayuden a las empresas a incrementar el nivel de aceptación de su negocio.

11. ¿Qué reacción toma usted cuando visita la farmacia y se da cuenta que han incrementado los precios de los medicamentos?

Objetivo: Identificar el comportamiento que tienen los compradores cuando el precio de los medicamentos incrementan.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Compra menos cantidad	89	67.42%
Compra más cantidad	0	0%
Compra igual cantidad	37	28.03%
Se retira sin comprar	6	4.55%
Total	132	100%



Compra menos cantidad
 Compra más cantidad
 Compra igual cantidad
 Se retira sin comprar

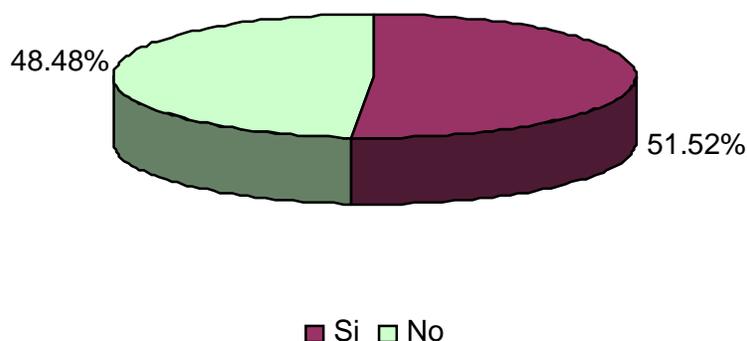
Análisis: Los datos anteriores muestran que de 100% de personas encuestadas el 67.42% respondió que cuando se incrementan los precios de los medicamentos compran menos cantidad, ante tal hecho un 28.03% compra igual cantidad y un 4.55% se retira sin comprar productos.

Interpretación: La mayoría de los clientes contestaron que la reacción que ellos toman cuando se dan cuenta que el precio de los medicamentos se ha incrementado es comprar menos, por lo que es importante que las empresas desarrollen políticas de descuentos que permitan a los clientes tener mayor accesibilidad a dichos productos.

12. ¿Cuándo usted visita el establecimiento obtiene información por parte del personal de la empresa cuando existen promociones de venta en los productos?

Objetivo: Conocer si los empleados brindan información a los clientes de las promociones que existen en la empresa.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	68	51.52%
No	64	48.48%
Total	132	100%



Análisis: Los datos anteriores muestran que el 51.52% de la población encuestada si reciben información por parte de los empleados, mientras que un 48.48% no reciben información.

Interpretación: Los cliente en su mayoría respondieron que el personal les brinda la información acerca de las promociones que existen en las empresas farmacéuticas, pero es necesario que el personal este capacitado para poder informarles a los clientes de los productos y promociones que se dan en la empresa y brindarles un mejor servicio a los clientes que prefieren estas farmacias.

4.4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Después de realizar un análisis de los datos recopilados en la presente investigación se concluye y recomienda lo siguiente.

4.4.1 Conclusiones

- Los propietarios y gerentes de las empresas farmacéuticas de la ciudad de San Francisco Gotera consideran importante realizar un monitoreo del entorno como una herramienta que permita visualizar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas con el objeto de prever el comportamiento del mismo y adaptar la situación de la empresa a sus necesidades. Al observar la respuesta obtenida en la pregunta numero 14 donde el 84.21% de los propietarios manifestó necesario no conocer el ambiente interno y externo de la empresa, ya que en la mayoría de empresas no se efectúan estudios de este tipo.

Dichos conceptos teóricos llevados a la práctica llevarían a una mayor competitividad la misma. Por lo tanto es posible aceptar la hipótesis específica H1, que se enuncia de la siguiente manera: **La realización de un diagnostico (FODA) permitirá conocer el ambiente interno y externo que enfrentan las empresas farmacéuticas de la ciudad de San Francisco Gotera.**

- Actualmente las empresas farmacéuticas en su mayoría no poseen por escrito la misión y visión, pero los propietarios y/o gerentes identifican su razón de ser y lo que pretenden lograr en el futuro difundíéndole en forma oral al personal que labora en la institución siendo este un parámetro que no les permite tener una visión mas clara de lo que pretenden alcanzar. Tomando en cuenta la aceptación de la hipótesis específica H2, cuyo enunciado dice: **El establecimiento de la misión y visión permitirá establecer su razón de ser, y lo que se pretende lograr.**

- La mayoría de los propietarios y gerentes de estas empresas afirman que es necesario definir objetivos y crear estrategias a corto, mediano y largo plazo, cuyo propósito es comunicar una descripción de lo que se desea que sea la empresa ya que las estrategias muestran la dirección y el empleo de recursos y de esfuerzos, para lograr los resultados propuestos y mejorar la productividad de la empresa, por lo tanto se acepta la hipótesis específica H3, que literalmente dice: **La definición de objetivos estratégicos y estrategias ayudará a lograr un mejor funcionamiento de dicha empresa.**
- Las fuerzas competitivas se pueden identificar a través de la presencia de rivalidades, poder de negociación de los compradores, amenazas de de productos sustitutos y poder de negociación de los proveedores debido al Tratado de libre Comercio, la amenaza de nuevos competidores empresas fuertes que las que ya existen en el mercado. por lo tanto es posible aceptar la hipótesis específica H4, que se enuncia: **El modelo de las cinco fuerzas competitivas, nos preemitirá diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas del mercado.**
- Tanto los propietarios y/o gerentes como el personal que trabaja e integra las empresas están de acuerdo que un Plan Estratégico contribuye en gran medida a lograr la competitividad entre las farmacias, obteniendo así un mayor crecimiento y desarrollo de las mismas, por que les permite tener mas cobertura entre oferta y demanda.

4.4.2 Recomendaciones.

- Se recomienda a los propietarios y gerentes que deben realizar el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) periódicamente en miras de obtener una mejora continua en su empresa.
- Los propietarios y/o gerentes de las empresas farmacéuticas deben definir cada cierto periodo de tiempo (3-5) la misión para aclarar sus propósitos identificar su razón de

ser y definir su negocio en todas las dimensiones, así como también la visión de la empresa en miras de crear una organización con bases.

- Que todas las empresas farmacéuticas realicen una planificación formal dándose estas a corto, mediano y largo plazo, logrando así sus objetivos por medio de estrategias.
- El personal encargado de la planeación estratégica debe tener siempre en cuenta las cinco fuerzas competitivas (presencia de rivalidades, poder de negociación de los proveedores), para hacer uso de las oportunidades que se presentan en el mercado a los cambios que surgen en este, ya que las cinco fuerzas permiten tener una ventaja competitiva.
- Los propietarios y/o gerentes así como también el personal que labora en las farmacias, deben implementar un plan estratégico que les permita mantenerse en el mercado y ser competitivos.

CAPITULO V

**“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA
PROMOVER LA COMPETITIVIDAD EN
LA FARMACIA LA ESPERANZA
DE LA CIUDAD DE SAN FRANCISCO GOTERA”**

INTRODUCCION.

La presente propuesta de un Plan Estratégico para promover la competitividad en las Empresa Farmacéuticas de la Ciudad de San Francisco Gotera, permitirá al propietario y gerente contar con una herramienta de planificación que simplificará el logro de sus objetivos haciéndoles más eficientes y competitivos en el mercado farmacéutico.

En el desarrollo del plan estratégico se plantea la importancia que tiene la aplicación del mismo, objetivos de trabajo, definición del plan estratégico, formulación de la Misión y Visión de la Empresa, definición de valores de la misma, estructura organizativo, y manuales de función, además se elaboro un diagnostico a través de la técnica FODA para conocer la situación de la empresa, señalando las fortalezas, oportunidades que estas deben aprovechar, debilidades y amenazas que enfrentan.

El diseño de estrategia para el logro de los objetivos, y la integración de los planes de acción, que permitirá el monitoreo de todas las acciones diseñadas para el corto, mediano y largo plazo. Así también se proponen diferentes modelos que ayudará

ANTECEDENTES.

La empresa “Farmacia la Esperanza”, se encuentra ubicada en Av. Francisco Morazán 3° y 1ª. Calle Poniente, Barrio El Calvario, de la ciudad San Francisco Gotera, esta es una de las empresas que se dedica a la compra - venta de medicamentos desde 1997, iniciando sus operaciones en un local alquilado, siendo el propietario el sr. José Daniel Fernández Blanco, donde inicialmente sus empleados fueron personas de su entorno familiar, los cuales administraban un capital de ciento cincuenta mil colones los cuales eran financiados por instituciones bancarias.

Con el paso de los años la empresa se fue consolidando hasta manejar un capital mucho mayor con el que inicio sus operaciones. Contaba con una reducida gama de medicamentos, en aquel entonces sus proveedores eran: López, Bayer, Lainez, Merk, etc.

5.2 SITUACION ACTUAL.

En la actualidad la farmacia la esperanza se encuentra ubicada en la misma dirección donde inició sus operaciones hoy en día cuenta con un local propio.

Posee una amplia gama de medicamentos de treinta y cinco laboratorios para satisfacer las necesidades de los clientes, la capacidad de recursos humanos con lo que cuenta la empresa es de 10 empleados que están distribuidos en el área de ventas, cuenta con un equipo de transporte para suplir las necesidades de la misma.

Las empresas que representan una competencia para la farmacia la Esperanza son. Farmacia San rey, San Carlos, y la Brasil. Actualmente la farmacia acude a préstamos bancarios para hacerle frente a las necesidades de inversión que le permitan mantenerse en el mercado, no cuenta con tecnología adecuada que facilite los procesos administrativos para ser más eficientes en el desarrollo de sus operaciones.

No posee una misión y visión escrita pero si en la mente del propietario además no tiene una estructura organizativa que le permite definir los puestos que existen en la empresa

5.3 IMPORTANCIA.

En los últimos años, la planeación estratégica se ha convertido en una herramienta gerencial importante para la empresa que esté comprometida a prepararse para el futuro.

En la mayoría de los casos para las empresa la administración es de forma tradicional, puesto que son fundadas y desarrolladas a nivel familiar, esto hace que de generación a generación sean transmitidas las líneas de mando, valores, costumbres que con que el transcurrir de los tiempos se vuelve ley y quedan arraigadas en la mente de los trabajadores y de las personas que están al frente de estas empresas, creándose así una cultura organizacional.

El personal directivo no siempre cuenta con los conocimientos idóneos para la administración de una empresa, ni dispone de tiempo para la creación de planes de acción que le permita ser más eficiente y competitivos, por lo que se vuelve una necesidad conocer el negocio a través de la aplicación de diferentes herramientas o técnicas como lo es el análisis FODA, el proceso administrativo, que fortalezca las diferentes áreas de la empresa, en este caso mediante la implementación de un plan estratégico.

Para obtener el logro de los resultados esperados es necesario que se involucren todos por igual (empleados – propietarios) permitiendo así tomar decisiones.

5.4 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

5.4.1 Objetivo General:

- ✓ Elaborar un plan estratégico que contribuya a promover la competitividad en la farmacia la esperanza, de san Francisco Gotera.

5.4.2 Objetivos Específicos:

- ✓ Mejorar el servicio al cliente y la calidad de los productos que brindan a la población en general.
- ✓ Aumentar la motivación y participación del personal que labora en la Farmacia La Esperanza.
- ✓ Implementar un sistema de control de inventario que permita brindar un mejor servicio al cliente.
- ✓ Emplear la planeación estratégica como guía para mejorar la competitividad en la Farmacia La Esperanza.

5.5 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

La planeación trata con el futuro de las decisiones actuales, observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo.

La esencia de esta consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y amenazas que surgirán en el futuro las cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para la que una organización tome mejores decisiones en el presente para explorar las oportunidades y evitar los peligros.

Es un proceso que se inicia con el análisis de los factores externos e internos, continua con la definición de la misión y visión, los objetivos estratégicos y concluye hasta formular las estrategias de la organización, para lograr las metas y objetivos buscados.

La planeación estratégica en una actitud, una forma de vida, requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro y una determinación para planear constantemente.

5.5.1 Definición:

Es el desarrollo de una visión y una misión estratégica, el establecimiento de objetivos y la decisión acerca de una estrategia son tareas básicas para determinar la dirección. Delinean rumbo de la organización sus objetivos de desempeño.

5.5.2 Ventajas:

- Define el rumbo institucional
- Propicia una transformación en la cultura organizacional
- Compromiso grupal
- Mide y evalúa el desempeño institucional
- Permite una distribución adecuada de los recursos

5.5.3 Desventajas:

- Se planea bajo incertidumbre
- En algunas ocasiones el plan se enfoca en los recursos actuales de las empresas que en obtenerlos nuevos.

5.6 FORMULACIÓN DE LA MISIÓN Y LA VISION

La misión y la visión refleja el por que de la existencia de la empresa y los objetivos. Por lo tanto es necesario que todos los que integran la empresa conozcan la importancia y participen de las mismas.

A continuación se elabora la misión y la visión propuesta para la farmacia La Esperanza tomando en cuenta factores claves que se recolectaron en la investigación y las opiniones obtenidas por los propietarios encuestados.

Misión

Somos una empresa farmacéutica a satisfacer las necesidades en el área de salud de nuestros clientes y público en general de la Ciudad de San Francisco Gotera y sus alrededores, ofreciendo una amplia gama de medicamentos de la más alta calidad a precios accesibles, atención personalizada y horarios a su conveniencia.

Visión

Ser una empresa líder altamente competitiva en el mercado farmacéutico de la zona oriental de El Salvador, ofreciendo productos y servicios en el área de salud con los más altos

estándares de calidad, a través del mejoramiento continuo de nuestra organización y los miembros que la conforman.

5.7 METAS PROPUESTAS.

Área Administrativa.

- Aumentar el nivel de conocimientos administrativos
- Crear un sistema de control de inventario
- Realizar en un 90% las actividades que se han planificado durante el periodo.

Área de Ventas.

- Ampliar la gama de productos.
- Extender el horario de servicio a 24 horas
- Incrementar el nivel de ventas
- Aumentar la base de clientes un 40%
- Lograr una mayor participación en el mercado
- Nueva apertura de sucursales en los demás departamentos del país.
- Posesionar a la farmacia La Esperanza como líder en empresa farmacéutica de la ciudad de San Francisco Gotera.

Área de Recursos Humanos.

- Lograr que el personal esté bien capacitado para brindar un excelente servicio al cliente.
- Realizar capacitaciones en ciertos periodos de tiempo.

Área de Finanzas.

- Crear un fondo de capital para invertir en publicidad e investigación de mercado
- Implementar un sistema de control de ingresos y egresos
- Aumentar el nivel de utilidades de la empresa

- Destinar el 30% de las utilidades a la inversión
- Realizar periódicamente auditoria para conocer acerca de la situación financiera de la Empresa.

5.8 POLITICAS.

Área Administrativa.

- Colocar en sitios estratégicos, de misión y visión de la empresa de manera que pueda ser observada y leída por todos los empleados.
- Crear una estructura organizativa donde se de a conocer las líneas de autoridad y los puestos que existen en la empresa.
- Elaborar un manual de funciones para cada puesto que existe en la farmacia.
- Los empleados registren su hora de entrada y salida.

Área de Ventas.

- Ofrecer nuestro servicio durante los trescientos sesenta y cinco días del año
- Brindar descuentos y promociones a los clientes
- Establecer estudios de mercado para conocer los gustos y preferencias.
- Fijar metas de venta diaria que los empleados cumplan.

Área de Recursos Humanos.

- Establecer un área de reclutamiento de personal.
- Capacitar al personal actual por lo menos dos veces al año y al empleado nuevo se le capacite quince días antes de desempeñar su cargo.
- Fomentar en el personal los valores empresariales y éticos.
- Realizar evaluaciones de desempeño a los empleados
- Ofrecer las prestaciones de la ley a los empleados

Área de Finanzas.

- Recurrir a fuentes de financiamiento para inversiones.
- Los pagos se efectúen en efectivo, cheque, tarjetas de créditos.

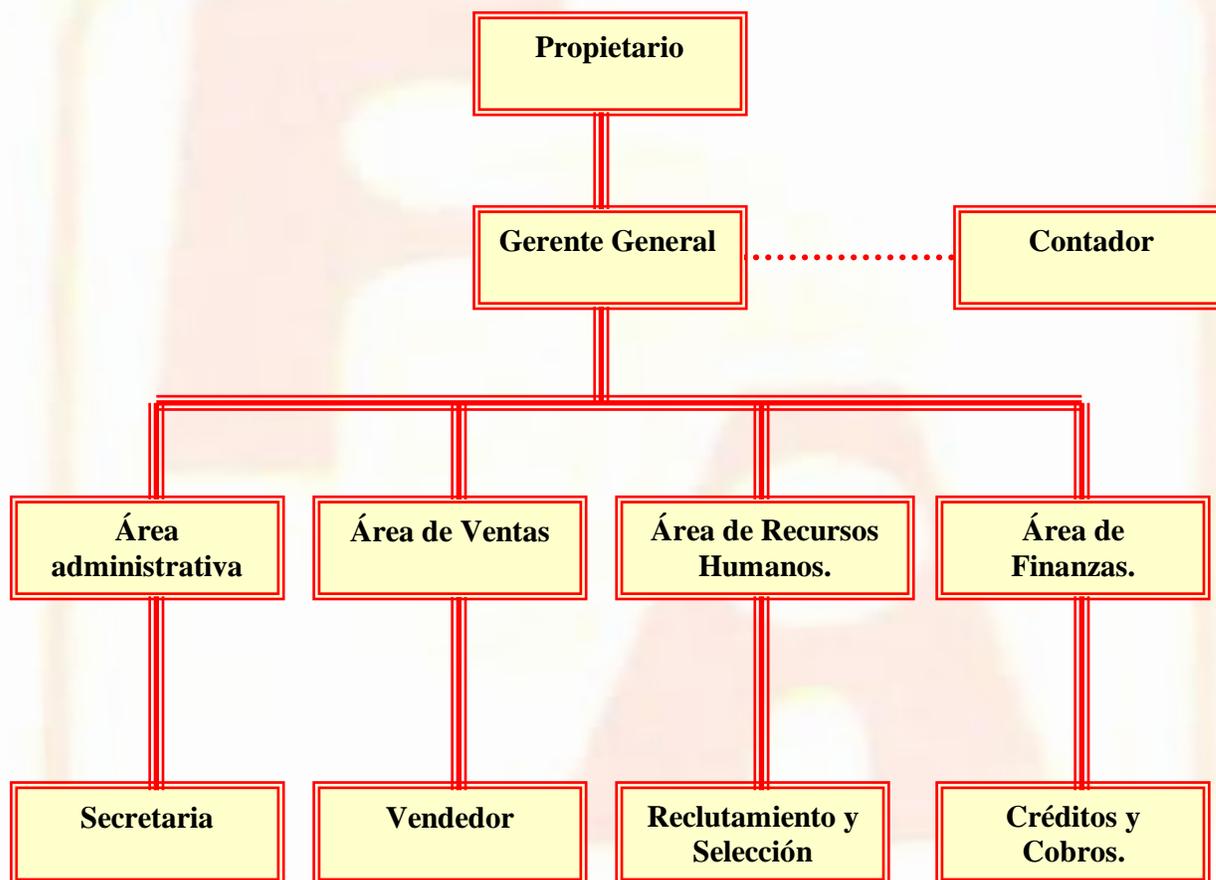
5.9 VALORES PROPUESTOS.

Los valores organizacionales son la convicción que los miembros de una organización tienen en cuanto a preferir cierto estado de cosas por encima de otros.

Para cada empresa suelen ser diferentes así mismo su aplicación e identificación pero en general los “valores hacen la compañía” por eso es importante llevarlos a la práctica y que no sean solamente tinta en papel.

- ✓ Responsabilidad: respuesta positiva ante la obligación contraída, actitud que se asume ante los resultados de la labor que se realiza y por lo que tiene que responder ante los demás.
- ✓ Honestidad: Valorar a los demás, considerar su dignidad, el respeto se acoge siempre a la verdad, no tolera bajo ninguna circunstancia la mentira y repugna la calumnia y el engaño.
- ✓ Compromiso: Ética y profesionalismo, interés por la necesidad social del entorno, disposición de servicio.
- ✓ Eficiencia: Capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles. Aptitud para realizar un trabajo o una labor.
- ✓ Puntualidad: Es la disciplina de estar a tiempo para cumplir obligaciones, es necesaria para dotar la personalidad de carácter, orden y eficacia pues al vivir este valor en plenitud estamos en condiciones de realizar más actividades, desempeñar mejor el trabajo, ser merecedores de confianza.

5.10 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PARA LA FARMACIA LA ESPERANZA.



5.11 DESCRIPCION DE FUNCIONES DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

La representación gráfica de la estructura de una organización es donde se refleja la relación existente entre las unidades que le integran y sus principales funciones es un instrumento auxiliar que le sirve al administrador para la cual se fija la posición, acción y la responsabilidad de cada servicio, se detallan a continuación cada uno de los cargos.

MANUAL DE FUNCIONES	
1. IDENTIFICACIÓN	
<p>NOMBRE DEL PUESTO: Propietario</p> <p>SE REPORTA A:</p> <p>OTROS NOMBRES DEL PUESTO:</p> <p>SUPERVISA A: Gerente General, Área administrativa, Área de ventas, Área de Finanzas, Área de Recursos Humanos</p> <p>PERSONAS QUE REQUIEREN EL PUESTO:</p>	
2. REQUISITOS MÍNIMOS: Un año	
<p>GRADO ACADÉMICO: Lic. En administración de empresas, o licenciado en psicología</p> <p>EXPERIENCIA: Un año en puestos que requieren el manejo de personal</p> <p>CONOCIMIENTOS ESPECIALES: Conocimientos sobre legislación laboral, técnicas de evaluación de desempeño</p> <p>HABILIDADES ESPECIALES: Dominio de programas de computación, como Word, Excel, y el sistema DET.</p> <p>ACTITUDES REQUERIDAS: Alta capacidad de liderazgo, preactivo, habilidades interpersonales, capacidad para tomar decisiones.</p>	
3. DESCRIPCIÓN GENERAL:	
Es el encargado de la elaboración de los planes y controlar la ejecución de los mismos.	
4. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA.	
<p>ACTIVIDADES DIARIAS: Mantener la coordinación de la empresa, y corregir los errores que se den en cada área de la organización</p> <p>ACTIVIDADES PERIÓDICAS: Asistir a reuniones con los jefes de cada área de la empresa</p> <p>ACTIVIDADES OCASIONALES: Supervisar a los empleados de cada área</p>	
5. ESPECIFICACIONES	
<p>RESPONSABILIDAD: Es responsable del personal de cada área y su buen funcionamiento</p> <p>AMBIENTE: Oficina</p> <p>RIESGOS: Ninguno</p>	
6. RELACIONES DE TRABAJO	
<p>RELACIONES INTERNAS:</p> <p>Todos los áreas de la empresa</p>	<p>PARA: Tener conocimiento de todo lo que se desarrolla en la empresa</p>
<p>RELACIONES EXTERNAS:</p> <p>Con empresas que tengan su misma función</p>	<p>PARA: Estas al margen de todas las técnicas nuevas que se están dando en el mercado farmacéutico.</p>



MANUAL DE FUNCIONES	
1. IDENTIFICACIÓN	
<p>NOMBRE DEL PUESTO: Gerente General</p> <p>SE REPORTA A: Propietario</p> <p>OTROS NOMBRES DEL PUESTO:</p> <p>SUPERVISA A: Área Administrativa, área de Ventas, área de Finanzas, área de Recursos Humanos</p> <p>PERSONAS QUE REQUIEREN EL PUESTO: Uno</p>	
2. REQUISITOS MÍNIMOS:	
<p>GRADO ACADÉMICO: Licenciado en administración de empresas o licenciado en psicología</p> <p>EXPERIENCIA: Dos años de experiencia en puestos similares</p> <p>CONOCIMIENTOS ESPECIALES: Conocimientos sobre legislación laboral, técnicas de evaluación de desempeño</p> <p>HABILIDADES ESPECIALES: En el manejo de personal, conocimientos de computación, conocimiento sobre negociación y dirección de empresas</p> <p>ACTITUDES REQUERIDAS: Alta capacidad de liderazgo, proactivo, habilidades, interpersonales, capacidad para tomar decisiones.</p>	
3. DESCRIPCIÓN GENERAL:	
Planificar, dirigir, organizar y controlar los recursos: materiales, financieros y humanos, tomar decisiones con respecto al buen funcionamiento de la empresa	
4. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA.	
<p>ACTIVIDADES DIARIAS: Dirigir la empresa en base a planificación establecida por la organización, tomar decisiones, referentes a la fijación de precios, establecer niveles de compra y venta, diseños de salarios, prestaciones y beneficios adicionales, realiza presupuestos de producción, capacitación, personal.</p> <p>ACTIVIDADES PERIÓDICAS: Asistir a reuniones con los jefes de cada área de la empresa</p> <p>ACTIVIDADES OCASIONALES: Supervisar a los empleados del nivel operativo de cada área de la empresa</p>	
5. ESPECIFICACIONES	
<p>RESPONSABILIDAD: Es responsable del personal de cada área y de su buen funcionamiento, reportar al gerente general sobre los resultado de cada área de la empresa</p> <p>AMBIENTE: Oficina</p> <p>RIESGOS: Ninguna</p>	
6. RELACIONES DE TRABAJO	
<p>RELACIONES INTERNAS:</p> <p>Todas las áreas de la empresa</p>	<p>PARA: Tener conocimiento de cómo se está desarrollando los programas de todas las áreas</p>
<p>RELACIONES EXTERNAS:</p> <p>Con farmacias que tengan su misma función de compra y venta de medicamentos</p>	<p>PARA: Estar al margen de todas los medicamentos nuevos que entran al mercado laboral</p>



MANUAL DE FUNCIONES	
1. IDENTIFICACIÓN	
<p>NOMBRE DEL PUESTO: Encargado de Área administrativa</p> <p>SE REPORTA A: Gerente General</p> <p>OTROS NOMBRES DEL PUESTO:</p> <p>SUPERVISA A: Área de ventas, área de finanzas y área de recursos humanos</p> <p>PERSONAS QUE REQUIEREN EL PUESTO: uno</p>	
2. REQUISITOS MÍNIMOS:	
<p>GRADO ACADÉMICO: Bachillerato técnico vocacional</p> <p>EXPERIENCIA: Buenas relaciones internas y externas</p> <p>CONOCIMIENTOS ESPECIALES: Tener agilidad numérica, y tener funcionamiento sobre el mantenimiento administrativo de personal</p> <p>HABILIDADES ESPECIALES: Tener conocimientos de cómo se administra la empresa, y conocer los programas computacionales que les ayude para hacer las cotizaciones de los pedidos de medicamentos</p> <p>ACTITUDES REQUERIDAS: Alta capacidad de liderazgo, tener buenas relaciones personales con las demás áreas de la empresa</p>	
3. DESCRIPCIÓN GENERAL: Es un puesto de mando intermedio es el responsable ante el gerente o propietario de la empresa, encargado de dirigir todos los factores endógenos de la organización, referente al personal, proveedores, y también es la que revisa los pedidos de medicamentos.	
4. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA.	
<p>ACTIVIDADES DIARIAS: Verificar la facturación de la venta de medicamentos, revisar la inasistencia de productos para que no falten en la farmacia</p> <p>ACTIVIDADES PERIÓDICAS: asistir a reuniones con los jefes de cada área de la empresa</p> <p>ACTIVIDADES OCASIONALES: Supervisar a los empleados de cada área de trabajo</p>	
5. ESPECIFICACIONES	
<p>RESPONSABILIDAD: Es responsable de mantener en orden la papelería de la empresa, como facturas, cotizaciones compras, comprobantes de crédito fiscal</p> <p>AMBIENTE:</p> <p>RIESGOS: Ninguno</p>	
6. RELACIONES DE TRABAJO	
<p>RELACIONES INTERNAS:</p> <p>Todas las áreas de la empresa</p>	<p>PARA: Conocer como se está desarrollando los programas en cada una de las áreas de trabajo</p>
<p>RELACIONES EXTERNAS:</p> <p>Con empresas que tengan el mismo giro</p>	<p>PARA: Conocer de la diversidad de medicamentos que están en el mercado farmacéutico.</p>



MANUAL DE FUNCIONES



1. IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL PUESTO: Encargado de Área de ventas

REPORTA A: Gerente general

OTROS NOMBRES DEL PUESTO:

SUPERVISA A: Vendedores

PERSONAS QUE REQUIEREN EL PUESTO: uno

2. REQUISITOS MÍNIMOS:

GRADO ACADÉMICO: Bachiller técnico vocacional opción contaduría

EXPERIENCIA: Tener dos años en puestos similares

CONOCIMIENTOS ESPECIALES: Conocer la diversidad de productos que hay dentro de la empresa y saber su nombre genérico para poder ofrecérselos a los consumidores cuando estos lo requieran y sobre el manejo de los medicamentos

HABILIDADES ESPECIALES : Relaciones interpersonales, Conocimiento computacionales.

ACTITUDES REQUERIDAS: Valores de respeto moral y ético, cordialidad, espíritu de servicio, proactivo dinámico y alto sentido de responsabilidad, excelentes relaciones interpersonales

3. DESCRIPCIÓN GENERAL:

Es el responsable ante la administración de planificar, dirigir las políticas de ventas, promociones y distribución de productos y servicios de la empresa, el área de ventas tiene a su cargo a los vendedores

4. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA.

ACTIVIDADES DIARIAS: Organizar promociones de ventas, y dar a conocer a los vendedores de los nuevos precios de medicamentos

ACTIVIDADES PERIÓDICAS: Preparar conferencias para darle a conocer al personal de la empresa como atención al cliente

ACTIVIDADES OCASIONALES: Consultar la base de datos, cuando se requiere de medicamentos que no hay en existencia , reuniones con proveedores, vendedores para darle a conocer información de los precios de los medicamentos

5. ESPECIFICACIONES

RESPONSABILIDAD: Proporcionar la información oportuna y eficaz de la base de datos de medicamentos a todas las áreas de la empresa

AMBIENTE:

RIESGOS: Ninguno

6. RELACIONES DE TRABAJO

RELACIONES INTERNAS:

Todas las áreas de la empresa

PARA: Tener conocimiento en como se está desarrollando las políticas de ventas de la empresa

RELACIONES EXTERNAS:

Con las demás empresas que tenga el mismo giro o función de compra y venta de medicamentos

PARA: Estar a la vanguardia de todos los medicamentos nuevos que están en el mercado farmacéutico.

MANUAL DE FUNCIONES	
1. IDENTIFICACIÓN	
<p>NOMBRE DEL PUESTO: Encargado de Recursos humanos</p> <p>REPORTA A: Gerencia General</p> <p>OTROS NOMBRES DEL PUESTO:</p> <p>SUPERVISA A: Todo el personal de la empresa</p> <p>PERSONAS QUE REQUIEREN EL PUESTO: uno</p>	
2. REQUISITOS MÍNIMOS:	
<p>GRADO ACADÉMICO: Licenciatura en administración de empresas o licenciatura en psicología</p> <p>EXPERIENCIA: Un año en puestos similares</p> <p>CONOCIMIENTOS ESPECIALES: Sistema de información gerencial, sistema de recursos humanos y de contabilidad.</p> <p>HABILIDADES ESPECIALES: Conocimiento básico en el manejo de personas</p> <p>ACTITUDES REQUERIDAS: creatividad, razonamiento lógico, perseverancia y responsabilidad</p>	
3. DESCRIPCIÓN GENERAL:	
Mantener actualizado y clasificado de los documentos de los aspirantes y los empleados de la empresa por áreas, analizar e implementar a la base de datos, organizar y dirigir los procesamientos de datos.	
4. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA.	
<p>ACTIVIDADES DIARIAS: Controlar si todo el personal desarrolla sus actividades.</p> <p>ACTIVIDADES PERIÓDICAS: Consultar la base de datos de los aspirantes, empleados</p> <p>ACTIVIDADES OCASIONALES: Actualizar la base de datos cuando hay nuevos empleados.</p>	
5. ESPECIFICACIONES	
<p>RESPONSABILIDAD: Proporcionar la información oportuna y eficaz de las base de datos a toda las áreas de la empresa</p> <p>AMBIENTE: Oficina</p> <p>RIESGOS: Ninguno</p>	
6. RELACIONES DE TRABAJO	
<p>RELACIONES INTERNAS:</p> <p>Sección de reclutamiento y selección de desarrollo del gerente de la empresa.</p>	<p>PARA: Reportar las posibles deficiencias que hay en las áreas con el control del personal</p>
<p>RELACIONES EXTERNAS:</p> <p>Ministerio de Trabajo</p>	<p>PARA: Requisición de personal</p>



MANUAL DE FUNCIONES	
1. IDENTIFICACIÓN	
<p>NOMBRE DEL PUESTO: Encargado de Finanzas</p> <p>REPORTA A: Gerente general</p> <p>OTROS NOMBRES DEL PUESTO:</p> <p>SUPERVISA A: Encargado de creditos y cobros</p> <p>PERSONAS QUE REQUIEREN EL PUESTO: uno</p>	
2. REQUISITOS MÍNIMOS:	
<p>GRADO ACADÉMICO: Bachiller en comercio opción contaduría</p> <p>EXPERIENCIA: Un año en puestos similares</p> <p>CONOCIMIENTOS ESPECIALES: de Computación y contabilidad general</p> <p>HABILIDADES ESPECIALES: Tener agilidad numérica, usar equipo necesario para realizar las transacciones de la empresa</p> <p>ACTITUDES REQUERIDAS: Creatividad, razonamiento lógico y responsabilidad</p>	
3. DESCRIPCIÓN GENERAL:	
Es el encargado de efectuar la contabilización de las operaciones de la empresa, elaborar declaración anual, presentar los estados financieros a la gerencia para la toma de decisiones.	
4. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA.	
<p>ACTIVIDADES DIARIAS: Realizar actividades contables, realizar las diferentes transacciones y llevar un control formal de la contabilidad de la empresa.</p> <p>ACTIVIDADES PERIÓDICAS: Presentar estados financieros a la gerencia para la toma de decisiones</p> <p>ACTIVIDADES OCASIONALES: Efectuar la contabilización de la operaciones de la empresa, elaborar la declaración de venta.</p>	
5. ESPECIFICACIONES	
<p>RESPONSABILIDAD: Proporcionar información oportuna y eficaz en la base de datos a todas las área de la empresa.</p> <p>AMBIENTE: Oficina</p> <p>RIESGOS: Ninguno</p>	
6. RELACIONES DE TRABAJO	
<p>RELACIONES INTERNAS:</p> <p>Con creditos y cobros</p>	<p>PARA: Reportar las posibles deficiencias que hay en cada una de las áreas de la empresa</p>
<p>RELACIONES EXTERNAS:</p> <p>Ministerio de Hacienda</p>	<p>PARA: Verificar si esta llevando en orden el control de los documentos de la empresa y sus respectivos pagos</p>



MANUAL DE FUNCIONES



1. IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL PUESTO: Vendedor
SE REPORTA A: Encargado de área de venta
OTROS NOMBRES DEL PUESTO:
SUPERVISA A:
PERSONAS QUE REQUIEREN EL PUESTO: Uno

2. REQUISITOS MÍNIMOS:

GRADO ACADÉMICO: Bachiller técnico opción contaduría
EXPERIENCIA: Tener conocimientos en área de ventas y tener facilidad de expresión para atender a los clientes
CONOCIMIENTOS: Tener agilidad numérica y tener facilidad para manejar calculadora, y tener conocimientos sobre los programas de computación
HABILIDADES ESPECIALES: Tener buenas relaciones internas y externas para con los demás empleados
ACTITUDES REQUERIDAS: Debe ser proactivo, tener capacidad de liderazgo, ser responsable, capacidad para tomar decisiones

3. DESCRIPCIÓN GENERAL:

Este depende del área de ventas y es el encargado de la atención al cliente, también encargado de reportar las salidas de medicamento

4. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA.

ACTIVIDADES DIARIAS: Realizar la venta de medicamentos y ordenar los medicamentos en cada vitrina
ACTIVIDADES PERIÓDICAS: Encargado de hacer inventario de medicamentos
ACTIVIDADES OCASIONALES: Tiene reuniones con el gerente de ventas para darles a conocer los diversos medicamentos que hay en la empresa.

5. ESPECIFICACIONES

RESPONSABILIDAD: Brindar buen servicio al cliente
AMBIENTE: Condiciones óptimas de trabajo
RIESGOS: Ninguno

6. RELACIONES DE TRABAJO

RELACIONES INTERNAS: Área de ventas	PARA: Conocer como se esta desarrollando los programas promocionales en esta área
RELACIONES EXTERNAS: Con empresas que tengan su misma función de compra y venta de medicamentos	PARA: Estar al margen de las nuevas empresas que entran al mercado farmaceutico.

MANUAL DE FUNCIONES	
1. IDENTIFICACIÓN	
<p>NOMBRE DEL PUESTO: Secretaria</p> <p>SE REPORTA A: Gerente General</p> <p>OTROS NOMBRES DEL PUESTO:</p> <p>SUPERVISA A:</p> <p>PERSONAS QUE REQUIEREN EL PUESTO: Uno</p>	
2. REQUISITOS MÍNIMOS:	
<p>GRADO ACADÉMICO: Bachillerato Opción Secretariado</p> <p>EXPERIENCIA: Tener agilidad en el manejo de equipo tecnológico</p> <p>CONOCIMIENTOS ESPECIALES: Conocimientos sobre el manejo de equipo tecnológico</p> <p>HABILIDADES ESPECIALES: Dominio de sistemas computacionales y Buenas relaciones interpersonales.</p> <p>ACTITUDES REQUERIDAS: Altas capacidades liderazgo, habilidades interpersonales, capacidad de comunicación por teléfono.</p>	
3. DESCRIPCIÓN GENERAL:	
<p>Es la encargada de realizar el apoyo a la gerencia y a la administración en archivar documentos, y clasificar la papelería y llevar todas las anotaciones en agenda, concertar citas, revisar correos electrónicos y realizar llamadas concernientes a las actividades del propietario o gerente.</p>	
4. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA.	
<p>ACTIVIDADES DIARIAS: Mantener ordenado todos los documentos de la empresa, y recibir llamadas telefónicas para los pedidos de medicamentos.</p> <p>ACTIVIDADES PERIÓDICAS: Asistir a reuniones con los jefes de cada área de la empresa.</p> <p>ACTIVIDADES OCASIONALES: Asistir a capacitaciones.</p>	
5. ESPECIFICACIONES	
<p>RESPONSABILIDAD: Es responsable de mantener en orden todos los documentos de la empresa.</p> <p>AMBIENTE: Oficina</p> <p>RIESGOS: Ninguno</p>	
6. RELACIONES DE TRABAJO	
RELACIONES INTERNAS: con área administrativa y con el gerente de la empresa	PARA: tener conocimientos de cómo se esta llevando a cabo la información necesaria
RELACIONES EXTERNAS:	PARA:



MANUAL DE FUNCIONES



1. IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL PUESTO: Encargado de Créditos y Cobros

SE REPORTA A : Área de Finanzas

OTROS NOMBRES DEL PUESTO:

SUPERVISA A:

PERSONAS QUE REQUIEREN EL PUESTO: Uno

2. REQUISITOS MÍNIMOS:

GRADO ACADÉMICO: Bachiller en Técnico Vocacional opción contaduría

EXPERIENCIA: Un año en puestos similares

CONOCIMIENTOS ESPECIALES: Tener conocimientos en computación, Agilidad Numérica y en Leyes Bancarias.

HABILIDADES ESPECIALES: Tener relaciones internas y externas con los agentes bancarios.

ACTITUDES REQUERIDAS: Tener capacidad de relacionarse con las personas, ser proactivo, capacidad para tomar decisiones.

3. DESCRIPCIÓN GENERAL:

Es el responsable ante la administración, la función de esta área es solicitar créditos en entidades bancarias garantizando previamente su devolución, también se gestionan las cuentas por cobrar donde se recuperan la cantidad adecuada.

4. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA.

ACTIVIDADES DIARIAS: Cancelar los créditos a las entidades bancarias y cobro de los medicamentos

ACTIVIDADES PERIÓDICAS: Asistir a reuniones con los jefes de cada área de la empresa.

ACTIVIDADES OCASIONALES: Asistir a conferencias.

5. ESPECIFICACIONES

RESPONSABILIDAD: Es responsable de que la empresa este al tanto de los pagos.

AMBIENTE: Oficina

RIESGOS: Ninguno

6. RELACIONES DE TRABAJO

RELACIONES INTERNAS: El área de finanzas

PARA: Saber como esta beneficiando los créditos a la empresa

RELACIONES EXTERNAS: Proveedores

PARA: Pago de medicamenos

MANUAL DE FUNCIONES



1. IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL PUESTO: Encargado de Reclutamiento y selección

SE REPORTA A: Área de Recursos Humanos

OTROS NOMBRES DEL PUESTO:

SUPERVISA A:

PERSONAS QUE REQUIEREN EL PUESTO: Uno

2. REQUISITOS MÍNIMOS:

GRADO ACADÉMICO: Licenciatura en administración de Empresa o en psicología

EXPERIENCIA: Un año en puestos similares

CONOCIMIENTOS ESPECIALES: Paquete de Word, Excel, Power Point, nivel intermedio del idioma inglés, conocimientos básicos de la Ley Laboral.

HABILIDADES ESPECIALES: Tener un dominio total de las personas.

ACTITUDES REQUERIDAS: Valores de Respeto moral y ético, cordialidad, espiritualidad de servicio, proactivo dinámico y altos sentimientos de responsabilidad, excelentes relaciones interpersonales.

3. DESCRIPCIÓN GENERAL:

Convocar, recibir, clasificar los aspirantes a un cargo determinado en la empresa, coordinar el proceso de reclutamiento y selección, evaluar y controlar los resultados del proceso de reclutamiento y selección.

4. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA.

ACTIVIDADES DIARIAS: Preparar material didáctico para las evaluaciones.

ACTIVIDADES PERIÓDICAS: Preparar entrevistas para la selección de los aspirantes (Si es necesario)

ACTIVIDADES OCASIONALES: Contactar a la base de datos, cuando se requiere aspirantes para la empresa.

5. ESPECIFICACIONES

RESPONSABILIDAD: Seleccionar aspirantes que sean eficientes en sus cargos, utilizar la técnicas más adecuada en determinar circunstancias para reclutar y seleccionar.

AMBIENTE: Condiciones agradables

RIESGOS: Ninguno

6. RELACIONES DE TRABAJO

RELACIONES INTERNAS:

Área de Recursos Humanos

PARA:

Verificar si se necesita requisición de personal

RELACIONES EXTERNAS:

Ministerio de Trabajo

PARA:

Requisición de personal

5.12 ANÁLISIS DEL ENTORNO A TRAVÉS DE LA TÉCNICA FODA.

La empresa objeto de estudio tiene aproximadamente veinte años de haber surgido en el mercado local, en estas empresas no existe una planificación formal ya que no hay un encargado de las distintas áreas, es el mismo propietario quien desempeñar múltiples tareas y no siempre están capacitados técnicamente para desempeñar dicha función.

Razones por las cuales no se ha logrado un mejor desarrollo en dicha empresa son: Falta de conocimientos administrativos por parte de los propietarios, no posee una estructura organizativa que describa las funciones del personal que labora en la empresa.

Carecen de estrategias definidas para el logro de metas. No cuenta con el recurso humano necesario.

En su mayoría han sobrevivido a los problemas sociales y económicos que encara el país, pero no ejercen estrictamente una planeación estratégica que garantice su crecimiento y desarrollo a la vez manifiestan la necesidad de aplicar procedimientos estratégicos en su empresa.

El diagnóstico de la situación actual realizado con la técnica FODA permite evaluar información relacionada con la organización, su rendimiento, los productos, situación social, económica, etc. Y así conocer anticipadamente las ventajas y desventajas que pueden o no ser aprovechadas por la empresa.

MATRÍZ FODA

ASPECTOS POSITIVOS			
F	O	D	A
ASPECTOS	FACTORES	ASPECTOS	FACTORES
<p><u>ÁREA DE VENTAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> √ Precios Aceptables √ Ubicación Estratégica √ Estabilidad de Precios <p><u>ÁREA DE FINANZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> √ Contabilidad formal <p><u>ÁREA DE RECURSOS HUAMNOS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> √ Buenas Relaciones Interpersonales 	<p><u>FACTOR ECONÓMICO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> √ Empleo de Tecnología √ Ampliar Línea de Productos √ Facilidad para Obtener Créditos √ Alianza Estratégicas √ Importador Directo. <p><u>FACTOR POLÍTICO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> √ Incremento de salarios mínimos. √ políticas gubernamentales que beneficien las empresas. <p><u>FACTOR SOCIAL</u></p> <ul style="list-style-type: none"> √ Capacidad de expandirse Geográficamente. 	<p><u>ÁREA DE VENTAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> √ Carencias de Estudios de Mercado √ Falta de Programas Definidos de Publicidad de Productos √ Carencia de Productos Dentro de la Empresa. √ No están definidas las políticas de promoción y descuento. <p><u>ÁREA DE RECURSOS HUMANOS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> √ Escaso recurso calificado √ Falta de programas de capacitación √ Falta de cultura basada en valores √ Trabajadores no cumplen con el nivel de ventas. <p><u>ÁREA DE ADMINISTRATIVA</u></p> <ul style="list-style-type: none"> √ Falta de aplicación de conceptos administrativos. √ Falta de una estructura organizativa √ No planificar sus actividades por escrito. √ Carencia de estrategias de finidas. <p><u>ÁREA DE FINANZA</u></p> <ul style="list-style-type: none"> √ Endeudamiento de la empresa. 	<p><u>FACTOR ECONÓMICO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> √ Probable competidores potenciales √ Falta de información sobre competidores √ Competencias extranjeras √ Altos costos de la mercadería <p><u>FACTOR POLÍTICO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> √ Políticas tributarias a través de altos impuestos √ Cambio de Gobierno √ Tratado de Libre Comercio (TLC) <p><u>SOCIAL</u></p> <ul style="list-style-type: none"> √ Auge delincencial √ Desempleo √ Alto Costos de la vida √ Presencia de grupos antisociales (Maras) <p><u>TECNOLÓGICO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> √ Cambios tecnológicos

5.13 DISEÑO DE LA ESTRATEGIA

Los objetivos estratégicos de la empresa no son la suma de los objetivos de cada departamento y sino que son los objetivos que permiten alcanzar la visión de la empresa y por lo que todos deben esforzarse con base en la evaluación de la situación de la empresa se podrán decir los objetivos y estratégicas a implantar un desempeño efectivo. Estos no deben asociarse en área de la Organización Estructural de la empresa, sino que son ámbitos, ejes Centrales de la estrategia en los que se deben concentrar todos los esfuerzos y recursos de la empresa.

ADMINISTRACIÓN

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS PROPUESTAS.
1. Falta de conocimiento y aplicación de conceptos administrativos tales como: Planeación, Organización, Dirección y Control.	√ Implementar conceptos administrativos para que la empresa maximice los recursos y sea más competitiva	√ Actualizarse en los conceptos administrativos para evitar que se administré de una forma empírica, apoyándose, en conocedores del área
2. Falta de una Estructura de la Empresa	√ Diseñar una Estructura Organizativa de la Empresa	√ Elaborara una Estructura Organizacional que representa los departamentos y sus diferentes funciones de la Empresa
3. No Planifican sus Actividades por Escrito.	√ Elaborara una planificación operativa de las actividades anuales de la empresa.	√ Desarrollar una planificación de las operaciones anuales de la empresa tomando en cuenta las sugerencias del personal de todo.

RECURSOS HUMANOS

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS PROPUESTAS.
1. Escaso Recurso Humano Calificado	√ Desarrollar y aplicar procesos de reclutamiento, selección y contratación que permitan proveer a la empresa de Recurso Humano Calificado.	√ Realizar procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal
2. Falta de Programas de Capacitación	√ Mejorar el rendimiento laboral del Recursos Humano mediante capacitaciones en venta.	√ Implementar un programa Orientado a fortalecer las habilidades técnicas y capacidades técnicas y capacidades recursos humanos.
3. Falta de Cultura basada en valores	√ Fortalecer a la gerencia de lineamientos para desarrollar valores empresariales	√ Implementar una cultura organizacional basado en valores empresariales tales como: responsabilidad, honestidad, respeto, compromiso, eficiencia y puntualidad.

VENTAS

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS PROPUESTAS.
1. Carencia de Estudios de Mercado	√ Realizar estudios de mercado.	√ Implementación del estudio de mercado.
2. No existen Programas definidos de publicidad.	√ Gestionar cotizaciones de publicidad en los diferentes medios.	√ Evaluar los medios de publicidad idóneos que podrían ser: radio, perifoneo, TV, Hojas volantes, etc.
3. carencia de Productos dentro de la Empresa	√ Realizar un estudio a los clientes.	√ Diversificación de Productos
4. No están definidas las políticas de Promoción y descuentos en la empresa	√ Definir políticas de promoción y descuento.	√ Desarrollar Políticas de Promoción y descuentos.

FINANZAS

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS PROPUESTAS.
<p>1. Falta de presupuesto para capital de trabajo</p> <p>2. Se necesita financiamiento en nuevas líneas de productos</p>	<p>√ Elaborara un presupuesto para capital de trabajo</p> <p>√ Solicitar financiamiento para realizar planes de investigación</p>	<p>√ Diseñar presupuestos de capital de trabajo para corto, Mediano y largo plazo. Ver Pág. No.</p> <p>√ Gestionar el financiamiento para inversión</p>

5.14 INTEGRACIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN

La integración de los Planes de acción compromete el trabajo de una gran parte del Personal de la Empresa, estableciendo plazos y sistema de seguimiento y movimiento de todas las acciones diseñadas.

Siendo una herramienta de gestión y medición de resultados.

ÁREA	ESTRATEGIAS PROPUESTAS	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
A D M I N I S T R A C I Ó N	√ Actualizarse en los conceptos administrativos para evitar que se administre de una forma empírica, apoyándose en conocedores del área (Asesoría)	√ Recibir y utilizar los conocimientos adquiridos por el personal administrativo.	√ Evaluar, revisar los logros obtenidos y determinar el cumplimiento de los procedimientos administrativos	√ Personal eficiente capaz de desarrollar las funciones administrativas.
	√ Elaborar una estructura organizativa que represente los departamentos y sus funciones	√ Dar a conocer el organigrama y cada una de las funciones que corresponden	√ El cumplimiento de las líneas de mando a través del organigrama de la empresa.	√ Ampliar la estructura organizativa de la empresa.
	√ Desarrollar una planificación de las operaciones anuales de la empresa tomando en cuenta las sugerencias del personal de todo nivel para una mejor realización de las actividades.	√ Llevar a cabo reuniones de trabajo con todo el personal para planificar actividades y calendarizar.	√ Verificar que se estén cumpliendo los planes para poder seguir o mejorar estrategias.	√ Mejorar o implementar estrategias en las diferentes áreas de la empresa.

ÁREA	ESTRATEGIAS PROPUESTAS	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
R E C U R S O H U M A N O	√ Realizar procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal.	√ Aplicar diversos métodos que faciliten o simplifiquen el proceso de reclutamiento, selección y contratación.	√ Evaluar los procesos de reclutamiento y selección para que logre atraer y retener el recurso humano a través de beneficios promocionales.	√ Diseñar e implantar una base de datos que simplifique el proceso de reclutamiento, selección y contratación de Personal
	√ Implementar un Plan de capacitación Orientado a fortalecer las habilidades técnicas y capacidades de Recursos Humanos.	√ Solicitar asesoría institucional de apoyo a las empresas para luego desarrollarlas	√ Agilidad y rapidez en el trabajo fortaleciendo habilidades técnicas.	√ Evaluar los planes de capacitación si se están cumpliendo con las expectativas trazadas.
	√ Implementar una cultura organizacional basado en valores	√ Dar énfasis a los valores de las empresas para hacer posible las relaciones de convivencia y buena comunicación entre el personal	√ Tomar decisiones en base a los valores de la empresa con el fin de lograr un mayor compromiso de todo el personal.	√ Lograr considerar una cultura organizacional basada en valores a nivel de la empresa.

ÁREA	ESTRATEGIAS PROPUESTAS	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
VENTAS	√ Implementación de estudios de mercado	√ Analizar y conocer los gustos y preferencias de los Clientes, colocando productos y Servicios de Calidad.	√ Satisfacer las necesidades de los clientes y a la vez generar mayor rentabilidad a la empresa.	√ Conocer nuevos nichos de mercado que permitan de esta manera expandirse geográficamente.
	√ Evaluar los medios de publicidad idóneas que podrían ser: Radio, perifoneo, TV, hojas volantes, etc.	√ Analizar la Efectividad del medio elegido por la agencia para desarrollar la publicidad si es el correcto o debe cambiarse por otro.	√ Aplicar y evaluar los resultados obtenidos en la publicidad.	√ Posesionarse en la mente de los consumidores de esta forma adquirir una base de clientes más amplia.
	√ Diversificación de Productos para abastecer el mercado.	√ Hacer una lista de los productos con mayor demanda y seleccionar al proveedor en base a las condiciones de pago	√ Realizar presupuestos y efectuar compras aprovechando políticas de descuento de los proveedores en los productos más solicitados por los clientes.	√ Ampliar líneas de productos para satisfacer diferentes necesidades del consumidor
	√ Desarrollar Políticas de Promoción y Descuentos.	√ Llevara a cabo reuniones con el personal de ventas para informar los tipos de ofertas y promoción.	√ Realizar promociones y darlas a conocer a los clientes y al público en general utilizando los medios de publicidad elegidos por la empresa.	√ Evaluar los resultados de la ejecución de las políticas de promoción y descuento.

ÁREA	ESTRATEGIAS PROPUESTAS	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
FINANZAS	√ Diseñar Presupuestos de capital de trabajo acorde a las inversiones requeridas.	√ Ejecución del Presupuesto Asignado según las inversiones requeridas	√ Adquirir equipo tecnológico y brindar un mejor servicio a los clientes.	√ Verificar la realización de los proyectos en las diferentes áreas de la empresa.
	√ Gestionar el financiamiento para inversión.	√ Aprobación de fuentes de financiamiento	√ Analizar planes de inversión para decidir en que áreas se utilizará el financiamiento en base a las necesidades de la empresa.	√ Evaluar los resultados de la inversión para establecer futuras necesidades que se presenten.

5.15 FUENTES DOCUMENTALES

- * Bateman Thomas S. Administración Un nuevo Panorama Competitivo, 6ª Edición. Año 2005
- * Benítez Escobar, Yesenia Isabel “Propuesta de Asosiatividad como Estrategia Competitiva”
- * BONILLA, Gildalberto Estadística II, UCA Editores 5ª Edición El Salvador 2000
- * Díaz Cruz, Vilma Araceli “Diagnostico de la Productividad como base para la Modernización Administrativa UCA”
- * Goostein, Leonardo D. Planeación Estratégica Aplicada Editorial McGraw – Hill Interamericana S.A. Colombia, 1997
- * Hernández Sampiere, Roberto “metodología de la investigación”
- * Harold Koontz, Heinz Weihrich. Administración, una Perspectiva Global Editorial Mexicana, 12ª Edición México 2004
- * Océano Uno “Diccionario Enciclopédico Ilustrado”
- * Orantes Mendoza, Ricardo “Recopilación de leyes mercantiles”
- * Orantes Mendoza, Ricardo “Código de comercio” Año 2005
- * Revista FONAMYPE
- * Robbins, Stephen Administración Editorial Mexicana, 6ª Edición. México 2000

- * ROJAS, Soriano, Raúl
Guía para realizar investigaciones sociales
- * Rosenberg Jerry M. Diccionario de Administración y Finanzas Editorial Océano UNO. Año 2005
- * Serrano Ramírez Alexis Américo, Administración I y II
- * Stoner, James A. F. Administración Editorial Mexicana 6ª Edición. México 1996
- * Tijerina Limón, Serafín Competitividad
- * Luís Vásquez López Código de Trabajo
- * Thompson Strikland Administración Estratégica 13ª Edición. Año 2006

FUENTES ELECTRONICAS

- * www.Definición.Org /Visión
- * www.Monografía.com /Trabajos diez
- * [Monografía.com](http://www.Monografía.com) / Trabajos /Competitividad.
- * www.Promonegocios.net

ANEXOS

ANEXO N°. 1

LISTADO DE FARMACIAS DE LA CUIDAD DE SAN FRANCISCO GOTERA

No	NOMBRE DE LA FARMACIA	DIRECCION
1	Farmacia La Esperanza	Sobre Av.Fco.Morazán 3° y 1ª.C.Pte,B° El Calvario
2	Farmacia Josué	Sobre 3° Calle Ote.2ªAv.Nte.Y Av.Nte.B° El Calvario
3	Farmacia Santa Eduvigis	Entre Av.Fco.Morazán.Y 3ª C.Ote.Bª.El Calvario
4	Farmacia Las Camelias	Entre Av.Norb.Cruz.Y 2ª C.Ote.Bª La Soledad
5	Farmacia Jehová Jireh	Entre 4ª C.Ote.Y Av. Thompsón Sur, B°. La Cruz
6	Farmacia Jehová es mi Pastor	Ente Av. Thompsón Sur y 6ª.C. Ote. B° La Soledad
7	Farmacia Brasil	B° El Calvario.1ª Av. Nte. Frente a la despensa familiar
8	Farmacia San Rey	1ª C. Ote y Av. Morazán N° 1
9	Farmacia Central	Entre 2ª Av. Nte.Pje. 10 de Mayo, B° El Calvario
10	Farmacia Esmeralda	Sobre 2ª Av. Nte. 3ª A y 1ª C. Ote, B° El Calvario
11	Farmacia Jerusalén	Sobre 1ª C. Ote .2ª Av .Nte y Av. Fco. Morazán. B° El Calvario
12	Farmacia Concordia	Av. Thompsón B° La Cruz.
13	Farmacia Richard	Sobre pje. Anita Alvarado.3ª y 1ª C. Pte, B° El Calvario
14	Farmacia Versalles	Sobre AV. Fco. Morazán.3ª C. Ote y Pje C .B° El Calvario
15	Farmacia Gabriela Mistral	Sobre Alameda San Fco .B° La soledad
16	Farmacia San Carlos	Sobre 4ª C. Pte. Av. Sur, B° La Soledad
17	Farmacia Divina Providencia	Entre 1ª Av.Nte y 1ª C. Pte. B° El Centro
18	Farmacia Liliam Marina	Sobre AV. Thompsón. Nte.3ª Av. y 1ª C. Ote, B° El Calvario
19	Farmacia La Salud	Sobre Av. Norb. Cruz 2ª y 4ª C. Pte. B° La soledad

Fuente: Alcaldía Municipal de San Francisco Gotera, Departamento de Morazán.

ANEXO N° 2
MODELOS DE CONTROL DE INVENTARIO.

Se propone un modelo de control de inventario que permitirá llevar un control detallado de cada una de los medicamentos en existencia su precio, para agilizar el proceso de darle información oportuna al cliente y ser más eficiente en el momento de despacho. Así como también para un mayor control.

NOMBRE DEL PRODUCTO: _____			
CÓDIGO.	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO

ANEXO N° 3

MODELO DE PLANIFICACION DE ACTIVIDADES

Modelo de planificación de actividades que le permitiría a la empresa planificar las actividades que se desarrollarán anualmente, especificando el tipo de actividad a realizar, así como también el tiempo de duración en qué se están realizando las actividades como: Promoción, publicidad, contratación de personal y compra de medicamentos: Se propone el siguiente modelo

FARMACIA: _____

N°	ACTIVIDAD	E				F				M				A				M				J				J				A				S				O				N				D											
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4								

ANEXO N° 4

MODELO DE PROMOCIONES

La promoción de las ventas se entienden que son incentivos destinados a impulsar la compra de productos, las promociones tienen como objetivo incrementar las ventas por medio de atractivos adicionales al medicamento principal, que se da al cliente y las cuales representan una ganancia adicional. Un ejemplo de promociones.



PROMOCIONES



Tabletas gratis por la compra de una caja



Dos sobres gratis por la compra de la caja



Pague uno y lleve dos jarabes



Dos sobre de pastilla Vick por la compra del jarabe



La tercer caja con el 45% de descuento



Jeringas gratis por la compra de un frasco



10% de descuento aplicado al que ya tiene

ANEXO N° 5

MODELO DE PUBLICIDAD

La selección del medio idóneo (radio, televisión, perifoneo, hojas volantes, etc.) para una campaña dependerá del tipo de producto, del presupuesto disponible y de la planificación de la empresa, tanto en lo que respecta a objetivos

Se presenta el siguiente modelo para la Farmacia La Esperanza.

ATENCIÓN



FARMACIA LA ESPERANZA

Ofreciendo a clientes y amigos

VENTA DE MEDICAMENTOS FARMACÉUTICOS

En productos como:



Los esperamos sobre Av. Fco. Morazán 3º y 1ª.C. Pte, Bº El Calvario

Tel. 2654 - 1088

Los costos en publicidad varían de acuerdo al medio a elegir y al presupuesto de la empresa.

Las tarjetas de presentación tienen un costo de \$ 0.13 más IVA donde dicho precio dependen de la calidad, la cantidad solicitada, el diseño y la imprenta.

PRESUPUESTO DE PUBLICIDAD PARA LA FARMACIA LA ESPERANZA

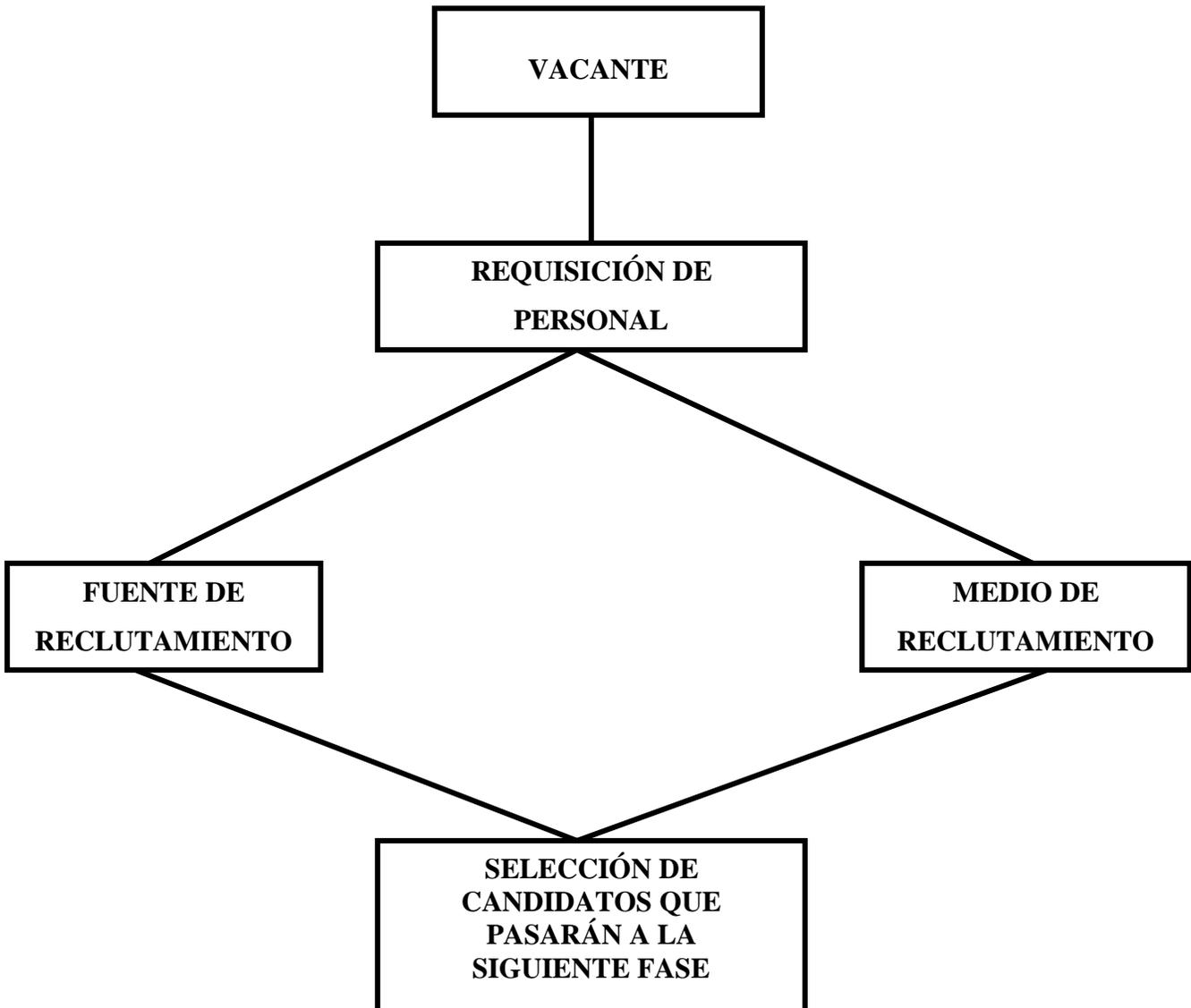
MEDIO PUBLICITARIO	MES	CUATRO MESES	AÑO
Radio	\$ 18.00		\$ 216.00
TV Local	\$ 200.00	\$ 180.00	\$ 2400.00 \$ 720.00
Perifoneo	\$ 7.00		\$ 84.00
Hojas Volantes	\$ 5.00		\$ 60.00
TOTAL			\$ 3,480.00

- * En cuanto a la publicidad por medio de la televisión local hay un paquete es de un mes el costo es de \$ 200.00 se pasaran 26 comerciales al mes, el tiempo de duración de cada comercial un minuto.
- * El otro paquete es de cuatro meses el costo es de \$ 180.00, se pasarán 22 comerciales al mes, el tiempo de duración de cada comercial 30 segundos.
- * Mientras que el perifoneo tiene un valor de \$ 7.00 al mes, tiempo de duración una hora
- * Las hojas volantes es otro de medios de publicidad su costo es de \$ 0.05 la hoja.

ANEXO N° 6

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.

Proceso de Reclutamiento.



- √ **Vacante:** El proceso de reclutamiento se inicia cuando surge una vacante, la cual deberá darse a conocer al encargado de realizar dicho proceso.

- √ **Requisición del Personal:** Mediante este documentos se conocerán los requerimientos que se exigirán a los candidatos a ocupar la vacante.

- √ **Fuentes de reclutamiento:** Entre las fuentes de reclutamiento que se pueden utilizar están: escuelas, personal de la farmacia y empresas similares, etc. Para lo cual sugerimos que las farmacias tomen en cuenta al personal de la misma para cubrir las vacantes y en caso que no se cuente con la persona idónea para ocupar el puesto, se propone tomar en cuenta recomendaciones de los mismos empleados.

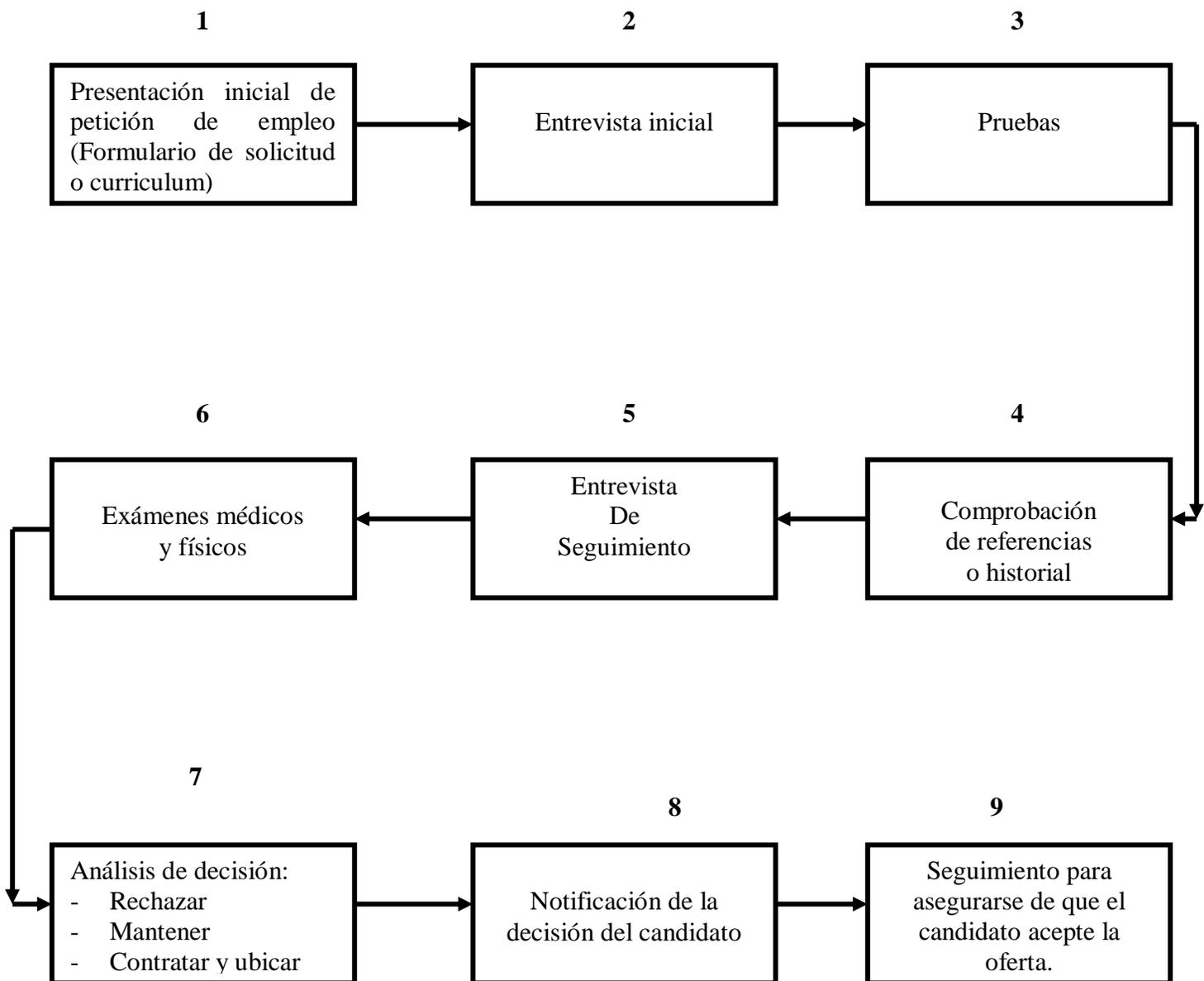
- √ **Medios de Reclutamiento:** Se sugiere utilizar el modelo de anuncio el cual puede ser pegado en el local de la farmacia y lugares estratégicos como: Universidades, Centros Educativos, Lugares Públicos, etc.

- √ **Selección de candidatos que pasarán a la siguiente fase:** Una vez que la farmacia tiene a su disposición los documentos de los posibles candidatos, el departamento de recurso humano realiza un análisis de toda la información obtenida y elige a los candidatos que cumplen con los requisitos; exigidos para que posteriormente se sometan a las pruebas y seleccionar el indicado.

Selección de Personal.

Para seleccionar al Personal se debe asegurar que los conocimientos, habilidades adecuen a las características del puesto de trabajo.

Los pasos para seleccionar son los siguientes.



ANEXO N° 7

MODELO DE FORMULARIO PARA PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.

La capacitación es un proceso sistemático, mediante el cual las personas aprenden conocimientos específicos y relativos al trabajo

- * Objetivo de la capacitación del Personal preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversa tareas a ejecutar en la farmacia.

Pasos

- Identificar las necesidades de capacitación que puede ser a través de evaluación del desempeño, observación, análisis de los requisitos del puesto o encuestado entre los empleados.
- Recopilar la información
- Identificar el encargado y brindar la capacitación.
- Selección del lugar para realizar el evento.

Contenido del programa de capacitación

- Contenidos programáticos
- Actividades del capacitador y capacitando
- Tiempo
- Metodología
- Recursos
- Evaluación de la Capacitación

A continuación se propone un modelo que se puede utilizar en el proceso de capacitación como: Formulario para programa de capacitación.

MODELO DE FORMULARIO PARA PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.

INSTITUCIÓN: _____

CAPACITADOR: _____

COSTO DEL EVENTO: _____

TEMA DEL EVENTO: _____

OBJETIVO GENERAL: _____

FECHA: _____

OBJETIVO GENERAL	CONTENIDO	PARTES INVOLUCRADAS		TIEMPO DE DURACIÓN	METODOLOGÍAS	RECURSOS	EVOLUCIÓN
		CAPACITADOR	CAPACITANDO				

ANEXO N° 8

PRESUPUESTO DE CAPITAL DE TRABAJO

Es la inversión en activos a corto plazo y sus componentes son: el efectivo, cuentas por cobrar e inventario. El capital de trabajo sólo se usa para financiar la operación de una empresa y dar margen a recuperara la cartera de ventas.

Los pasos para la elaboración del presupuesto de capital.

- La generación de propuesta de proyectos de inversión, acorde con los objetivos, estratégicos de la empresa.
- La estimación de los flujos de efectivo de operaciones de la empresa
- La evaluación de los flujos de efectivos de proyectos
- La selección del proyecto basándose en un criterio de aceptación de maximización del valor.
- La reevaluación continúa de los proyectos de inversión implementados y el desempeño de auditorias posteriores para los proyectos completados.

Los proyectos pueden clasificarse en cinco categorías:

1. Nuevos productos o ampliación de productos
2. Reposición de equipo o remodelación de edificios
3. Investigación y desarrollo de los nuevos productos.
4. Explotación de las estrategias

5. Otros (Por ejemplo, inversiones de apertura de nuevas sucursales contrataciones de seguridad para la empresa).

En cada caso se necesitan procedimientos administrativos suficientes para canalizar las solicitudes de inversión. Todas las solicitudes de inversión corporativas para evitar análisis innecesario de proyectos incompatibles con las estrategias de la empresa.

Una propuesta de inversión antes de ser finalmente aprobada depende por lo general de su costo, mientras mayor sea, el desarrollo del capital, será mayor el número de depuraciones que por lo común se requerirán.

MODELO DE PRESUPUESTO DE CAPITAL DE TRABAJO

DATOS GENERALES

Fecha: _____
Nombre de la Empresa: _____
Dirección: _____
Teléfono: _____ N° de Registro: _____
Giro: _____ NIT: _____

DATOS ESPECÍFICOS

Institución Financiera: _____
N° de Cuenta: _____
Código de Cliente: _____
Cantidad Asignada: _____

FUTURAS ÁREAS DE INVERSIÓN

Nuevas líneas de Productos	<input type="checkbox"/>	Equipos de Transporte	<input type="checkbox"/>
Ampliación y Remodelación del Local	<input type="checkbox"/>	Mobiliario y Equipo	<input type="checkbox"/>

ANEXO N° 9

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
SECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

CUESTIONARIO DIRIGIDO A PROPIETARIO DE LA FARMACIA ESPERANZA

OBJETIVO: Obtener información por parte del propietario de la farmacia para realizar los antecedentes y situación actual de la empresa.

INDICACIÓN: Contestar las siguientes interrogantes.

1. ¿Cual es el nombre del propietario? _____

2. ¿En que fecha inicio sus operaciones? _____

3. ¿Con cuantos productos iniciaron sus operaciones? _____

4. ¿Quiénes eran sus proveedores? _____

5. ¿Con cuantos empleados contaba su empresa? _____

6. ¿El local era propio o alquilado? _____

7. ¿Con cuanto estaba constituido su capital al momento de iniciar sus operaciones? _____

8. ¿Quiénes y que instituciones le brindaban créditos? _____

9. ¿Quiénes representaban su competencia? _____

10. ¿Actualmente con cuantos empleados posee la empresa? _____

11. ¿Actualmente se encuentra ubicada en la misma dirección o se traslado? _____

12. ¿Posee otras sucursales? _____

13. ¿Actualmente quienes son su competencia? _____

14. ¿Con cuantas líneas de medicamentos cuenta la empresa actualmente la empresa? _____

15. ¿Con cuantos medios de transporte cuenta la empresa? _____

ANEXO N° 10

FACHADA DE LA FARMACIA LA ESPERANZA



EMPLEADO DE LA FARMACIA



EMPLEADA ENTREGANDO MEDICAMENTOS A CLIENTE



EXHIBIDOR DE MEDICAMENTOS EN FARMACIA



